

Universidad Internacional del Ecuador

Escuela de Ingeniería Automotriz



**Diseño de un Plan de Procesos de Servicio Aplicado al Concesionario
Kia Motor en la Ciudad de Guayaquil**

Proyecto previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Mecánica Automotriz

Moisés Abrahan Ulpo Quizhpi

Director:

Ing. Fernando Gómez Berrezueta

Guayaquil-Ecuador

Marzo del 2021

Universidad Internacional del Ecuador

Escuela de Ingeniería Automotriz

Certificado

Que el trabajo titulado “Diseño de un Plan de Procesos de Servicio Aplicado al Concesionario Kia Motor en la Ciudad de Guayaquil”, realizado por el estudiante: Moisés Abrahan Ulpo Quizhpi, 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 y está autorizado para, que lo entregue a biblioteca de la Escuela, en su calidad de custodia de recursos y materiales bibliográficos.

Guayaquil, Marzo 2021

Ing. Fernando Gómez
Director de Proyecto

Universidad Internacional del Ecuador

Escuela de Ingeniería Automotriz

Certificado y Acuerdo de Confidencialidad

Yo, Moisés Abrahan Ulpo Quizhpi, con número de Cédula; 0950049353, 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.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación va dirigido a Dios por haberme dado la fuerza y fortaleza y permitirme haber llegado hasta este punto importante de mi vida.

A mi madre por ser un apoyo incondicional durante este camino demostrándome su amor, paciencia y cariño. A mi padre que, aunque ya no está con nosotros me impulso a tomar esta carrera que actualmente estoy ejerciendo.

A mis hermanas que siempre estuvieron ayudándome en este largo transcurso de mi preparación como profesional.

A mis sobrinos para que ellos puedan ver en mí un ejemplo y esforzarse por salir adelante en sus estudios.

Agradecimiento

Expreso mi alegría a los lugares que me abrieron sus puertas y me apoyaron en este camino, a la Universidad Internacional del Ecuador y sus docentes por sus enseñanzas, a la empresa Kia Motors S.A, mi lugar de trabajo y a los directivos que me proporcionaron información para la elaboración de mi proyecto de tesis, a mis amigos dentro y fuera del aula por su motivación a seguir adelante que ahora serán mis colegas, Muchas Gracias.

Índice General

Certificado	iii
Certificado y Acuerdo de Confidencialidad	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Figura	xiv
Índice de Tabla.....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
1. Capítulo I.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Hipótesis.....	5
1.4 Variables de Hipótesis	5
1.4.1 Variable Independiente	5
1.4.2 Variable Dependiente	5
1.5 Operacionalización de Variables.....	5
1.6 Sistematización del Problema.....	6
1.7 Objetivos de la Investigación	6

1.7.1	Objetivo General.....	6
1.7.2	Objetivos Específicos	6
1.8	Justificación y Delimitación de la Investigación	6
1.8.1	Justificación Teórica.....	6
1.8.2	Justificación Metodológica.....	7
1.8.3	Justificación Práctica.....	7
1.9	Delimitación Temporal.....	7
1.10	Delimitación Geográfica.....	8
1.11	Delimitación del Contenido.....	8
2.	Capítulo II.....	9
2.1	Antecedentes Históricos	9
2.2	Procesos	10
2.3	Procesos Clave.....	12
2.3.1	Procesos Estratégicos.....	12
2.3.2	Procesos de Soporte	12
2.4	Diseño de Procesos	13
2.4.1	Fase Planificar.....	14
2.4.2	Fase Hacer	14
2.4.3	Fase Estudiar.....	15
2.4.4	Fase Actuar.....	15

2.5	Mapa de Procesos	15
2.6	El Enfoque Basado en el Proceso	15
2.7	Definición de Calidad	16
2.8	Beneficio de los Sistemas de Calidad	17
2.9	Gestión de Calidad Total.....	17
2.10	Calidad en la Postventa.....	18
2.11	Gestión de Procesos	19
2.12	Diagrama de Pareto.....	19
2.13	Manual de Procedimientos.....	20
2.14	Definición de Indicadores de Gestión	20
2.14.1	Tipos de Indicadores.....	21
2.14.2	Ventajas de los Indicadores de Gestión	22
2.14.3	Elaboración de Indicadores de Gestión	22
2.15	Importancia del Mejoramiento Continuo	23
2.16	Modelo EFQM de Excelencia	24
2.17	Cuadro de Mando Integral	25
2.18	Relación entre Calidad y Satisfacción al Cliente	26
2.19	Diagrama de Flujo	27
2.20	Esquema FODA	29
2.21	Cliente	30

2.22	Proveedores	30
2.23	Cadena de Valor	31
2.24	Mapas Estratégicos.....	31
2.25	Manual de Procedimientos.....	31
3.	Capítulo III.....	33
3.1	Metodología de la Investigación	33
3.1.1	Cualitativo	33
3.2	Tipo de Estudio	33
3.3	Población y Muestra	34
3.3.1	Población	34
3.3.2	Muestra.....	34
3.4	Recolección de Información.....	35
3.5	Procesamiento de la Información.....	35
3.6	Tamaño de Estudio	35
3.7	Comparación Económica en Cuadro Estadístico	36
3.8	Cuadros Estadísticos de Ingresos Anuales	37
3.9	Instrumentos de Recolección de Datos	38
4.	Capítulo IV.....	40
4.1	Factores Determinantes.....	40
4.2	Unidades Vendidas por año y mes	40

4.3	Cantidad de Trabajadores por Categoría	41
4.4	Investigación de Campo	43
4.5	Resultado de las Encuestas	43
4.6	Proceso de Recepción del Trabajo del Vehículo	44
4.7	Proceso de Realización del Trabajo de Servicio	46
4.8	Proceso de Entrega del Trabajo de Servicio	47
4.8.1	Acerca de su Experiencia General	49
4.9	Diagnóstico de la Situación Actual.....	51
4.9.1	Planificación del Diagnostico	51
4.9.2	Organigrama Estructural	51
4.10	Diagrama Estructural de Kia	53
4.11	Organigrama Funcional De Post Venta.....	53
4.12	Identificación de los Procesos de la Empresa kia	54
4.13	Descripción de Procesos en el Área de talleres	55
4.13.1	Diagramas de Flujo.....	56
4.14	Proceso de Atención y Servicio	57
4.15	Mapa de Interacción Procesos del Sistema de Gestión	59
4.16	Análisis FODA del Taller	59
4.16.1	Análisis Interno	59
4.16.2	Análisis Externo	60

4.17	Datos de Situación Actual Dentro del Concesionario.....	61
5.	Capítulo V	62
5.1	Análisis de la Propuesta	62
5.2	Áreas de Interés	62
5.3	Establezca la Cadena de Valor Añadido de la Propuesta.....	63
5.4	Mapa Estratégico para Área de Talleres.....	64
5.5	Propuesta Estratégica.....	65
5.6	Descripción de los Procesos.....	66
5.6.1	Macro Proceso del Servicio de Post Venta	66
5.7	El Proceso de Servicio	71
5.7.1	Primer Paso	71
5.7.2	Segundo Paso.....	71
5.7.3	Tercer Paso.....	72
5.7.4	Cuarto Paso	72
5.7.5	Quinto Paso	73
5.7.6	Sexto Paso	73
5.7.7	Séptimo Paso	73
5.7.8	Octavo Paso	74
5.7.9	Noveno Paso	74
5.7.10	Decimo Paso	75

5.8	Análisis e Interpretación de Resultados	75
5.9	Tabla de Simulación de Datos	76
5.10	Indicadores de Desempeño para el Área de Postventa.....	79
5.10.1	Utilización.....	80
5.10.2	Productividad.....	80
6.	Bibliografía.....	84
7.	Anexos.....	87

Índice de Figura

Figura 1 Imagen Gráfica Satelital del Concesionario Kia Motor	8
Figura 2 Uno de los Primeros Prototipos Automotrices.....	9
Figura 3 Elementos Básicos de un Proceso.....	11
Figura 4 Esquema de los Procesos.....	13
Figura 5 Ciclo de Deming Mejora Continua	14
Figura 6 Estructura del Modelo EFQM de Excelencia	25
Figura 7 Diagrama de Flujo.....	28
Figura 8 Historial de Unidades Vendidas en Kia 2007 - 2019	37
Figura 9 Historial de Ventas de Noviembre	38
Figura 10 Unidades Vendidas por Año/Mes de Vehículos Livianos	41
Figura 11 Trabajadores por Porcentaje y su Influencia	42
Figura 12 Estadísticas de Segmentación de Genero	43
Figura 13 Estadísticas de Genero y Motivación	44
Figura 14 Organigrama Estructural de Talleres Kia Sur.....	52
Figura 15 Diagrama Jerárquico de Gerencia en Concesionario Kia.....	53
Figura 16 Organigrama Estructural del Área de Talleres Kia Sur.	54
Figura 17 Descripción de Procesos en Talleres Kia.....	56
Figura 18 Procesos de Recepción del Cliente	57
Figura 19 Área del Taller Kia Motor Sur.....	58
Figura 20 Recepción de Vehículos Manual	58
Figura 21 Partes Interesadas del Concesionario Kia.....	63
Figura 22 Cadena de Valor de Concesionario Kia	64

Figura 23 Mapa Estratégico del Área de Post Venta Kia	65
Figura 24 Estructura del Control.....	66
Figura 25 Flujograma de Macroprocesos de Venta de Accesorios en Kia	67
Figura 26 Flujograma del Macro Proceso Gestión Comercial.....	67
Figura 27 Flujograma de la gestión de Procesos en Kia.....	69
Figura 28 Flujograma del Macro-Proceso del Servicio en Kia.....	70
Figura 29 Recepción de Cliente en el Área del Asesor de Servicio	71
Figura 30 Verificación Visual del Vehículo.....	72
Figura 31 Asignación de Vehículos en Recepción.....	73
Figura 32 Seguimiento del Trabajo Asignado.....	74
Figura 33 Inspección de Trabajos Realizados.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de Variables Dependiente e Independiente.	5
Tabla 2	Beneficios	17
Tabla 3	Esquema FODA Aplicado a un Concesionario Automotriz	29
Tabla 4	Desglose de Variables de la Formula	36
Tabla 5	Cantidad de Trabajadores por Categoría Ocupacional.....	42
Tabla 6	Estadísticas del Proceso de Recepción Kia	45
Tabla 7	Estadísticas de Procesos de Trabajos Kia.....	46
Tabla 8	Estadísticas del Proceso de Entrega del Trabajo de Servicio Kia	47
Tabla 9	Estadísticas de Valoración de Causas en Kia	49
Tabla 10	Estadísticas de Puntos de Mejoras según Clientes Kia.....	50
Tabla 11	FODA kia Análisis Interno	60
Tabla 12	FODA kia Análisis Externo	60
Tabla 13	Estado Situacional del Aprovechamiento del Personal	61
Tabla 14	Simulador del Proceso de Mantenimiento Preventivo Talleres Kia	76
Tabla 15	Comparativa de Índices de Utilidad.....	80
Tabla 16	Comparativa de Productividad de la Propuesta.	80
Tabla 17	Presupuesto General de Gastos para la Investigación.....	88

Resumen

El presente proyecto de titulación muestra el diseño de un plan de procesos de servicios aplicado al concesionario Kia motor, esta es una empresa que se dedica a la venta y posventa de vehículos en la industria automotriz la cual se encuentra ubicada en el sur de Guayaquil Av. domingo Comín.

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivo conseguir la fidelización de los clientes, mediante técnicas y estrategias basadas en la atención personalizada, mejorando el proceso de servicios.

Para diagnosticar el estado actual del concesionario en el área de posventa se determinó utilizar instrumentos de investigación, por medio de encuestas se analizaron las diferentes respuestas y observaciones de los clientes, además se aplicó un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa mediante un mapeo de proceso que posibilitará el desarrollo a la solución del problema para la reestructuración del servicio.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la organización y clientes con una tabla de simulación donde se controlará el funcionamiento en tiempos, procesos, numeración de tareas específicas y cargos necesarios con esto evaluaremos los beneficios y la productividad del trabajo en equipo, aumentando el flujo de vehículos y el incremento en el nivel de ingresos económicos de la organización.

Palabras Clave: Plan, Procesos, Servicio, Cliente, Taller Automotriz

Abstract

This degree project shows the design of a service process plan applied to the Kia motor dealership located in the south of Guayaquil Av. Domingo Comin, it is a company dedicated to sales and after sales in the automotive industry.

The development of this project aims to achieve customer loyalty, through techniques and strategies based on personalized attention, improving the service process.

To diagnose the current state of the dealer in the after-sales area, it was determined to use research instruments, through surveys, the different responses and observations of the customers were analyzed, in addition, an analysis of the strengths and weaknesses of the company was applied through a process mapping that will enable the development to solve the problem for the restructuring of the service.

According to the diagnosis made to the organization and clients with a simulation table where the operation in times, processes, numbering of specific tasks and necessary positions will be controlled with this we will evaluate the benefits and productivity of teamwork, increasing the flow of vehicles and the increase in the level of economic income of the organization.

Keywords: Plan, Processes, Service, Client, Auto Shop

Capítulo I

Antecedentes

1.1 Planteamiento del Problema

El desarrollo de la industria automotriz ha traído consigo muchos avances tecnológicos, durante las últimas décadas se ha convertido en el bien de consumo más importante en la vida económica, social y representa una parte de gran importancia del sector económico a nivel mundial por las diferentes áreas que compromete, no solo de manera directa sino también indirecta como por ejemplo las empresas ensambladoras, autopartistas y es de pilar para varias industrias como la metalúrgica, petrolera, manufacturera, plástico, vidrio, y muchas otras que están inmersas en la producción en cadena de cada vehículo, también se amplía a sectores de las importaciones, exportaciones y actualmente se encuentra en expansión de desarrollo tecnológico y ecológico generando una amplia fuente de empleo para miles de personas.

La globalización ha favorecido la interrelación entre países desarrollados y en vía de desarrollo trayendo consigo cambios en todos los sectores y la industria automotriz no es la excepción en los concesionarios las reformas modificaron desde su Administración, Organización, Estructura hasta mejoras en la tecnología usada en los vehículos, pero el constante crecimiento se ha visto desacelerado estos últimos años, en la escala global en el 2019 el promedio se vio afectado cayendo a 2.9% en el PBI mundial y el futuro no es muy alentador para los próximos años venideros es por esto que los concesionarios buscan replantear su manera de negocio más allá de las características que ofrecen como seguridad o confort, se trata de mejorar la manera de llegar al cliente actual creando confianza, seguridad desde variando los modelos en stock, mejorando su servicio en la posventa, enfocándose en un plan de los procesos de servicio todo para gestionar de una manera saludable los concesionarios (AEADE, 2020).

La facilidad que tenemos de aceptar que necesitamos cambios en nuestro mundo es impresionante, pero cuán difícil es aplicar los cambios a nosotros mismos o que cambie nuestra organización, o la manera en como hacemos las cosas, a todas estas cosas podemos llamar procesos. La gestión de procesos nos insta a reflexionar sobre el cambio integral de las organizaciones, lograr esa armonía entre los procesos, la gestión y los sistemas.

En el sector automotor Ecuatoriano también sufre consecuencias, de 132.208 unidades que se comercializaron en el año 2019 hubo un decrecimiento en las ventas de un 3.9% con relación al año 2018, lo que nos indica que la capacidad adquisitiva de los consumidores ha mermado por ese motivo para confrontar esta complicada situación económica, el sector automotor desarrollo varias estrategias como diversificar los orígenes de sus vehículos, reducción de precios de los modelos de hasta 11.3% con respecto a años anteriores, mejoras en sus procesos y con esto incentivar la demanda nacional (AEADE, 2020).

En la actualidad los clientes cuentan con mayores opciones de compra por lo variado del parque automotor lo que se transforma a clientes más exigentes y comportamientos del mercado variable, las variaciones del mercado y la competitividad de la diversidad en el sector en los últimos años está transformado las concesionarias que buscan una alternativa que mejore la rentabilidad en el sector y asegurar las relaciones con los clientes manteniendo ventajas competitivas en sector en el que existe una gran competencia.

De acuerdo a los datos proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, existe 88.925 establecimientos dedicados a actividades relacionadas con comercio al por mayor, menor, reparaciones y mantenimiento de vehículos automotores según el censo económico de las cuales 844 son negocios dedicados a la reparación y mantenimiento y según estudios de solo se invierte el 2.44% en capacitación y formación en el área de servicio (INEC, 2018).

En Guayaquil se vendieron 36.588 Unidades en el año 2019 de las cuales Kia Motor alcanzo 5.835 es decir del total de las ventas general anuales, tiene una participación del 16.8% manteniéndose igual que años anteriores la situación no es muy favorable por lo que se presenta una manera de crear lealtad y fidelidad en clientes, unos de los puntos a focalizar de manera importante es el servicio posventa que consiste a la atención que se le brinda al cliente posterior a la adquisición de su vehículo, esta estrategia de gestionar la atención y servicio al cliente es la mejor opción para mantener una empresa en el éxito y sobrellevar adversidades futuras en el Ecuador.

Los conceptos y el desarrollo de técnicas de gestión se encuentran en constante evolución y su aplicación es significativa tanto para pequeñas como grandes empresas su única diferencia es las herramientas que utilizan para su aplicación continua la falta de procesos de servicio que organicen y optimicen de una mejor manera los recursos, generalmente traen consigo síntomas que afectan el desempeño de las concesionarias la mayoría de factores como tiempos de espera, la disponibilidad de taller, premura del asesor de servicio, transporte del repuesto pueden ser concebidos por una mala gestión de los procesos y la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su gran aporte en áreas de producción, ventas y desarrollo, áreas vitales que cumplen con las necesidades del usuario en un corto plazo donde se mostrara mejora.

El propósito es desarrollar una estrategia de forma amplia, eficiente y eficaz que cumpla un papel fundamental que promueva el crecimiento integral de la concesionaria que trasfigure funciones obsoletas, una manera en la que todos cooperen y apliquen los cambios, que van a generar mejoras y ganancias.

Las empresas líderes están redefiniendo el servicio tradicional como *atención estratégica*. Con esto se busca ofrecer a los futuros clientes contratos de servicio avanzado que utilizan datos y análisis a lo largo de todo el proceso para garantizar el rendimiento todo este nuevo modelo de servicio tiene como objetivo aumentar la productividad de los clientes y reducir costes. (Bron, 2020).

Se encuestaron a 1.800 clientes que habían comprado todas las marcas de automóviles vendidas en EEUU con el objetivo de comprender mejor la propiedad y la experiencia de ventas de los clientes y servicios para evaluar su lealtad a la marca, se comprobó que los que daban un mayor puntaje a la marca llamados "Promotores" tienen casi 10 veces más probabilidades que los "Detractores" de recomprar un vehículo de la misma marca actual, Cada "promotor" proporciona casi cinco referencias de compra, mientras que cada "detractor" disuade a dos posibles compradores. (Singh, 2008).

Para establecer una gestión basada en el uso de los procesos se tiene que esclarecer que procesos serán incluidos y cuáles no. A partir de un segmento de tres bloques: Estratégicos, Operativos y de Soporte. 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 Formulación del Problema

¿Cómo establecer estrategias por procesos de servicios para mejorar la captación de clientes potenciales en la concesionaria Kia Motor?

1.3 Hipótesis

La elaboración de un plan de proceso administrativo mejora y optimiza recursos en la concesionaria Kia motor.

1.4 Variables de Hipótesis

1.4.1 Variable Independiente

Estrategia de gestión de proceso de servicio.

1.4.2 Variable Dependiente

Mejorar captación de clientes potenciales y mejorar la rentabilidad.

1.5 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables Dependiente e Independiente de la Investigación.

Variable	Tipo de Variable	Dimensión	Indicadores
Estrategia de gestión de procesos de servicio	Dependiente	Elaboración de Indicadores para Procesos	100% Adquirido
		Simulación del Funcionamiento	100% Simulado
Mejorar Captación de Clientes Potenciales y Mejorar la Rentabilidad	Independiente	Diseño del Plan Construcción del Modelo de Proceso	Adoptar modelos establecidos y normalizados 100% Construido

Nota: Muestra el tipo de variable que se desarrolla en el proceso de estudio.

1.6 Sistematización del Problema

¿Cómo funciona un modelo de procesos administrativos?

¿Qué estrategias se pueden aplicar para mejorar el desempeño del concesionario?

¿Cuáles serán los beneficios para el concesionario al mejorar los procesos administrativos?

¿Qué capacitación debe recibir el personal para mejorar su desempeño dentro de las diferentes áreas de la empresa?

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Procesos de Servicios Aplicado al concesionario Kia Motor en la ciudad de Guayaquil.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Establecer los aspectos teóricos del plan de procesos de servicio para mejorar la retentiva de clientes.
- Determinar la situación actual de la concesionaria Kia Motor con referencia en sus procesos de servicio.
- Analizar los puntos débiles y fuertes de la empresa Kia Motor.
- Presentar un plan de procesos de servicios en la concesionaria Kia Motor en la ciudad de Guayaquil.

1.8 Justificación y Delimitación de la Investigación

1.8.1 Justificación Teórica

La base teórica del trabajo se fundamenta en la investigación de temas relacionados con el sistema de desarrollo de procesos de servicio para construir un plan de acción y que sirva como instrumento para la orientación, cuyos resultados de este plan de procesos podrá sistematizarse en

una propuesta para ser incorporado como modelo de gestión de procesos aplicados a las concesionarias.

1.8.2 Justificación Metodológica

En la siguiente investigación se diseña un plan de proceso de servicio en el cual se utilizara análisis internos y externos, diagramas de flujo reforzaremos esta investigación con la cadena de valor de Michael Porter y de esta manera llevaremos a cabo dos métodos a elegir en el desarrollo de este problema, se tomara muestras para realizar encuestas con este estudio desarrollado y cuestionario que nos permitirán llegar a la solución se planteara un diseño ordenado para que cualquier colaborador o persona fuera de la empresa que desee hacer uso de este plan pueda entenderlo y realizarlo. Cambiarlo.

Este proyecto de investigación beneficiará a los dueños del concesionario a sus colaboradores y a sus clientes, ya que esto traerá mejor rendimiento en los procesos de servicio, mayor rentabilidad y completa satisfacción de los clientes.

1.8.3 Justificación Práctica

El diseño de este plan se realiza con el único propósito de proponer estrategias que al aplicarse mejoran la forma estructural los procesos inmersos en el funcionamiento de cada departamento de la empresa, mejorando el nivel de desempeño tanto del personal como en la concesionaria Kia Motor.

1.9 Delimitación Temporal

El trabajo se desarrollará en un tiempo de 4 meses, lapso que permitirá realizar la investigación, así como diseñar la propuesta.

1.10 Delimitación Geográfica

El trabajo se desarrollará en el concesionario KIA MOTOR, ubicado en las calles Av. Domingo Comín, Mz. 26, solar 3

Figura 1

Imagen Gráfica Satelital del Concesionario Kia Motor



Nota: Ubicación del Concesionario Kia Motor (Google Maps, 2013)

1.11 Delimitación del Contenido

La información detallada en el presente trabajo, está constituida con base en manuales de taller y documentación relacionada con el tema, en donde se trata acerca de procesos administrativos, modelo que utilizara en este plan.

Capítulo II

Marco de Referencia

2.1 Antecedentes Históricos

La primera máquina rodante tuvo sus inicios en china alrededor del año 1678, y desde ahí su desarrollo fue creciendo gracias a muchos colaboradores que modificaron hasta obtener el primer automóvil totalmente funcional para una persona llamado “Diablo Humeante” por Trevithick en 1801 algo incómodo de diseño rústico y comparados con los actuales carruajes tirados por caballos carecían de ventajas contra estos no fue hasta 1878 (Figura 2) y después de tantas modificaciones donde Bolle desarrollo lo que se considera como el primer vehículo producido en masa alrededor de 22 unidades fabricadas y se llamaba “La Mancelle” pero con esta también se daría paso a los grandes avances en cadenas de producción (Lucendo, 2019).

Figura 2

Uno de los Primeros Prototipos Automotrices



Nota: Modelo de 1878 modificado por Bolle.

La industria automotriz tuvo un mayor desarrollo en los Estados Unidos cuando termino la segunda guerra mundial, recién tenía medio siglo de existencia en la fase artesanal y su expansión era rápida.

Después de pasar la conocida gran depresión más unidades empezaron a ser vendidas en Europa Occidental y este fue el gran paso inevitable a la producción en masa, donde los países como Alemania, Italia, Francia y Reino Unido lideraban la transición a gran escala, aunque el coste seguía siendo excesivamente alto en cualquier proceso relacionado con la producción de vehículos, debido esto el bajo costo de mano de obra no compensaba la diferencia y también tenían problemas con la calidad, todo esto ayudo a que otros países que tenían un mercado saturado y contaban con mejores procesos cedieran ante la insistencia de mercados locales en favor a la exportación dando así paso a la globalización en la industria automotriz (Garcia Ruíz, 2001).

El mantenimiento como hoy lo conocemos tiene sus orígenes por 1914 tenía poca importancia y era realizado por el mismo personal de operación y producción no fue hasta la implantación de la producción en serie donde se vio la necesidad de implementar en busca de preservar la maquinaria compañías como Ford-Motor-Company llevaban la delantera y en 1950 General Electric ya defendía la aplicación de lo que se reconoce actualmente como mantenimiento. Este término fue acogido por los japoneses en 1971 en compañías como Toyota, Nissan y Mazda el mantenimiento siempre estuvo relacionado de manera directa con el desarrollo técnico-Industrial, ya que se utilizaba la maquinaria a toda capacidad y sin interrupciones, ese fue el nacimiento de lo que se conoce actualmente como mantenimiento preventivo.

2.2 Procesos

En un concesionario se encuentran muchos procesos entrelazados que tienen como fin solucionar un problema específico de un cliente, estos procesos son nada más y nada menos que acciones secuenciadas para realizar determinada tarea de forma secuencial.

Son una serie de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada (como las necesidades de un cliente en la concesionaria) en una salida (Trabajos realizados).

Los elementos de entrada son las necesidades de un cliente y es necesario contar con un flujograma (Figura 3), para saber cuál es el proceso a seguir por parte del asesor de servicio, para brindarle la correcta atención y darle el respectivo seguimiento, aportando un valor adicional y considerarlo como proceso eficiente (Noguez, 2016).

Todas las actividades realizadas dentro del concesionario que estén relacionadas en solventar la necesidad de un cliente son procesos medibles, que se pueden organizar y planificar desde la compra de repuestos hasta la atención por un reclamo, por eso es importante poder identificarlos para gestionarlos adecuadamente.

Estos procesos se pueden dividir en:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión

Figura 3

Elementos Básicos de un Proceso



Nota: Elementos Básicos que están inmersos en los Procesos.

2.3 Procesos Clave

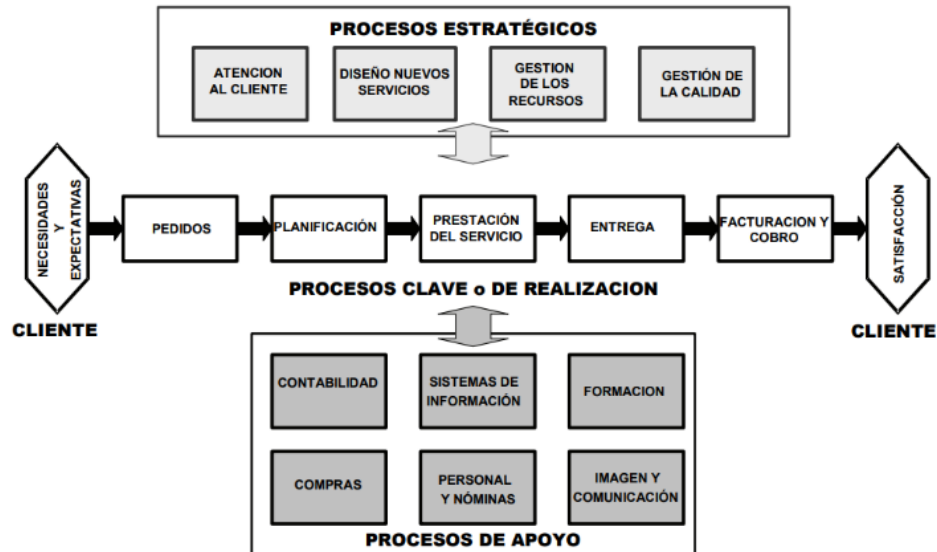
Se encargan de dirigir al cliente, es decir procesos operativos donde el cliente experimenta la calidad del servicio es por eso que se califica la comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación.

2.3.1 *Procesos Estratégicos*

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones en las que se encuentra la sociedad del mercado y de los intereses de los accionistas (Figura 4), para asegurar la respuesta asertiva a las mencionadas necesidades alineadas a los objetivos trazados por la empresa, estos son procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad (Fomento, 2005).

2.3.2 *Procesos de Soporte*

Se encargados de dar soportes en la organización en los aspectos que no son directamente inmersos en los procesos del concesionario (Figura 4), es decir provee a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a formación del personal, mantenimiento de la maquinaria y materia prima (Bravo Carrasco, 2011).

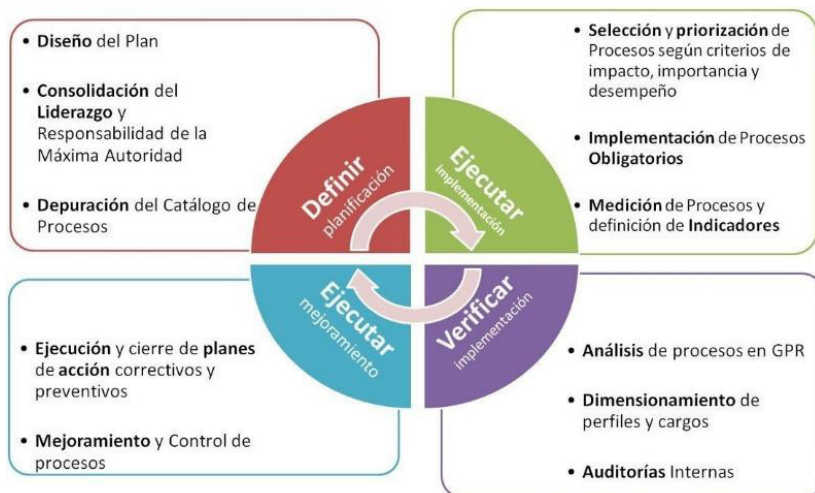
Figura 4*Esquema de los Procesos*

Nota: Mapa de Procesos (Fomento, 2005, pág. 10)

2.4 Diseño de Procesos

Según el ciclo de Deming se forma de 4 bases fundamentales (Figura 5), que registran resultados para mejoras en la organización.

- Definir: Planificación
- Ejecutar: Implementación
- Verificar: Implementación
- Ejecutar: Mejoramiento

Figura 5*Ciclo de Deming Mejora Continua*

Nota: Ciclo de Deming (Gutiérrez, 2005).

2.4.1 Fase Planificar

Consiste en trabajar para obtener un plan estratégico con base en la necesidad de los clientes obteniendo datos de los mismos y así conocer cada detalle. También contempla la forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la concesionaria en lograr sus definiciones (Bravo Carrasco, 2011).

2.4.2 Fase Hacer

Seleccionar e implementar la solución este es el momento de proponer posibles soluciones, en donde las mejores son aquellas que resuelven el problema real y estas solo se encuentran después de identificar la causa raíz del problema (Gutiérrez, 2005).

- La solución se debe elegir con base en su potencial para evitar una recurrencia del problema.
- La solución debe abordar la causa raíz del problema.

- La solución debe ser rentable.
- La solución debe tener la capacidad de implementarse en un tiempo razonable.

2.4.3 Fase Estudiar

Evaluar la solución el seguimiento. Durante esta fase estudiamos los resultados y preguntamos “¿Está funcionando la solución que elegimos? ¿Qué aprendimos?” (Gutiérrez, 2005).

2.4.4 Fase Actuar

Esta etapa del proceso de mejora de la calidad tiene como propósito asegurar que los nuevos controles y procedimientos se mantengan vigentes (Gutiérrez, 2005).

2.5 Mapa de Procesos

Para poder realizar la gestión adecuada de los procesos en la concesionaria es necesario especificar cada proceso el que está inmerso el servicio y atención del cliente, dividiéndolos grandes bloques principales que se colocaran en un mapa de procesos (Flujograma) para así reorganizar dependiendo de las interrelaciones entre cada uno de ellos.

El mapa de proceso permite reconocer toda y cada una de las actividades del concesionario en su totalidad y ubicarlo según su contexto en un cuadro específico. Se desarrolla de manera visual porque ayuda a tomar conciencia visual de nuestra misión representada por los procesos y así elaborar el plan estratégico (Bravo Carrasco, 2011).

Los procesos de una organización se pueden agrupar en Estratégicos, Operativos y de Soporte.

2.6 El Enfoque Basado en el Proceso

El enfoque de una gestión basada en los procesos, parte de una visión metódica de la organización. Para establecer una gestión basada en el uso de los procesos se tiene que esclarecer

que procesos serán incluidos y cuáles no. A partir de aquí tenemos segmentados tres bloques: Estratégicos, Operativos y de Soporte.

2.7 Definición de Calidad

La calidad es un proceso constante que se enfatiza en los alineamientos específicos de nuestra organización es decir la dirección que toma este sea certera, nos ayuda a replantear las estrategias que tomen acciones encaminadas a un fin determinado proyectándonos a un crecimiento perseverante alcanzando nuestras metas y objetivos trazadas por la empresa con el único beneficio de poner en primer plano a los consumidores de nuestros productos o servicios y así cambiar perspectiva que los clientes tiene de nuestro concesionario.

Es decir, la calidad es traducir las necesidades futuras de todos los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y posteriormente fabricado para dar satisfacción a un precio justo que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming W, 1989).

De manera simplificada la calidad significa un producto con la cual es más específico, obteniendo calidad del servicio, calidad del trabajo realizado, calidad de la información Requerida, calidad de proceso realizado, calidad del personal a cargo, calidad en los sistemas, calidad de la compañía, calidad de objetivos, Calidad en el producto final (Ishikawa, 1986).

La calidad puede ser vista desde diferentes puntos de vista, pero en las concesionarias la calidad es el principal elemento de que nos asegura que nuestro cliente se fidelizara con nuestra marca o nuestro servicio de post venta logrando la máxima productividad generando mayores utilidades, todo eso ya paso de ser una opción a convertirse en una necesidad un requisito para permanecer en un mercado tan variable y diverso.

En los últimos años se ha demostrado el alto costo en los concesionarios cuando no tienen procesos previamente establecidos para administrar su calidad, siendo recurrente los desperdicios de tiempo, material y costos de re-Procesos por mal trabajo en las concesionarias.

2.8 Beneficio de los Sistemas de Calidad

Los sistemas de calidad son un conjunto de acciones internas que las empresas aplican en busca de mejora para optimización de recursos y así aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (Tabla 2).

Tabla 2

Tabla de Beneficios

INTERNOS	EXTERNOS
Mejora de la Productividad	Mayor satisfacción del cliente
Mejora la Calidad	Aumento de la cuota del mercado
Disminución del Coste	Disminución de precios
Aumento de los beneficios	Aumento de beneficios
Excelente prestigio de la Empresa	Excelente prestigio de la Empresa

Nota: Implementar sistemas de calidad tiene varios beneficios internos y externos.

2.9 Gestión de Calidad Total

Es una estrategia de gestión la cual mide las necesidades, expectativa y satisfacción del cliente, empleados y accionistas utilizando los recursos que dispones, materiales, tecnología, personas, producción.

Con una excelente gestión de calidad es posible reducir costos lo que se traduce al doble de utilidades en la concesionaria.

Según Deming muestra puntos para una gestión de calidad total:

- Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
- Adoptar la nueva filosofía
- Terminar con la dependencia de la inspección masiva
- No tomar decisiones con base en precios sino a calidad.
- Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
- Incluir entrenamientos de trabajo
- Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- Expulsar de la organización el miedo
- Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
- Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
- Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
- Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

2.10 Calidad en la Postventa

En la actualidad la calidad del servicio en la postventa se mide por la satisfacción del cliente, una de las maneras de aportar con un valor agregado a nuestros clientes es brindar después de su compra un seguimiento y orientación para saber que el producto o servicio que se ofrece cumple con las expectativas de los clientes.

Se debe realizar varias actividades después de la venta como:

- Un buen manejo de quejas
- Orientación para el uso del producto

- Instalación o asesoramiento
- Mantenimiento
- Reparación
- Garantías

2.11 Gestión de Procesos

Hoy, en día muchas concesionarias se rigen mediante Gestión funcional. Este tipo de gestión tradicional es la más utilizada y está basada en organizar las áreas y cargos de las personas de forma vertical como un organigrama jerárquico. Sin embargo, este tipo de estructura es insuficiente y trae consigo muchos problemas, ya que divide departamentos empeorando la comunicación con las áreas, no se refleja el verdadero funcionamiento de la concesionaria, las relaciones con clientes empeoran y no se establecen responsabilidades del servicio afectando los objetivos y mermando la satisfacción de los clientes (Noguez, 2016).

La gestión de procesos se centra en las actividades de la concesionaria buscando la interacción entre áreas organizando y dividiendo según los procesos necesarios para la eficiencia en el servicio favoreciendo la interacción de varias personas de diferentes departamentos hacia el desarrollo del proceso. Buscando la optimización para sacar el máximo rendimiento de cada área esto es posible mediante la gestión con indicadores ayudando a receptar que todos los procesos den resultados destacables.

2.12 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto constituye en un gráfico que expresa las causas importantes de un problema, también es conocido como el 80/20 es decir el 80% de los problemas de una organización se deben al 20% de las causas posibles.

El nombre de Pareto fue asignado por el Dr. Joseph Juran en honor al economista Italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) el que realizo el estudio de la distribución de la riqueza descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayor parte de la población tenía la minoría de la riqueza, el Dr. Juran aplico este concepto a la calidad es por eso que en la actualidad se llama el 80/20 o diagrama de Pareto.

Se seleccionan los datos, aquellos que se van a analizar. También el periodo de tiempo al que se refiere dichos datos.

Se agrupan según categorías, de acuerdo con un criterio determinado.

Se Tabulan los datos Comenzando por la categoría que contenga más elementos y, siguiendo en orden descendente.

Ahora, se dibuja el diagrama, sus ejes de ordenadas y abscisas.

2.13 Manual de Procedimientos

El Manual de procedimiento es un documento para llevar un control interno, con esto se obtiene información detallada de todas las actividades relacionadas con la concesionaria tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

2.14 Definición de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son parámetros que nos guían a la toma de decisiones aseguran que las actividades estén en dirección correcta con el enfoque de los objetivos y metas establecidas.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. (Labrador H, 2006)

2.14.1 Tipos de Indicadores

Indicadores de Satisfacción de Clientes se basan en la gestión de las expectativas del mismo y para poder realizarlo es necesario el conocimiento de estos y así poner más énfasis en la calidad y la entrega del servicio que se está ofreciendo

Los Indicadores de desarrollo o cumplimiento se basan en el grado en que se está ejecutando una tarea en específico monitorizando el cumplimiento de una tarea u objetivos a corto o largo plazo los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos (Camejo , 2012).

Los Indicadores de evaluación como su nombre lo indica se encarga de la evaluación del rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Camejo , 2012).

Indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución con la que se realiza el proceso teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad de realizar trabajo están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos realizados Ejemplo: Tiempo estimado del mantenimiento o reparación, rotación de inventarios (Camejo , 2012).

Los Indicadores de eficacia están encargados de medir el logro de los resultados propuestos tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito que este trazado por la concesionaria, estos indicadores miden el nivel de ejecución del proceso en la gestión (Camejo , 2012).

Los Indicadores de gestión son una forma conocer la administración y medir si una concesionaria está alineada con los objetivos estratégicos y así evaluar su nivel de éxito, también

está relacionada con la creación de trabajo y tareas Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella (Camejo , 2012).

2.14.2 Ventajas de los Indicadores de Gestión

Utilizar los indicadores de gestión trae consigo varias ventajas para poder lograr los objetivos.

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

2.14.3 Elaboración de Indicadores de Gestión

Para poder identificar los indicadores de gestión correctos según nuestro proceso seguimos los siguientes pasos:

- Identificación o revisión de la Misión, Objetivos Estratégicos, Usuarios o Beneficios, Productos o Servicios.
- Establecer medidas de desempeño claro, Revisar tipología indicadores.
- Asignar Responsabilidades de acuerdo a cada nivel de la organización.

- Establecer referentes comparativos.
- Construir fórmulas.
- Validar los indicadores.
- Comunicar e Informar.

2.15 Importancia del Mejoramiento Continuo

Esta técnica gerencia tiene como importancia efectuar mejoras dentro de las debilidades y consolidar fortalezas dentro de las organizaciones. Gracias al mejoramiento continuo las organizaciones podrán ser más productivas y competitivas hasta llegar el liderazgo del mercado.

Tiene como objetivo la mejora de productos o servicios de una organización. En una concesionaria el enfoque en la calidad es de importancia, ya que representa una diferenciación de servicios en comparación a diferentes marcas aportando un valor agregado y capturando mayor porcentaje de clientes. (Gómez Bravo, 1992.)

El mejoramiento continuo está ligado al llamado ciclo PHVA que significa: Plan, DO, Check, Act. Este ciclo constituye una de las principales y más eficaces herramientas para el mejoramiento continuo en las empresas que aplican un sistema de gestión de alta calidad, facilitando una mejor optimización de recursos, costos y aumentando la rentabilidad del taller y productividad de los trabajadores.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados medibles (Gómez Bravo, 1992.).
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas (Gómez Bravo, 1992.).

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones (Arévalo et al., 2012).
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Permite eliminar procesos repetitivos (Arévalo et al., 2012).

Desventajas

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa en su mayoría son conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.16 Modelo EFQM de Excelencia

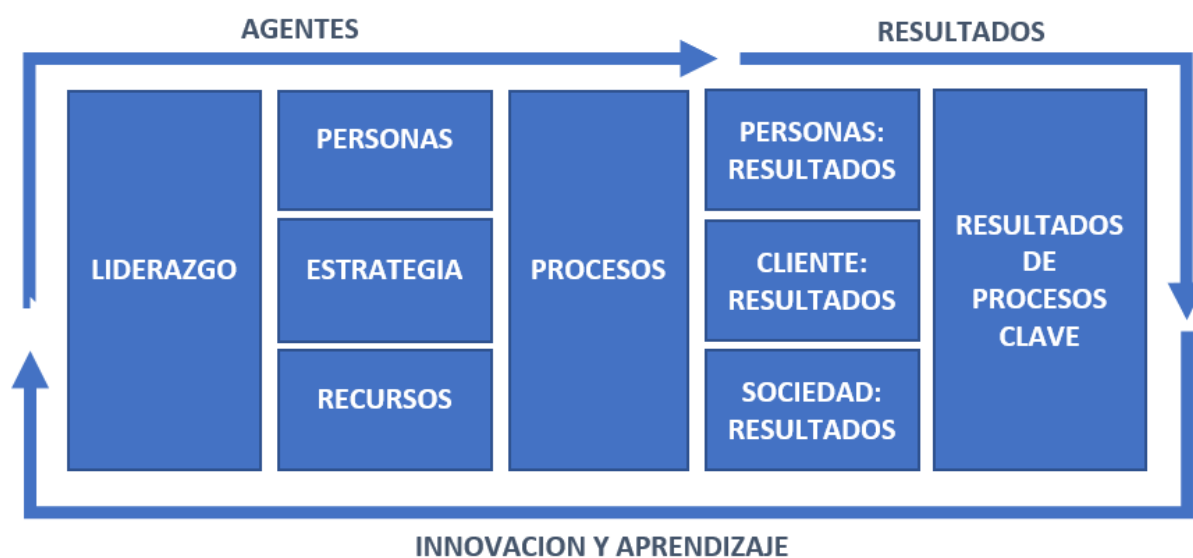
El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991 en colaboración de numerosas organizaciones, empresariales, Educativas y a partir de experiencias con los modelos Malcome Baldrige en los EEUU, y Deming en Japón, Con el modelo europeo se promovía la excelencia y competitividad en las industrias tras un proceso de revisión que duros años se presentó la versión actual del modelo que paso a dominarse Modelo EFQM de excelencia (Plataforma tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2015).

Este modelo cumple con las siguientes premisas cumple con la satisfacción del cliente, la de los empleados y crear un impacto positivo en la sociedad, y todo esto se consigue mediante un liderazgo una correcta gestión de los recursos un correcto personal y con la correcta definición de cada proceso. Este modelo este compuesto por 9 criterios los cuales tienden a evaluarse mediante puntajes y se ponderan en porcentualmente así se lleva un control del progreso lo que conduce

finalmente a la excelencia. Este modelo se autoevalúa así se analizan puntos fuertes y se enfoca en puntos débiles de tal modo que se pueda emplear un plan de acción sobre el estado y se compara con distintos resultados de excelencia y aunque se puede aplicar a toda la empresa es posible sectorizar (Cabo & Guerra, 2014).

Figura 6

Estructura del Modelo EFQM de Excelencia



Los nuevos criterios Básicos están inmerso en la estructura de este modelo (Cabo & Guerra, 2014).

2.17 Cuadro de Mando Integral

Los autores del cuadro de mando integral Robert Kaplan y David Norton hizo su aparición en la revista Harvard Business, la principal función es controlar los cumplimientos de los objetivos de la organización a través de los indicadores de gestión, otro beneficio que establece es adoptar estrategias para la organización.

Con la estructura de CMI podemos analizar varios puntos finanzas, procesos internos, innovación – aprendizaje.

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores (Kaplan & Norton, 2000).

El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan & Norton, El cuadro de mando Integral, 2005).

El CMI integra cuatro perspectivas y las relaciona con la misión, visión y objetivos.

Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. Existen diferentes tipos de CMI:

- **CMI operativos:** útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo (Kaplan & Norton, 2000).
- **CMI estratégicos:** definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo (Kaplan & Norton, 2000).
- **CMI departamentales:** específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos (Kaplan & Norton, 2000).
- **CMI organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad (Kaplan & Norton, 2000).

2.18 Relación entre Calidad y Satisfacción al Cliente

La calidad de un producto y satisfacción de los clientes son dos conceptos íntimamente relacionados entre sí e importantes para el desarrollo de una empresa, lo que a estos conceptos tienen en relación y tratamos de mejorar el día a día es una variable que son expectativas.

La calidad del servicio puede definirse como la evaluación del consumidor con las expectativas que este tiene y da a conocer, el resultado final de esto es lo que el cliente conoce

para saber si este servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas (Deming W, 1989).

Según Edwards Deming un sistema de calidad se enfoca en la mejora continua (KAIZEN), en sí, la esencia del Kaizen es mejorar los procesos antes de esperar que se obtengan resultados mejorados (Deming W, 1989).

2.19 Diagrama de Flujo

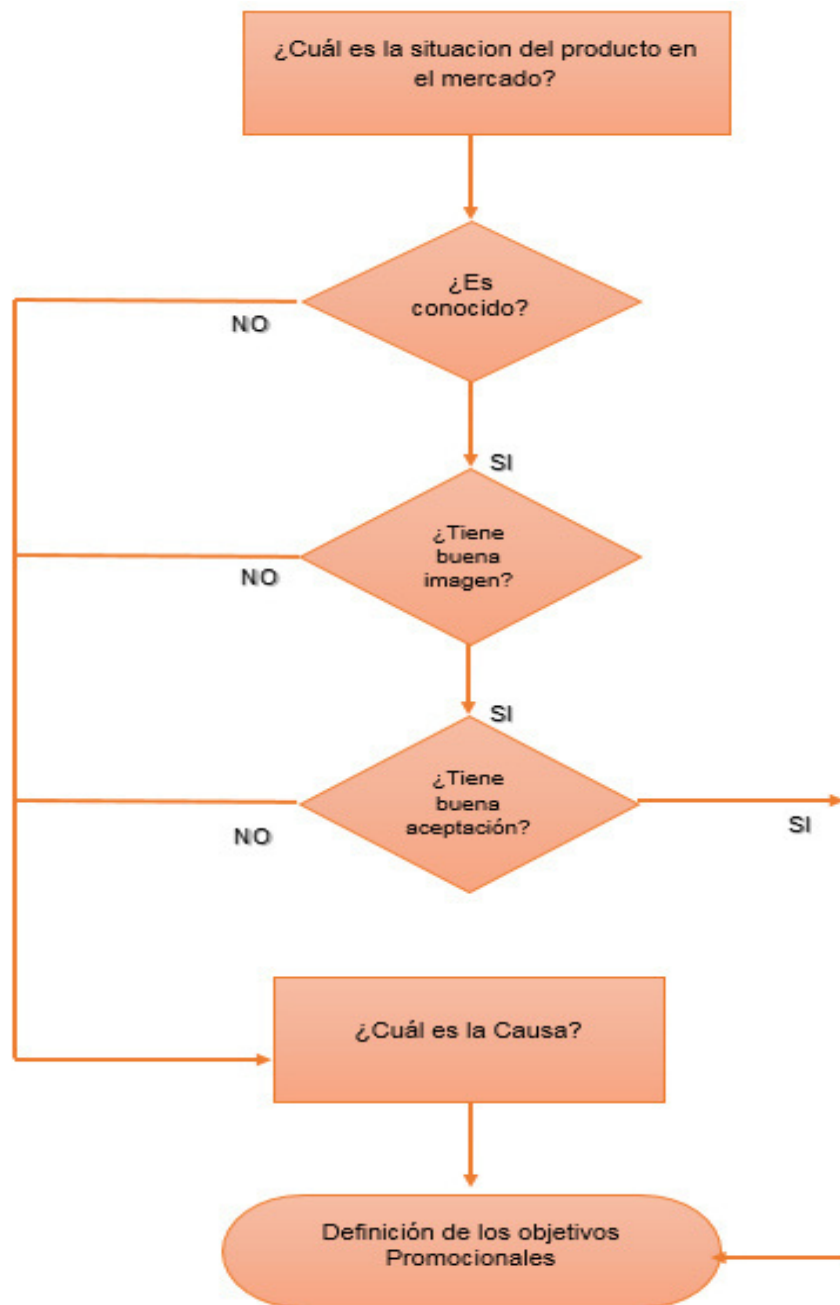
El Diagrama de Flujo se puede definir cómo un diseño que contiene representaciones gráficas de la sucesión de operaciones donde se muestra áreas administrativas y las áreas operativas (Figura 7).

Según Raffino (2020) el diagrama de flujo es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo (Raffino, 2020).

La representación gráfica de estos procesos emplea en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que están siendo evaluados.

Para medir los resultados que nos brinda el diagrama de flujo, se debe inspeccionar cada proceso a medida que se va ejecutando, ya que este brinda un análisis más completo de las actividades que se van realizando dentro del plan promocional, es por eso que el diagrama de flujo nos permite evaluar los procesos de una manera más directa (Acerenza , 2002).

Figura 7

Diagrama de Flujo

Nota: Flujograma de los Procesos (Acerenza , 2002)

2.20 Esquema FODA

Tabla 3

Esquema FODA Aplicado a un concesionario Automotriz

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Son los factores que se vuelven favorables, eficientes en el entorno del Taller, Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay pocos talleres mecánicos por la zona. • Será un taller que ofrezca un servicio innovador además de servicios básicos. • Cada vez hay más automóviles y por lo tanto más oportunidad de tener clientes. 	<p>Es una situación negativa que se presenta en el mercado que puede desequilibrar la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay muchos talleres por esa zona. • La situación económica pasa por un mal momento. • La gente de esa zona solo acude a agencias desconfianza. • Poco conocimiento del público sobre el servicio innovador que ofrecerá el taller. • Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Son capacidades, factores que posee la empresa en ventaja a la competencia que la pueden llevar a ser competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación. • Disponibilidad de horarios. • Servicio competitivo con otros. • Variedad de productos en venta. • Herramientas adecuadas para brindar el mejor servicio. 	<p>Posee actividades negativas donde la empresa no puede desarrollar frente a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay suficiente personal para atender a todos los clientes. • El personal no tiene la capacitación suficiente. • El personal no tiene buena actitud de servicio. • Espacio reducido • Precio

Nota: Se describe a continuación el esquema FODA de un taller (Tirado Monferrer, 2013).

Para observar los resultados de la matriz FODA se debe combinar fortalezas con oportunidades y minimizar debilidades y amenazas o convertirlas en opciones para mejorar el plan de promoción (Ferrel & Hartline, 2012).

Para evaluar los resultados de análisis FODA se debe realizar una comparación cualitativa con el FODA inicial y un FODA que se esté elaborando en el proceso del plan de promoción de esta manera se percibirá si las estrategias establecidas están dando resultados, y si fuese necesario realizar algún cambio dentro del plan promocional.

Dado que la mira central de este análisis será basada en la mejora de la gestión por procesos en el concesionario Kia, será necesario plantear algunos conceptos que sirvan como eje base sobre los que apoyar la lectura interpretativa para el lector. Para empezar, entenderemos conceptos básicos que describen el funcionamiento de los procesos dentro de una empresa y su importante desarrollo en los últimos tiempos, ya que son las herramientas principales para este proyecto.

2.21 Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Ringold, 2003).

Término que define a la persona u organización que realiza una compra puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles resulta la parte de la población más importante de la compañía.

2.22 Proveedores

El proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materia prima, u otros que requiere una empresa. El arte de comprar bien es el

seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio. (Cruz, 2007)

2.23 Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa implica analizar esta sobre la base de las distintas actividades de la misma, valorando el input, o aumento de valor, y el coste, que cada una de ellas supone, respecto al producto o servicio que constituye el resultado de la actividad de la empresa. Por ello, también puede hacerse referencia a la cadena de valor que se trabaja en la elaboración de un producto (González, 2018).

2.24 Mapas Estratégicos

Estos mapas representan de una forma gráfica y simplificada las estrategias que van a ser aplicadas en conveniencia del futuro de la empresa también nos ayuda a situarnos donde estamos y saber que acciones tomar. Esto facilita la comunicación entre áreas y asignan responsabilidades con esto se busca un mayor compromiso por parte de las personas responsable de cada área (Kaplan & Norton, 2014).

Con esto aseguramos que las concesionarias se sitúen en un punto de su estrategia y establezcan los pasos a seguir en dependencia del proceso tratado asegurando sus recursos humanos, financieros y mejorando la comunicación entre área de taller, técnicos y demás, por eso es de vital importancia graficar todos los objetivos de principal.

2.25 Manual de Procedimientos

Mateo Dueñas expresa que el procedimiento es definido como el paso a paso, es una descripción detallada de cómo se va a realizar determinada actividad.

Pero cabe aclarar que no todos estos procedimientos tienen la necesidad de ser documentados. Solo existen 6 procedimientos de obligada documentación en la norma la cual la organización es la encargada de decidir cuál de todas estas le beneficia más.

Lo que es de mayor importancia en la empresa es establecer una buena estructura en procedimientos, De acuerdo a lo antes mencionado se propone que por lo mínimo debe estructurarse incluyendo como mínimo los siguientes elementos:

1. **Título.** EL título es primordial ya que en este se encuentra claro cómo va a denominarse el procedimiento.
2. **Número.** Es importante dar una codificación a los procedimientos. Cada empresa debe aplicar y definir la codificación a establecer la más sencilla en su empresa.
3. **Objetivo.** Debe incluir de un modo específico cuáles son los objetivos de dicho procedimiento.
4. **Alcance.** Es de vital importancia delimitar el procedimiento; particular o de solo obligado cumplimiento para toda la organización.
5. **Referencias.** En este caso deberían incluirse definiciones necesarias para algunos términos necesarios aplicados en el área del procedimiento.
6. **Definiciones.** En este caso deberían incluirse definiciones necesarias para algunos términos necesarios aplicados en el área del procedimiento.
7. **Descripción de Actividades.** Se emplea una explicación de cómo debería ser y llevarse a cabo las actividades. Todas estas actividades tienen que tener secuencia lógica y descripción sencilla.

Capítulo III

Metodología Aplicada

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 *Cualitativo*

Se considera la aplicación del método de investigación cualitativa, considerando que de esta manera se observara el entorno en el cual se desarrolla el personal de la concesionaria y no solo con las personas que colaboran si no todas aquellas que están inmersas en el proceso de desarrollo de la concesionaria, analizando constantemente cada situación relacionada con los procesos, de esta manera se podrá a obtener información necesaria para generar una propuesta que se ajuste a las necesidades y así agilizar y optimizar los recursos del taller.

En lo que corresponde al método de investigación se determina la aplicación de una investigación de campo, mediante una encuesta se busca obtener información con base en la opinión de los clientes sobre el tipo de servicio y la calidad del mismo debido a que los datos deberán ser obtenidos de manera directa y estudiada para así poder determinar cuáles son los puntos para analizar y entender el motivo por el cual se considera necesaria el desarrollo de la propuesta de plan de procesos en los que la concesionaria kia deberá trabajar y fortalecer para brindar un óptimo servicio mejorando recurso y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

3.2 Tipo de Estudio

En lo que se refiere al tipo de estudio que será desarrollado, se considera la aplicación de un tipo de investigación descriptiva, debido a que se pretende conocer aspectos referentes a las situaciones, costumbres y actitudes que predominan a través del detalle de cada actividad y proceso que es realizada en la empresa.

La recolección de datos se realizará de forma personal por medio de entrevistas, con esto se busca saber la situación actual de la empresa, los procedimientos y su estructura. La recolección de datos tales como políticas, organización, cargos y sus funciones nos ayudaran a establecer un modelo para poder realizar el plan de procesos administrativo.

Se acudió a fuentes bibliográficas referente a la calidad, procedimientos, estructura organizacional y diseños de cargos todo referentes a ayudas en desarrollo de modelos de procesos y trabajos de grado con relación a lo antes mencionado.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Como población para el desarrollo de la investigación cualitativa, se considerarán al personal que trabaja en la concesionaria kia motor responsable de los procesos en la empresa y que se encuentren ubicados en la Ciudad de Guayaquil, la población está conformada por 4 talleres autorizados. Además, se considerará realizar la investigación cuantitativa con base en los clientes de estos talleres autorizados.

3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra que se considerará para el desarrollo de las entrevistas, se aplicará la fórmula de la población finita, para lo cual se trabajará con un nivel de confianza de 95% con un error de 5% máximo permitido, se referirá la investigación con una muestra con la máxima probabilidad de éxito.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

n	Tamaño de la Muestra
Z	Nivel de la Confianza
p	Proporción estimada de Éxitos
q	Proporción estimada de Rechazo
e	Error de Estimación 10%
N	Población – Censo

3.4 Recolección de Información

La recolección de la información se realizará aplicando una investigación de campo, es decir, que se acudirá a los talleres autorizados a realizar la respectiva investigación a los responsables de estos establecimientos en la ciudad de Guayaquil, de forma que se pueda obtener la información de manera directa.

3.5 Procesamiento de la Información

En cuanto al procesamiento de los datos, se determina que por tratarse de una investigación cualitativa se deberá realizar el respectivo análisis de la información obtenida, mientras que el procesamiento de los datos cuantitativos se realizará a través de la utilización de la herramienta de Excel, en donde serán tabulados los datos y posteriormente analizados.

3.6 Tamaño de Estudio

Para la presente se estudiará a los clientes del concesionario KIA MOTOR para lo cual se tomará como objeto de estudio el número de vehículos atendido el año anterior que es de 4.608 vehículos.

Tabla 4*Desglose de Variables de la Fórmula*

En donde:		
n	Tamaño de la Muestra	67
Z	Nivel de la Confianza	1.67
p	Proporción estimada de Éxitos	50
q	Proporción estimada de Rechazo	50
e	Error de Estimación 10%	0.10
N	Población – Censo	4608

Nota: Asignación de la Población del Total de vehículos atendidos durante un mes

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$\frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.5) * (4608)}{(4608 * (0.10)^2) + (1.65)^2 * (0.5) * (0.5)} = N$$

$$\frac{(2.72) * (0.5) * (0.5) * (4608)}{(4608 * 0.01) + (2.72) * (0.5) * (0.5)} = N$$

$$\frac{3136,32}{46,76} = 67 \qquad n = 67$$

En número de encuestas a realizar es de: 67

3.7 Comparación Económica en Cuadro Estadístico

En los últimos años Kia Motors está tratando de llegar al consumidor final pese a la reñida competencia con marcas que al igual tratan de sobresalir en el mercado variable, los esfuerzos cada vez son más puntuales kia es una marca que aún sigue creciendo a comparación de varias marcas ha aumentado sus ventas y tiene una mayor participación en el parque automotor teniendo un crecimiento del 16.8% en unidades vendidas a nivel nacional los dos últimos años, es decir que

existe una mayor cantidad de clientes y eso significa una mayor clientela en el área de postventa que necesitan de un servicio rápido y eficiente.

Figura 8

Historial de Unidades Vendidas en Kia 2007 - 2019



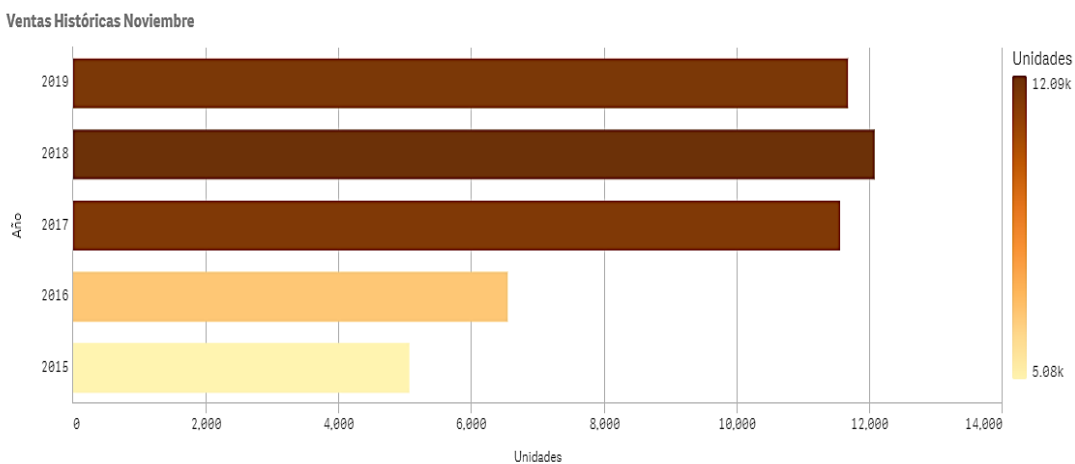
Nota: Esta figura contiene la Unidad de vehículos vendidos, Los Ingresos Anuales de los últimos años y Porcentaje de Participación Nacional 2007-2019 (AEADE, 2020).

3.8 Cuadros Estadísticos de Ingresos Anuales

En la imagen siguiente, podemos observar como por porcentajes de venta de vehículos ha incrementado, nuestro mercado automotriz está creciendo, y más en vehículos livianos, ese significativo incremento representa oportunidades de alcance a mayor cantidad de clientes y por ende clientes potenciales que no solo de compra de vehículos sino también de mantenimientos y repuesto.

Figura 9

Historial de Ventas de Noviembre



Nota: Comparación de Venta de Carros en los últimos años (AEADE, 2020)

La venta de vehículos se está recuperando pese a tener un porcentaje de baja menor al del 2018 se mantiene en unos de los mayores niveles de venta de vehículos, es por esto que Kia está en la necesidad de no tan solo mejorar sus ventas, sino también de establecer las pautas del crecimiento en la concesionaria debido a esto unos del mecanismo de defensa que adquieren las concesionarias es el de modificar sus estrategias y con ellos sus procesos más aún cuando su incremento representa una mayor flujo de posibles clientes.

3.9 Instrumentos de Recolección de Datos

Para poder realizar una implementación completa de un plan de procesos de servicio en la concesionaria Kia Motor en el área de talleres es necesario realizar una encuesta dirigida a los clientes que realizaron mantenimiento el último mes y va a estar dividida en varias secciones a evaluar.

Se evaluará el Proceso de Recepción del taller desde los tiempos de atención hasta comportamientos de los asesores de servicio.

Se evaluará Procesos de trabajo realizados su calidad y costos relacionado con la satisfacción del trabajo realizado.

Se evaluará Procesos de Entrega a los clientes desde tiempos satisfactorios hasta desacuerdos.

Calificación del servicio en general con lo que se busca es saber si las necesidades del cliente fueron cubiertas o si hay algo que no cumplió con sus expectativas con esto nos aseguramos de que se esté trabajando correctamente y enfados en el cliente

.

Capítulo IV

Elementos de Mejora en el Servicio.

4.1 Factores Determinantes

Kia Motor es una organización que se dedica a la comercialización de vehículos en el sector automotriz, y en la venta de repuestos originales.

Actualmente opera con 4 concesionarias en la ciudad de Guayaquil con su propietario Juan Eljuri las cuales están ubicadas en el sur, centro y norte de la ciudad.

Su marca fue creada en el año 1944 en Corea del Sur con la creación de tubos de bicicleta, en el año 1962 se fabricó la primera camioneta coreana K360, en 1994 tuvo su transición al mercado estadounidense con oficinas en California, en 2003 Kia llega al millón de vehículos vendidos en EEUU.

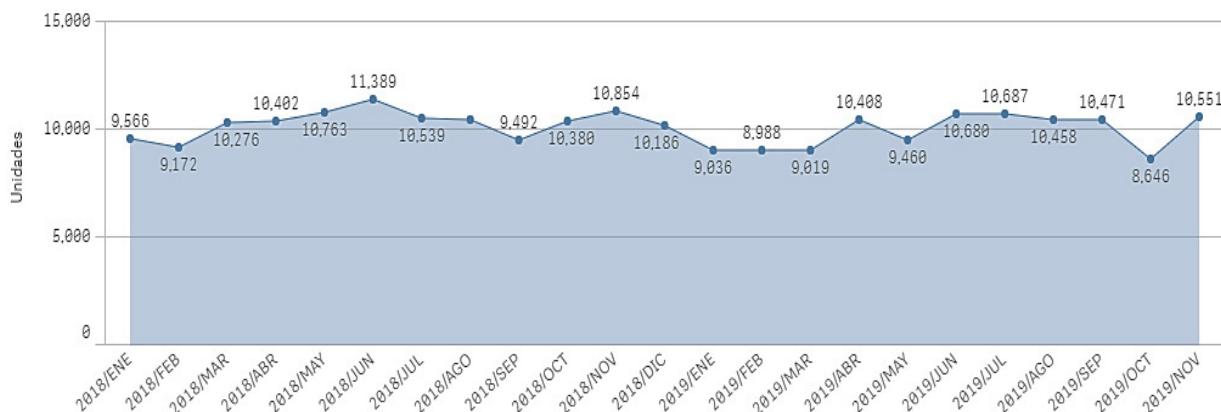
En el 2005, el Grupo Automotriz Hyundai-KIA enteraba ingresos por alrededor de \$52 billones. Además, el último año se anunció que el Grupo había superado a la Corporación de Energía Eléctrica de Corea para convertirse en el segundo conglomerado más grande en términos de bienes totales después de Samsung. En términos de potencial humano, el Grupo cuenta con alrededor de 110.000 empleados en todo el mundo. El Grupo Automotriz Hyundai-KIA está compuesto por 28 sucursales.

4.2 Unidades Vendidas

Podemos ver un cuadro estadístico mucho más detallado con ventas por mes y año, donde se muestra la fluctuación transcurrida en cada año.

Figura 10

Unidades vendidas por Año/Mes de Vehículos Livianos



Nota: Cuadro comparativo de Unidades Vendidas año, mes (AEADE, 2020).

En este cuadro apreciamos la fluctuación de las ventas en cada año del concesionario como podemos observar kia es una marca que está en constante crecimiento y su margen de clientes fluctúa entre la medida en los años es por eso que es de vital importancia mantener la calidad de servicio y aumentar la retentiva de clientes.

En este capítulo analizaremos la relación entre cada área y realizaremos un mapeo de los procesos para saber y entender con cuales la concesionaria cuenta en la actualidad, solo así podremos saber cuáles son los procesos a mejorar o relevar dependiendo de su utilidad y aplicación en los talleres kia.

4.3 Cantidad de Trabajadores por Categoría

El desempeño de los trabajadores es muy importante a la hora de la atención y al realizar el trabajo que solicita el cliente.

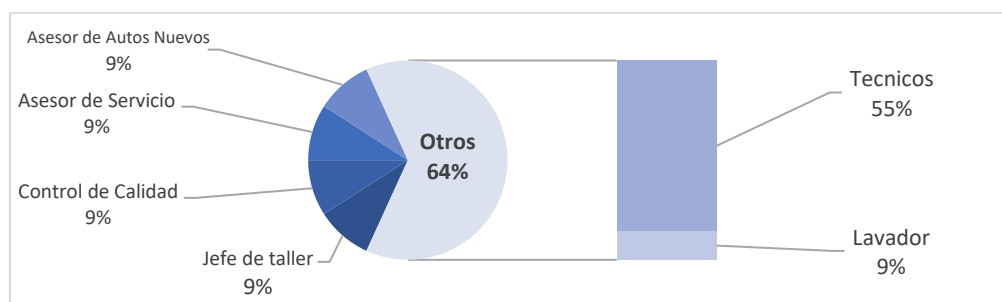
Esta tabla muestra la cantidad de trabajadores con los que cuenta el concesionario Kia Motor y que rol desempeña en el Área de talleres Posventa.

Tabla 5*Cantidad de Trabajadores por Categoría Ocupacional*

CARGO	CANTIDAD
Jefe De Taller	1
Control de Calidad	1
Asesor de Servicio	1
Asesor vehículos Nuevos	1
Técnicos	6
Lavador	1
TOTAL	11

Nota: Trabajadores y roles de desempeño en el área de Posventa Kia (Moisés Ulpo)

El área de Posventa cuenta con un grupo de trabajadores comprometidos con la marca que buscan la mejora para la empresa, la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el área operacional de servicio técnico siendo la parte más importante donde encontramos el 55% y donde se van a aplicar en primer lugar las mejoras para buscar la Calidad total del servicio.

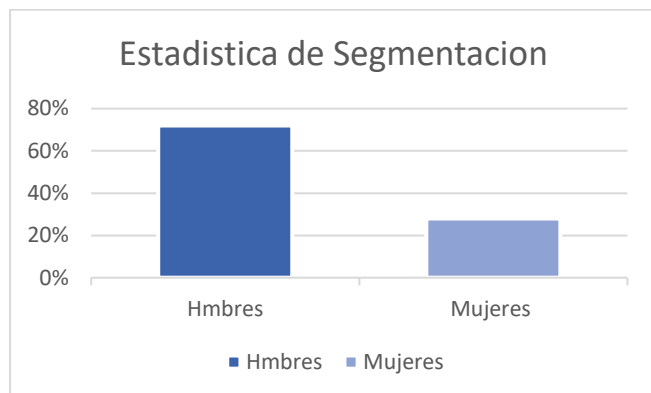
Figura 11*Trabajadores por Porcentaje y su Influencia*

Nota: Mayor Porcentaje de trabajadores se encuentra en la parte Operativa

En la actualidad Kia Motors centra su segmentación en el mercado del género masculino con un rango del 72% cliente Hombres, y el 28% Mujer.

Figura 12

Estadísticas de Segmentación de Género



Nota: Estadística de personas que trabajan actualmente en Kia

4.4 Investigación de Campo

Se realizará una investigación cualitativa por medio de encuestas a los clientes del concesionario así se evaluará según la ponderación de cada respuesta el tipo de calidad que se está realizando en el taller.

4.5 Resultado de las Encuestas

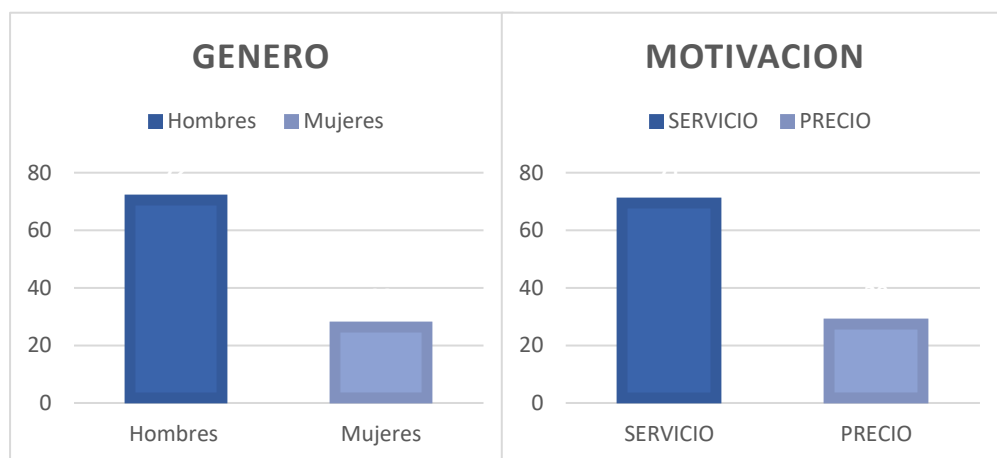
A continuación, se presenta el resultado y un análisis de cada una de las respuestas expresadas por los clientes según encuesta en Anexo 1

Opción Género: Gran parte de número de clientes se centra en el género masculino con conocimientos básicos sobre el funcionamiento de sus vehículos lo que les ayuda a comprender funciones más específicas, comprometiéndose aún más con sus mantenimientos en la concesionaria.

Opción Motivación del cliente: Los clientes valoran significativamente la calidad de servicio por encima del precio, la percepción de calidad depende si las expectativas de un cliente son cumplidas o no dentro del servicio es decir el 71 % de clientes espera que sus expectativas de servicio sean superadas a lo largo de su visita al concesionario esto no solo repercute en el cliente sino también en la fidelización del mismo.

Figura 13

Estadísticas de Genero y Motivación



Nota: La principal motivación de los clientes encuestados se encuentra en la calidad del servicio.

Según la encuesta se definió que la principal motivación de los clientes del concesionario se encuentra relacionada directamente con la calidad de servicio que se presta en el taller

4.6 Proceso de Recepción del Trabajo del Vehículo

Respuesta 1.- De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que tan solo el 24% de los encuestados fueron atendidos durante los primeros 5 minutos. Un problema frecuente del taller era que se producían demoras en la atención a los clientes y en los trabajos, representando una problemática en la recepción inmediata creando malestares y quejas que inciden en la satisfacción del cliente.

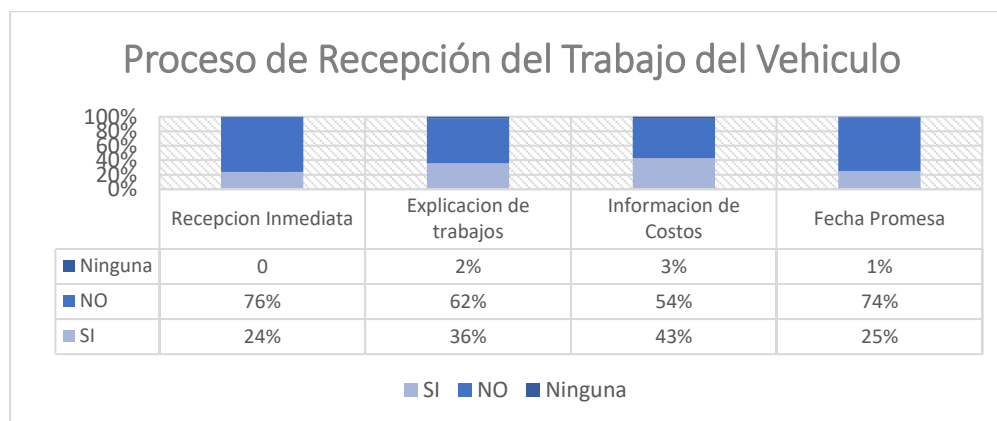
Respuesta 2.- Se observó que tan solo al 36% de clientes se explicó los trabajos realizados el otro 62% de los usuarios encuestados no se les proporcionó una explicación adecuada ya sea por descuido, por tiempos de entrega o por desconocimiento el incumplimiento de esta parte genera desconfianza, es en esta parte donde se le aclara al cliente sobre repuestos cambiados y seguimiento de su vehículo por parte del control de calidad.

Respuesta 3.- Uno de los puntos más importantes es el seguimiento del vehículo dentro del taller no tan solo por el trabajo que se suscita, sino también por posibles fallos de otros elementos que se dan y que elevan el presupuesto inicial, en este caso se tiene que al 54% de los encuestados no se le informó sobre autorizaciones de valores adicionales y esto se debe a que no se lleva un control continuo en el taller ni un seguimiento ideal.

Respuesta 4.- En cuanto a los resultados obtenidos por cumplimiento de fechas de entrega ambiente arrojan problemas debidos a que el aumento de flujo vehicular congestiona el flujo de trabajo de los técnicos generando retrasos en las fechas estipuladas tan solo el 25% de clientes califica como una “Entrega Puntual”, el número restante se queja de incumplir fechas de entregas.

Tabla 6

Estadísticas del Proceso de Recepción Kia



Nota: Valores Obtenidos de Encuestas a clientes sobre la Recepción de vehículos Kia

4.7 Proceso de Realización del Trabajo de Servicio

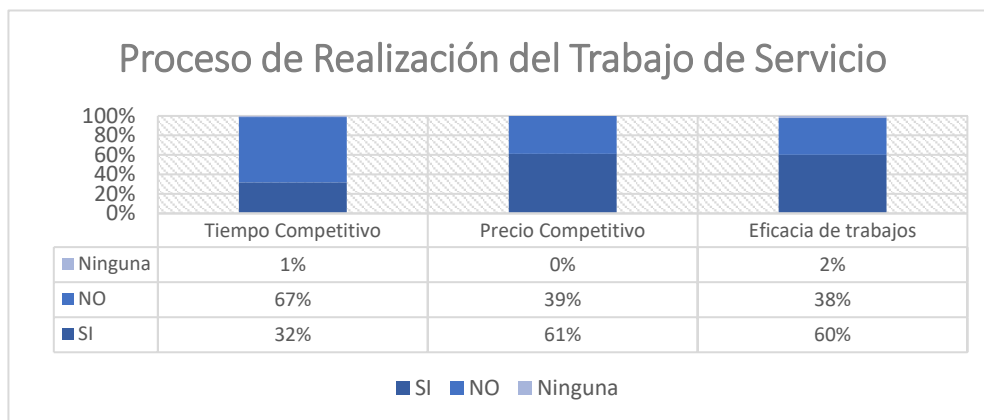
Respuesta 5.- La mala organización trae problemas y pone a duda la competitividad del taller frente a otros talleres, de acuerdo a los resultados se observó que el 67% de los clientes reveló que la demora no solo se genera en reparaciones considerables sino en otros trabajos de mayor rapidez que no necesitan de mayor implementación esto se debe a la mala asignación de trabajos dentro del taller.

Respuesta 6.- Analizando lo descrito en los resultados obtenidos tenemos que, el 61% de los encuestados manifestó que, considerando el costo de la mano de obra, el costo de las refacciones necesarias y la calidad del trabajo realizado, el precio total le pareció competitivo.

Respuesta 7.- Unos de puntos más importantes y mayor vitalidad dentro del taller es la eficacia de los trabajos realizados, ya que de esto depende la reputación de un taller autorizado, un bajo índice de efectividad puede derivar de varios factores como una mala o poca capacitación hasta mala asignación de trabajos esto representa problemas parcialmente solucionados y de acuerdo a los resultados el 38% de los usuarios manifestó que regresaron por el mismo o igual problema que el anterior.

Tabla 7

Estadísticas de Procesos de Trabajos Kia

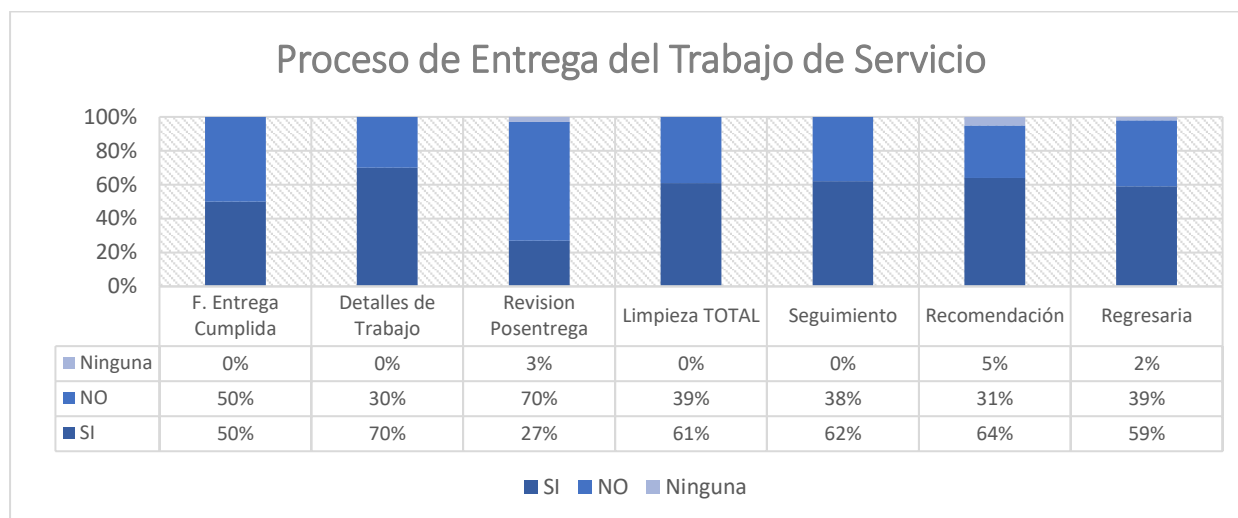


Nota: Estadísticas Obtenidas de encuestas a clientes Kia sobre el Proceso de Trabajos.

4.8 Proceso de Entrega del Trabajo de Servicio

Tabla 8

Estadísticas del Proceso de Entrega del Trabajo de Servicio Kia



Nota: Valores Obtenidos de Encuestas a clientes sobre el Entrega y servicio Concesionario Kia

Respuesta 8. El 50% de los usuarios encuestados declaró que el vehículo le fue entregado en la fecha prometida, esto sugiere que es una decisión dividida por un lado la mitad de los clientes argumentan retornos y fechas de entrega incumplidas, por otro se le da al cliente una fecha de retiro por un trabajo que no amerita tanto tiempo, todo esto se debe a que no tienen un control dentro del taller que supervise el tiempo estipulado de cada trabajo.

Respuesta 9. Se observa de acuerdo a los resultados obtenidos, que el 70% de los clientes que fueron entrevistados declaró que se le proporcionó una descripción detallada del trabajo realizado al vehículo. Tan solo el 30% describió como poca o ninguna la descripción de trabajos por motivos de entrega inmediata o de mantenimientos preventivos.

Respuesta 10. Debido a que el mismo asesor es el que recibe, entrega vehículos y al aumento de flujo en la entrega el 70% de clientes encuestados declaro que no se tuvo el tiempo necesario para una entrega adecuada de su vehículo incluyendo la revisión física, ya que no existe una persona encargada de revisar pos-entrega de algún correctivo.

Respuesta 11. El concepto de limpieza total es uno de los términos que se maneja en el taller de manera estricta, pues es en esto en lo primero que se fija el cliente al momento de entrega, aunque se observa que el 61% de los encuestados declaro que el vehículo estaba limpio, este es un porcentaje bajo con respecto a las proyecciones.

Respuesta 12. Analizando los resultados obtenidos con la encuesta tenemos, que el 62% de los entrevistados declaran que después de su visita al Centro de Servicio KIA MOTOR, el Asesor de servicio le llamó dentro de los 2 días hábiles siguientes para asegurarse que el trabajo fue realizado correctamente o si tenía alguna objeción con el mismo.

Respuesta 13. Se observa que tan solo el 64% de los entrevistados informaron que recomendarían el servicio posventa del concesionario con base a su experiencia general esto debido a pequeños inconvenientes en el centro de servicio. Esto es un problema que afecta no solo al área de posventa si no directamente se traduce como poca apreciación del cliente hacia la marca y esto podría desanimar a posibles clientes que adquieren vehículos de marca.

Respuesta 14. Solo el 59% de todos los usuarios entrevistados manifestó que regresaría al distribuidor esto conlleva a una baja fidelización de clientes y una baja retención de los mismos, esto afecta directamente los márgenes de ingresos de la concesionaria en general.

4.8.1 Acerca de su Experiencia General

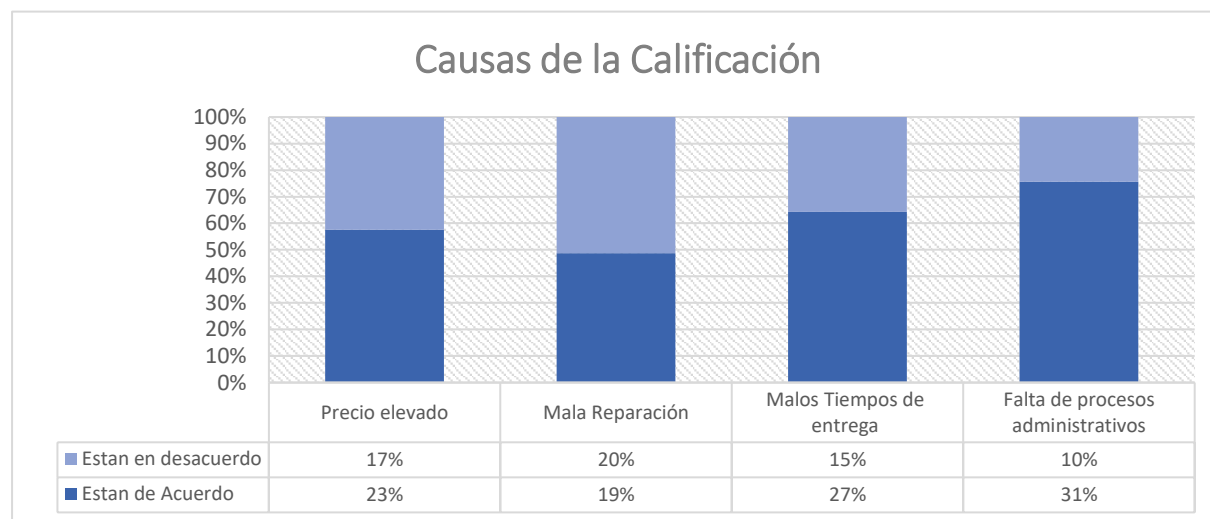
Para la siguiente se considerará a los clientes que responden muy satisfecho que es la máxima calificación en la encuesta, Debido a que se busca saber cuál es la satisfacción en general de los clientes sobre el concesionario.

Respuesta 15. Tan solo el 58% de los clientes que se entrevistaron, indican que calificaron como muy satisfecho su experiencia en el centro de servicio del distribuidor.

Respuesta 16. Esta pregunta es un anexo de la 15 y Detalla la Razón de las principales causas por las que los clientes no se sienten conforme con los trabajos en el taller.

Tabla 9

Estadísticas de Valoración de Causas en Kia



Nota: Valoración en Porcentaje de la baja calificación y sus causas en talleres Kia

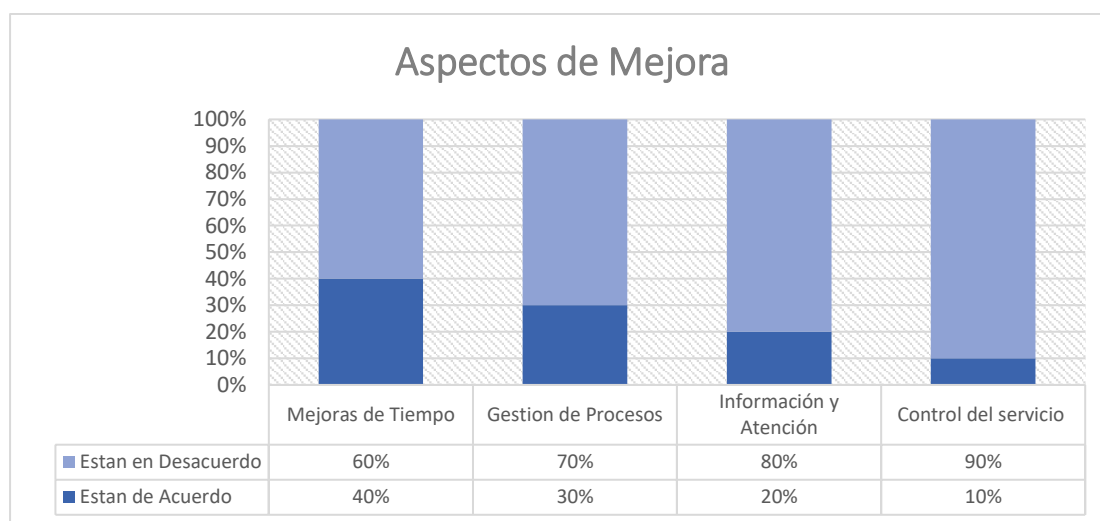
De acuerdo a las respuestas manifestadas por los clientes encuestados, el 23% declara que asignó la calificación debido a que los precios son elevados, así mismo el 19% exponen que la reparación fue mala, el 27% expresa que el tiempo de entrega es muy tardado y el 31% de los clientes encuestados señalan que la organización tiene un mal manejo de los procesos del

concesionario o por desconocimiento de los clientes en los trabajos realizados todo esto se traduce en una mala atención y tiempos inadecuados de entrega.

Respuesta 17. Esta pregunta se basa en la premisa de mejoras que el cliente pueda acotar para la concesionaria, a continuación, detallamos todas las objeciones hacia la concesionaria que debería de mejorar para optimizar su calidad de servicio.

Tabla 10

Estadísticas de Puntos de Mejoras Según Clientes Kia



Nota: Valores obtenidos de Encuestas sobre aspectos de mejora en talleres Kia

Analizando los comentarios expresados por los usuarios encuestados, el 40% opina que se debería efectuar una mejora en tiempos, no solo de entrega sino también en trabajos, revalorizando los tiempos de trabajo y de recepción de vehículos, el 30 % de los clientes expone que se debe atender los procesos de servicio que recibirá y el 20% de los usuarios opina que deberían tener más información sobre el estado de sus vehículos y mejorar su atención, El 10% argumenta que se

debería establecer hojas de control de la calidad del trabajo realizado y comprobado de que está bien realizado el mismo.

4.9 Diagnóstico de la Situación Actual

El Estudio de la situación actual es de mucha importancia, ya que de esto depende las acciones a tomar para una correcta orientación al servicio en el área de talleres.

Como primer punto estudiaremos las estructuras que están funcionando en el concesionario con la cual se está teniendo problemas y en dependencia del estudio que realizaremos generaremos un plan acción para contrarrestar y mejorar los procesos.

4.9.1 Planificación del Diagnóstico

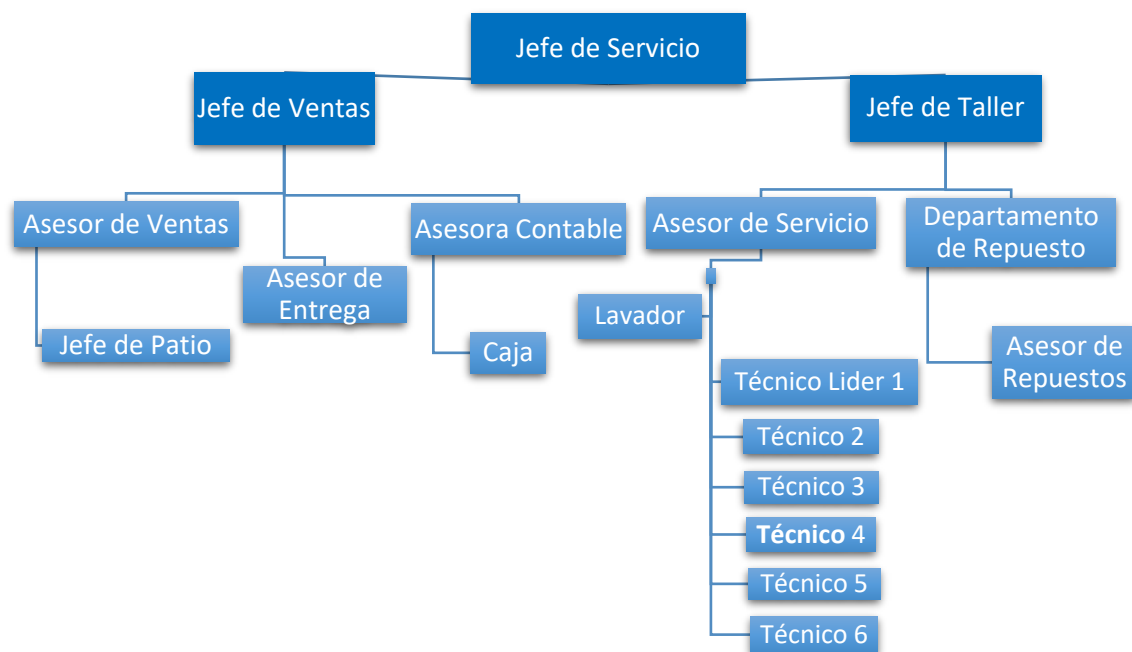
Conocer la situación actual de la empresa con el fin de evaluar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en materia de la gestión de procesos de posventa, con respecto a los requerimientos que son establecidos por la normativa internacional ISO 9001 – 2015

Presidir a la empresa acerca de los procesos óptimos y necesarios para alcanzar el mejor desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad aplicado al taller Kia Motor.

4.9.2 Organigrama estructural

Figura 14

Organigrama Estructural de Talleres Kia Sur



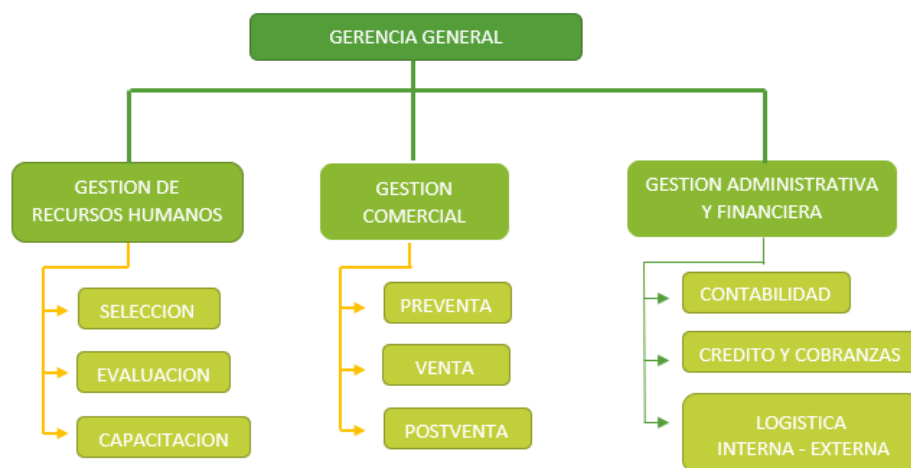
Nota: Niveles Jerárquicos en la Concesionaria Kia Motor Sur

En este diagrama se muestra la estructura organizacional que tiene el concesionario Kia Motor y la relación entre áreas dentro de los talleres, como se puede apreciar no hay un encargado que se encuentre supervisando la calidad de los trabajos en el área de taller ni tampoco una persona encargada de realizar llamadas a los clientes para establecer su día de visita al concesionario o agendar para otro día sea el caso.

4.10 Diagrama Estructural de Kia

Figura 15

Diagrama Jerárquico de Gerencia en Concesionario Kia



Nota: Estructura Organizacional de la gerencia de talleres Kia.

Este es el diagrama jerárquico del concesionario donde se encuentran todas las áreas que tienen que estar comprometidas para llevar un excelente servicio en la posventa, Cada área cumple y desempeña un rol fundamental en una estrategia basada en los procesos, pero vamos a centrarnos solo en área de los procesos de servicio de posventa con esto lo que se busca es tener una mayor rentabilidad en talleres y fidelizar los clientes.

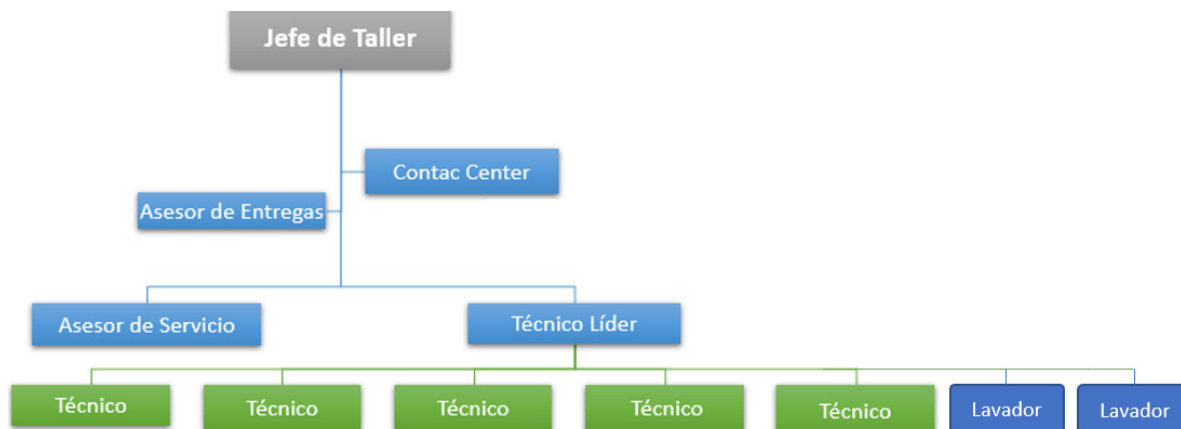
4.11 Organigrama Funcional De Post Venta

La organización es uno de los principios para poder implementar un plan de servicios así se podrán designar labores y establecer los responsables de cada área, a continuación, se presenta el organigrama de la estructura organizacional del taller kia sur con el que el concesionario está funcionando.

Es necesario conocer el organigrama del taller, ya que ahí nos centraremos para mejorar los procesos y crear nuevos compromisos con cada empleado del área de taller.

Figura 16

Organigrama Estructural del Área de Talleres Kia Sur.



Nota: Organigrama Funcional de Talleres Kia Sur.

El organigrama muestra la organización en la que se encuentra el área talleres de Kia Motor y aun que es una organización funcional muy básica, no tiene funcionalidad al momento de aumentar el flujo vehicular ni lleva un control de los procesos que se realizan ni de la calidad de los mismos.

4.12 Identificación de los Procesos de la Empresa kia

La identificación de actividades hasta el mínimo nivel que se pueda, nos ayuda a establecer los procesos y así queden perfectamente bien establecidos, se podrá realizar la corrección respectiva e incluso implementar nuevos procesos que mejoraran el desempeño de la empresa e incrementaran los beneficios con más participación en el mercado.

Para identificar los procesos en KIA MOTOR, es necesario establecer la estructura organizacional con la cual está trabajando la empresa, Con base en esta información realizaremos un cuadro para mayor facilidad de entendimiento.

Para establecer un mejor diagnóstico de fallas en los actuales procedimientos de la recepción de clientes es necesario identificar los procesos reales que se efectúan en cada área, para posterior a eso sugerir procesos de mejora en los lugares donde se producen los retrasos.

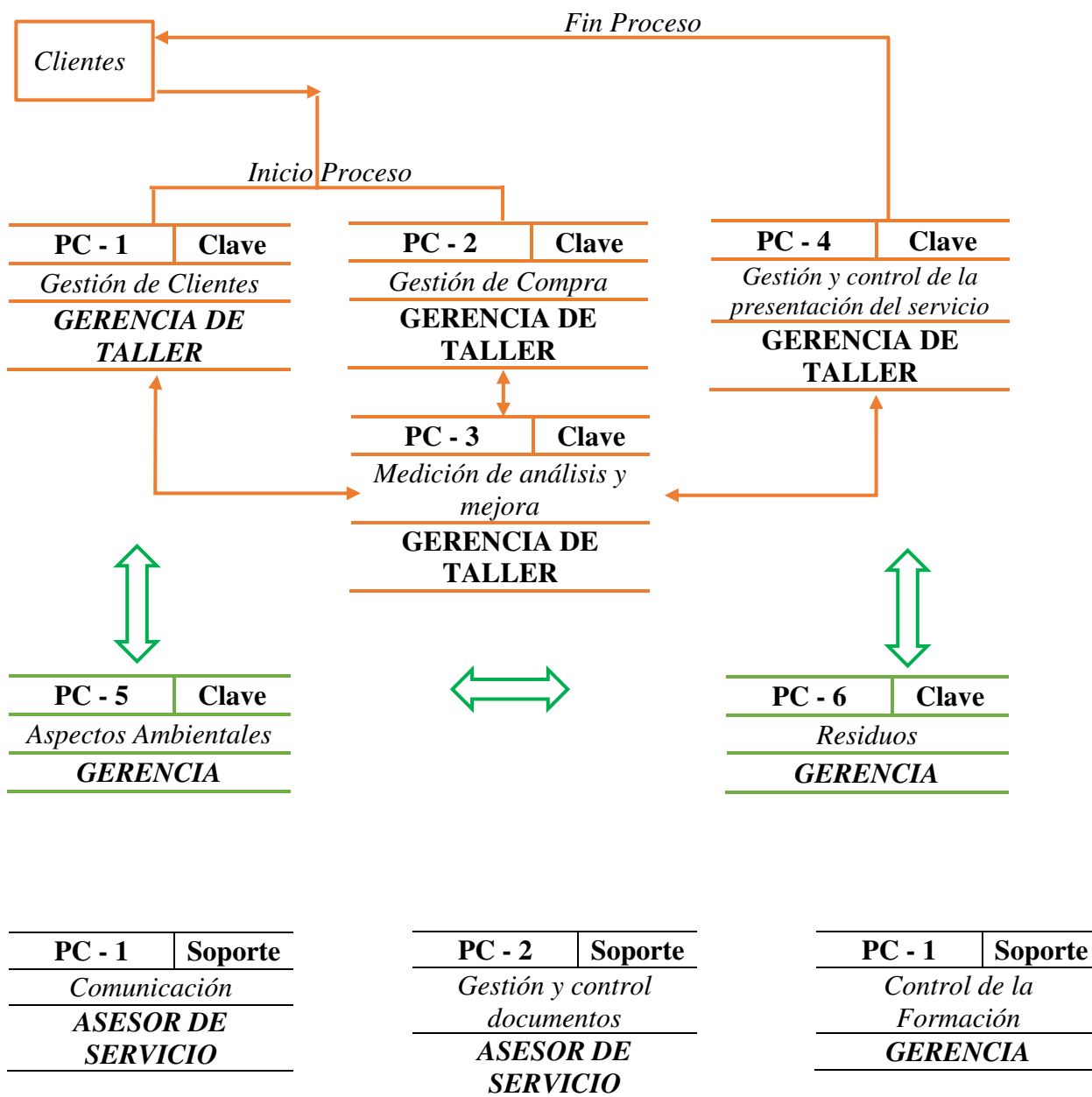
4.13 Descripción de Procesos en el Área de Talleres

El levantamiento del proceso es uno de los pasos para saber en qué condiciones se mantiene el concesionario y entender cuáles son los procesos inexistentes o que no están estipulados y los procesos que están con un funcionamiento defectuoso de baja calidad.

El concesionario Kia Motor no tiene procesos definidos por los cuales nos limitaremos a especificar lo poco o nada de procesos que tienen en el área de servicio posventa y con los que cuenta al momento de atender al cliente en el área de talleres.

Figura 17

Descripción de Procesos en Talleres Kia



Nota: Descripción de los procesos actuales del concesionario Kia Motor

4.13.1 Diagramas de Flujo

Estos diagramas nos indicarán el flujo de manera gráfica de los procesos a seguir para realizar una acción.

El concesionario kia Motor no tiene establecido diagrama de flujo del área de talleres por lo que al momento de aumentar el flujo de vehículos se congestiona el área y baja la calidad del servicio

4.14 Proceso de Atención y Servicio

Se realiza un levantamiento de información en el taller para saber en qué condiciones se encuentra los procesos internos y evidenciar la necesidad del uso adecuado de los procesos así poder implementar un plan de servicios adecuado.

Por la acumulación de clientes en recepción la recepción del cliente se realizaba por medio de un técnico este no poseía un uniforme de acuerdo al rol que desempeñaba y se recibía al cliente de forma manual por falta de conocimiento del uso de aplicaciones de recepción y se lo realizaba en el área de lavado de vehículos.

Figura 18

Procesos de Recepción del Cliente



Nota: El proceso de servicio se debe realizar por medio del asesor de servicio no del técnico.

La falta de coordinación entre áreas del taller era ineficaz, no había una persona quien planifique o agende la atención de los clientes por lo que generaba inconformidades entre trabajadores que les tocaba doblar su labor y también en los clientes por una mala calidad en el

trabajo que se traducía a malas referencias y tiempos extensos en el trabajo a realizar para los clientes.

Figura 19

 rea del Taller Kia Motor Sur



Nota: Congestión en el área de talleres por mala organización.

Unos de los procesos fundamentales es el tiempo de recepción del cliente, ya que es lo que principalmente que el cliente evalúa al momento de dejar su vehículo, en talleres de mayor flujo es necesario llevar un control diario y asignar una persona que tenga control de asignación de los clientes para poder tener un mayor flujo en el taller.

Figura 20

Recepción de Vehículos Manual



Nota: Entrada saturada de clientes en espera de atención

4.15 Mapa de Interacción Procesos del Sistema de Gestión

Este mapa de procesos representa un diagrama de la visión global y estructural de concesionario en este se puede entender claramente, sobre las relaciones que tienen cada área y los diferentes procesos que hay. Con este mapa también se establecen las prioridades que la empresa busca y la satisfacción absoluta del cliente cumpliendo sus expectativas.

El concesionario Kia motor no cuenta con un modelo estructurado del mapa de interacción de procesos por lo que cada área se maneja de manera indiferente al resto de áreas y no tiene control sobre las mismas, causando una mala relación con poca organización y esto repercute directamente a los clientes.

4.16 Análisis FODA del Taller

Desarrollamos el análisis FODA al área de talleres para saber cuáles son los problemas de mayor impacto que están afectando directamente a la calidad del servicio con esto se aplicaran las mejoras según puntos débiles más recurrentes.

4.16.1 Análisis Interno

El estudio de las características internas del taller es de vital importancia, con esto obtenemos información de los puntos más sobresalientes del concesionario con los que la empresa puede destacar para llamar la atención de los clientes y también sus debilidades puntos en los cuales el concesionario tiene falencias, estos los puntos en los que la concesionaria debe trabajar para obtener mayores beneficios y atraer clientes.

Tabla 11*FODA Kia Análisis Interno*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos Originales y Variados. • Cuenta con garantía de 10 años. • Personal altamente capacitado. • Disponibilidad de Horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Call Center para agendar citas. • Baja satisfacción en la atención al cliente. • Sin tiempo establecido para trabajos de mantenimiento. • Altos costos de Mantenimiento. • Mala comunicación entre áreas internas.

Nota: Análisis de FODA en concesionarios Kia Motor.

4.16.2 Análisis Externo

Es estudio de las oportunidades nos indica que recursos tenemos a disposición con los que podemos destacar a comparación de otros talleres y también analizamos sus amenazas eso no da una idea de donde nos encontramos actualmente uno de las mayores amenazas es los talleres no autorizados que realizan trabajos similares y a un menor coste es por eso que se busca la eficiencia del taller y la mejor atención posible.

Tabla 12*FODA Kia Análisis Externo*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de vehículos eléctricos (ecológicos). • Convenios con instituciones públicas. • Aumento de los servicios. • Reducción de impuesto de importación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres no autorizados con menor costo. • Desconfianza del usuario al no obtener información. • Competencia con mayor organización en proceso de servicios.

Nota: Análisis FODA del Concesionario Kia Motor.

Hemos realizado un FODA donde se diagnosticó parte de la falencia que tiene el área de talleres de la concesionaria Kia motor en el sector Domingo Comín, en sus procesos de servicios varios de estos factores han afectado la baja de clientes en los últimos meses obteniendo resultados negativos que han reducido la rentabilidad del concesionario, es por eso que este proyecto de tesis ayudara a la programación de un diagrama con proceso de servicio con la finalidad de obtener satisfacción en los clientes y generar rentabilidad a la organización.

Unos de los puntos principales es la falta de personal que organicé a los clientes asignándoles un día de atención específico y que aclare cualquier duda o pregunta que tenga el cliente y también personal que lleve un control de indicadores que mejoren tiempos de atención y servicio en el área de talleres.

4.17 Datos de Situación Actual Dentro del Concesionario

Se realizó una valoración de según los tiempos que se manejaban en el área de talleres y su porcentaje de aprovechamiento de cada técnico, con esto se establece un punto de inicio para saber las condiciones iniciales de cada técnico.

Tabla 13

Estado Situacional del Aprovechamiento del Personal

INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS		
TIEMPO	INDICADOR	PORCENTAJES
8 horas laborales	Utilidad	48%
8 horas laborales	Productividad	48%

Nota: Indicadores del estado de utilidad y aprovechamiento de cada técnico dentro de los talleres

Capítulo V

Análisis de Propuesta e Interpretación de Resultados

5.1 Análisis de la Propuesta

La finalidad de este capítulo es elaborar una propuesta de Plan de procesos de servicios para talleres Kia Motor, en donde se va a enfatizar en las falencias y mejorar el proceso de servicio en el concesionario y se emplearán diagramas, técnicas e instrumentos para llegar a la solución del problema.

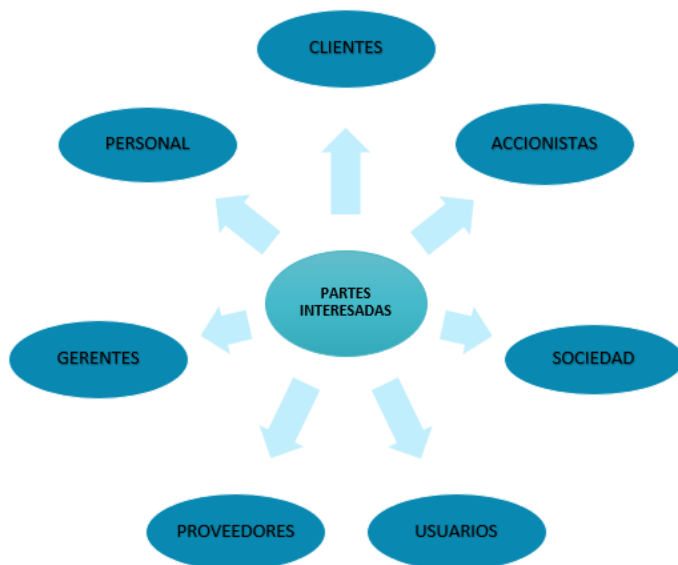
Como primera parte se estipulará la nueva organización en relación con las áreas de interés estableciendo relaciones cooperativas entre cada sector, aquí definiremos la estrategia a llevar a cabo, procesos que relacionan y actividades a realizar.

Después se encuentran los recursos a utilizar y las nuevas actividades a realizar que se relacionan entre sí con el mismo objetivo

Por último, estableceremos los procesos y las actividades que se llevaran en forma secuencial para evaluar la funcionalidad de los mismos y de esta forma alcanzar los objetivos

5.2 Áreas de Interés

El compromiso es una de partes donde se centra un plan de procesos de servicio es por eso que se busca concientizar a cada una de las partes que se ven involucradas en este proceso de servicio es por eso que se establece este diagrama que involucra a los proveedores con clientes con usuarios y todas las demás partes que obtendrán un beneficio para la aplicación de este proyecto.

Figura 21*Partes Interesadas del Concesionario Kia*

Nota: Áreas de Interés en la mejora de los procesos de Servicio en talleres Kia

Todas estas áreas están en constante relación con los mismos intereses es por lo que se estable todas las relaciones que existen y que están comprometidas para aplicar este plan de acción.

5.3 Establezca la Cadena de Valor Añadido de la Propuesta

Se busca satisfacer las necesidades del cliente a través de una serie de actividades coordinadas que culminan con la entrega del servicio.

Para crear procesos en una empresa se debe tener bien definido esta cadena de valores, esta indica todos los macro procesos inmersos en el concesionario kia motor y la relación que tiene cada uno de ellos en la empresa, la importancia radica en identificar todos estos procesos y organizarlos de tal manera que se estén orientados estratégicamente a mejorar el servicio del taller en general.

Con esto establecemos cada área definida por sus procesos inmersos y saber en dónde se generan posibles problemas y como mejorarlos individualmente.

Figura 22

Cadena de Valor de Concesionario Kia



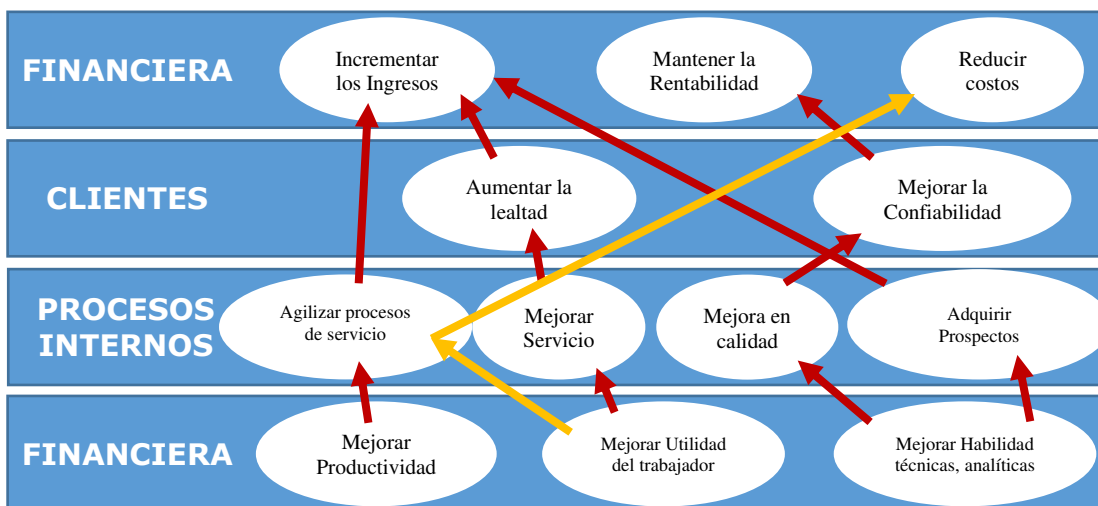
Nota: Mapa de estructural de los Procesos Principales en la Concesionaria Kia Motor.

El mapa de procesos es una representación gráfica de esta presente propuesta, de los tres principales procesos que se establecieron de manera general o sea son los diagramas estructurales que comprenden interrelaciones existentes entre todos los proceso y subprocesos.

5.4 Mapa Estratégico para Área de Talleres

Este mapa representa de forma completa y visual la estrategia y puntos a focalizar en el área de Talleres demostrando el proceso de creación de valor agregado mediante la relación de causa efecto basándose en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y aprendizaje.

Con esto se busca involucrar a todo el personal de talleres Kia para que puedan conocer la estrategia Organizacional y como los trabajos de cada individuo afecta a los objetivos del Taller.

Figura 23*Mapa Estratégico del Área de Post Venta Kia*

Nota: Desglose de estrategias mediante Causa Efecto involucrando todas las Partes del Taller Kia

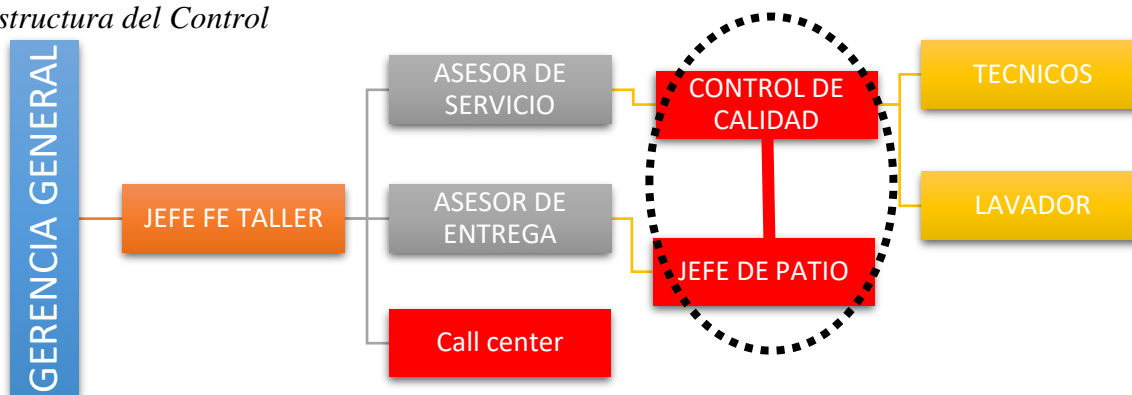
En la presente propuesta observamos un mapa la cual plantea la estrategia que se va a desarrollar y que tiene como misión cumplir el área de talleres, todos tienen como objetivo la satisfacción y mejoras de retentivas de clientes del concesionario kia motor.

5.5 Propuesta Estratégica

Esta propuesta va a determinar el proceso de atención al cliente si no también los proceso por el cual deben seguir cada persona encargada del proceso.

Para determinar el tipo de proceso afectado se realizó un estudio de campo aplicado a los clientes del concesionario.

En este diagrama de flujo está plasmada la organización que tiene que haber entre el feje de patio con el control de calidad, ya que son ellos los encargados de organizar la ubicación de cada vehículo dentro del taller, es por eso que se establece un control de calidad que va a llevar el control y orden de todas las entregas inmediatas en el taller.

Figura 24*Estructura del Control*

Nota: Estructura del Control de Calidad en los concesionarios Kia

El Call center se va a encargar de reagendar los clientes para así ubicarlos un día en el que el taller tenga menos flujo vehicular así mejoramos la atención y cumplimos con los tiempos de entrega.

5.6 Descripción de los Procesos

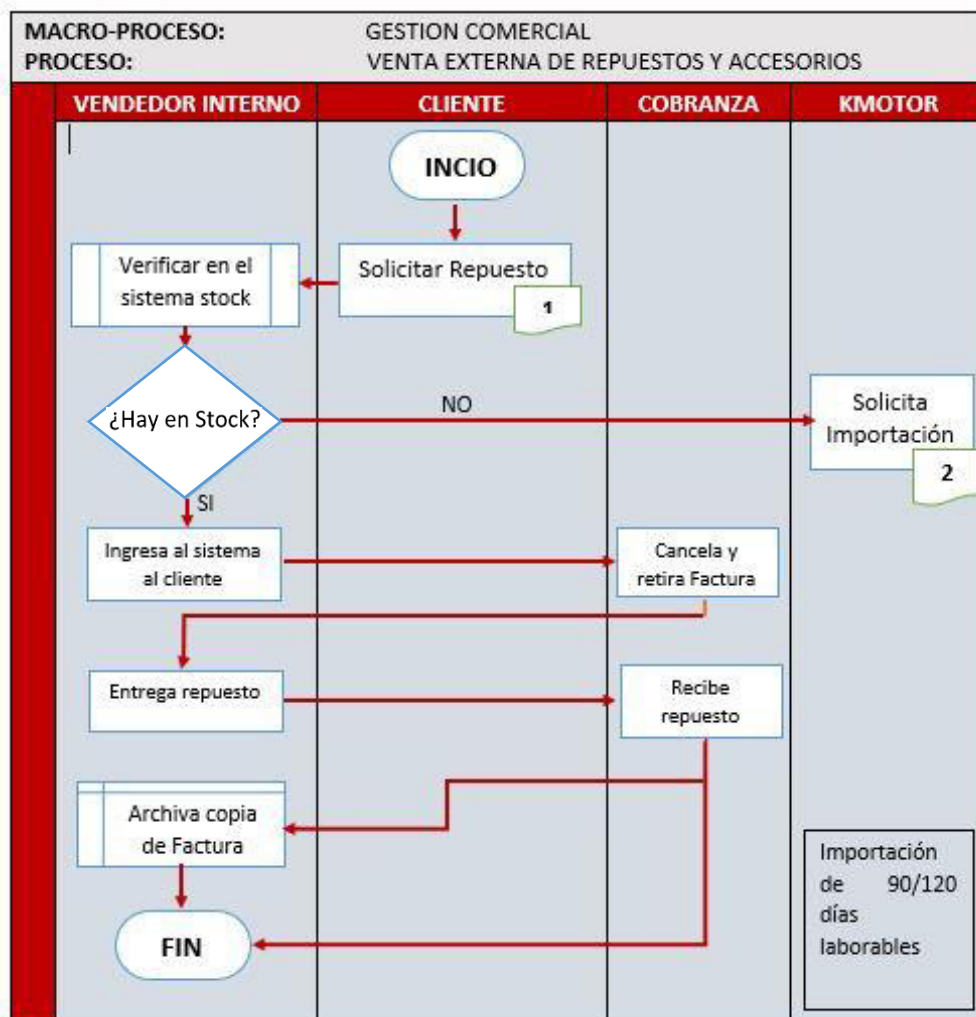
De acuerdo a lo incluido en el plan de procesos propuesto para el área de talleres a continuación se establecen detalladamente cada uno de los procesos en flujograma, el objetivo es el de conocer de forma muy específica y detallada el funcionamiento de los pasos a las actividades en los que la empresa se involucra.

5.6.1 Macro Proceso del Servicio de Posventa

Se realiza la propuesta de flujograma de procesos a nivel macro con esto se busca establecer el funcionamiento óptimo del proceso de gestión comercial donde se generan los retrasos de tiempo y también los embudos que no permiten el desarrollo funcional y óptimo de los procesos de recepción y operativos del concesionario.

Figura 25

Propuesta de Flujograma de Macroprocesos de Venta de Accesorios en Kia



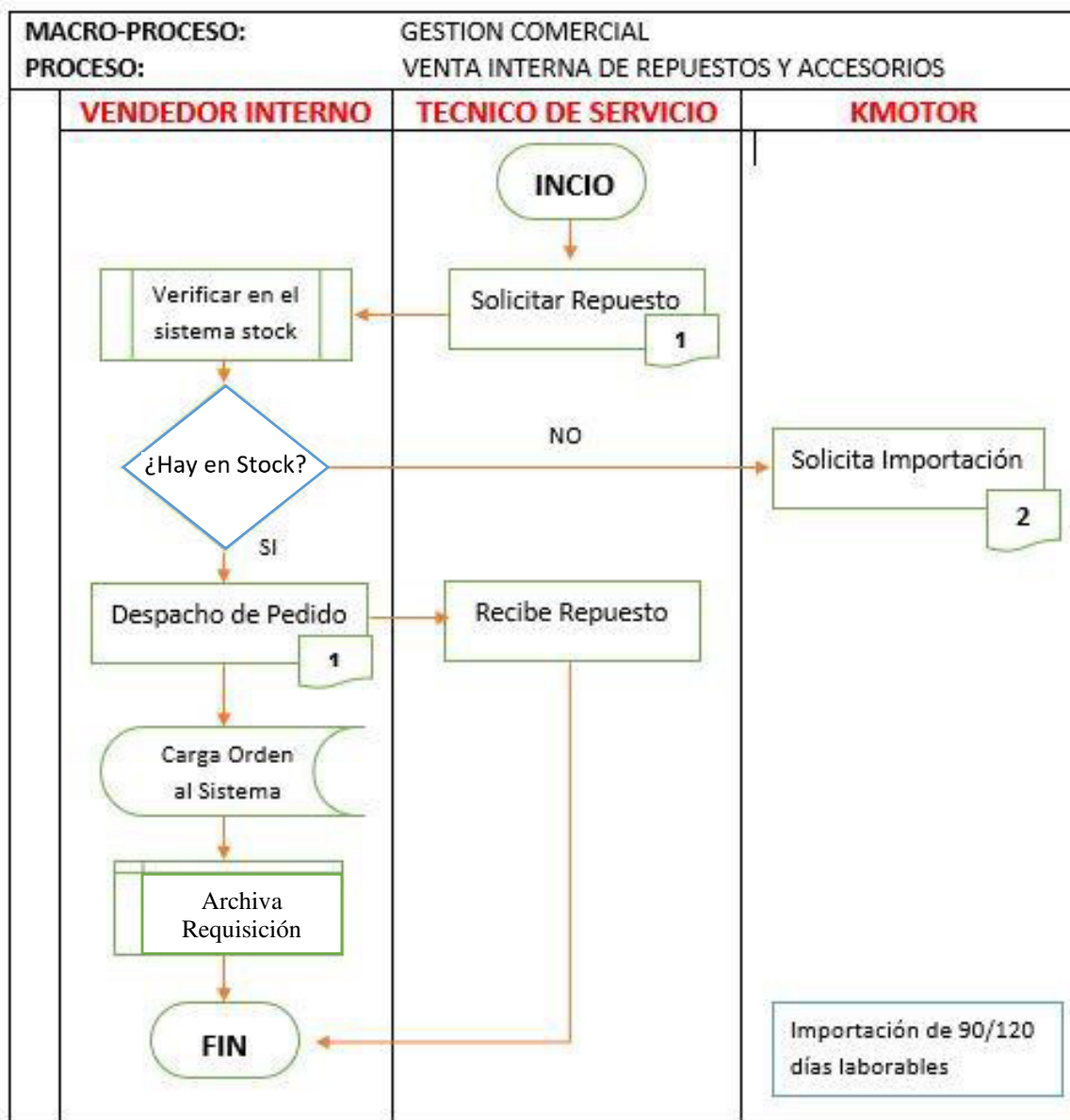
Nota: Diagrama de flujo establecido para el área de venta de Accesorios del taller Kia

Los macro proceso muestra los procesos que tiene que realizar el cliente cuando realiza una compra de un repuesto, accesorio un mantenimiento en específico, este proceso va entre lazado no solo en la venta externa sino también el servicio en general de la calidad.

Con esto se busca establecer valor añadido a cada acción realizada dentro del flujograma de los procesos.

Figura 26

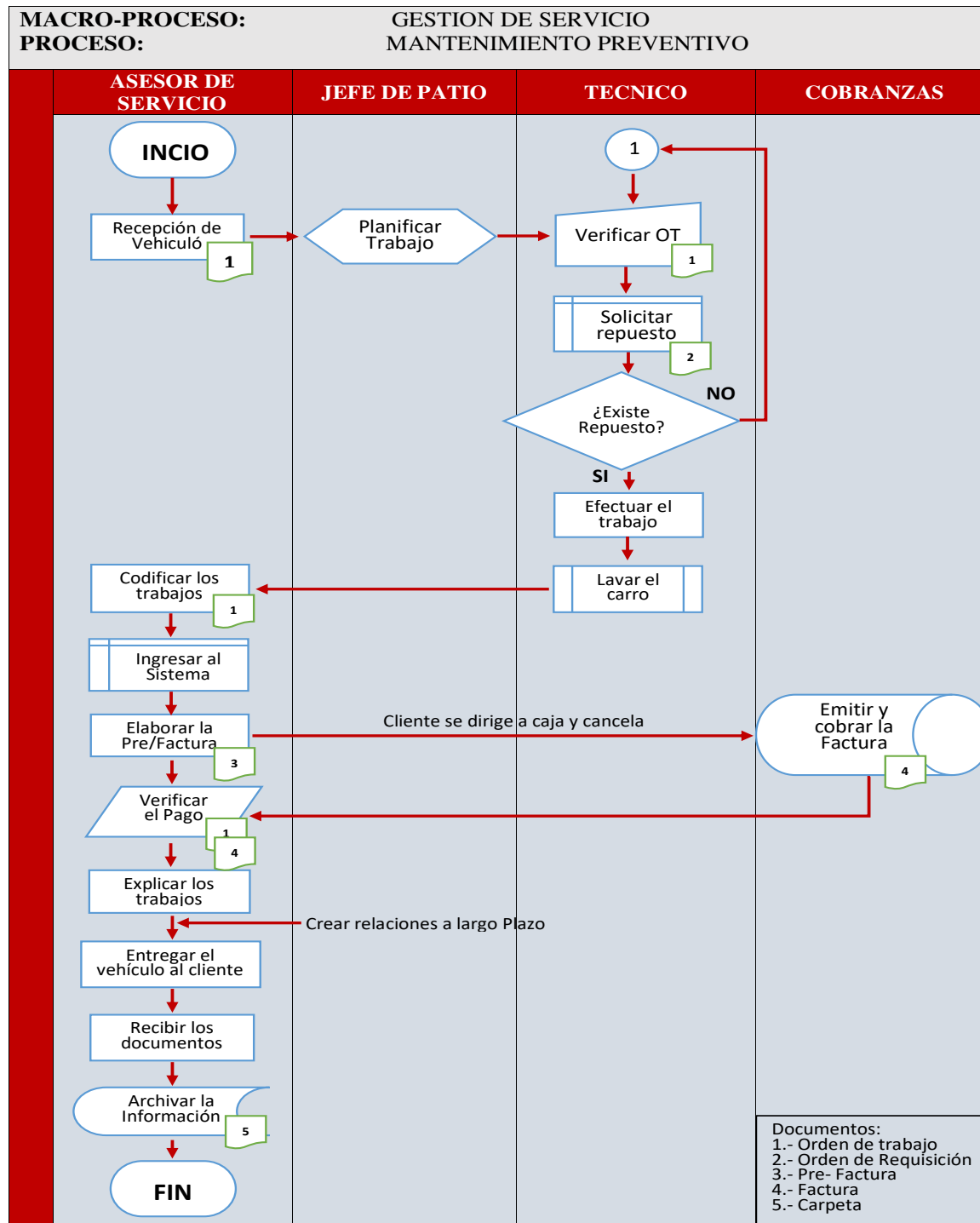
Propuesta de Flujograma del Macro Proceso Gestión Comercial



Nota: Diagrama de flujo de proceso de Ventas Internas del Taller Kia Sur

Figura 28

Propuesta de Flujoograma del Macro-Proceso del Servicio en Kia



Nota: Macro Proceso de Mantenimiento Preventivo en Talleres Kia

5.7 El Proceso de Servicio

Estos Procesos se establecen para que los asesores puedan tener una correcta presentación siguiendo los pasos de atención y servicio, este conjunto de operaciones se lleva a cabo con todo el personal así se íntegran todas las áreas para garantizar una íntegra y satisfactoria atención a cada cliente.

A continuación, se establecen los pasos para la correcta atención del cliente y eliminar cualquier retraso y embudo generado en área de atención al cliente en los talleres kia.

5.7.1 *Primer Paso*

Establecer Citas:

Para Establecer una cita es necesario tener en cuenta el flujo de vehículos para distribuir equitativamente mediante las citas.

- Realizar Citas con base en las horas disponibles en el taller.
- Reubicar los clientes a horas con menor congestión.
- Horas especificadas para atender emergencias.

5.7.2 *Segundo Paso*

Figura 29

Recepción de Cliente en el Área del Asesor de Servicio



Nota: Recepción del cliente por parte del asesor de servicio

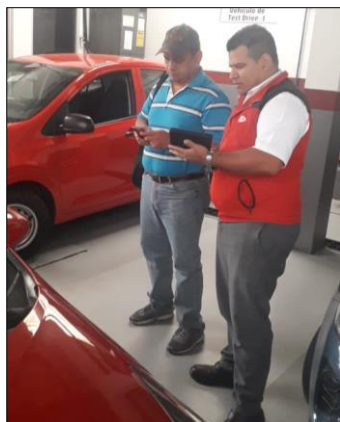
Saludar al Cliente:

Saludar al cliente inmediatamente de manera amigable para lograr una impresión positiva.

- Todo el departamento deberá mantener una disposición amigable y atención cordial hacia los clientes.

5.7.3 Tercer Paso**Figura 30**

Verificación Visual del Vehículo



Nota: Verificación visual de los problemas del vehículo

Diagnosis:

Verificar el problema del cliente mediante la diagnosis.

- Buscar problemas adicionales para poder brindar mejor servicio.
- Buscar daños Preexistentes en el vehículo del cliente

5.7.4 Cuarto Paso**Órdenes de Reparto:**

- Es necesario escribir cuidadosamente la diagnosis en la orden de reparo.
- Se debe realizar una información detallada y precisa del trabajo a realizar

5.7.5 *Quinto Paso*

El Costo:

Explicar el costo del trabajo a realizar

- De ser necesario de una explicación detallada y precisa del trabajo o reparación a realizar

5.7.6 *Sexto Paso*

Figura 31

Asignación de Vehículos en Recepción



Nota: Asignación de vehículos a cada técnico mediante conos numerados.

Trabajo de Servicio:

Realice la asignación del trabajo al técnico adecuado.

- Revisar horario para mantener un tiempo estimado de reparación preciso.
- Asignar mediante cono de entrega.

5.7.7 *Séptimo Paso*

Figura 32*Seguimiento del Trabajo Asignado*

Nota: Se revisa en el sistema según su asignación del técnico

Seguimiento del Trabajo de Servicio:

Mantenga un seguimiento continuo de la reparación.

- Manténgase involucrado en todo el proceso de reparación.

5.7.8 Octavo Paso**Inspección del Trabajo Completo:**

La inspección del trabajo es necesaria para asegurarse que no se cometan errores.

- Todo vehículo debe tener su control de revisión previa a la entrega.

5.7.9 Noveno Paso**Figura 33***Inspección de Trabajos Realizados*

Nota: Realizar inspección de todos los trabajos realizados para confirmar

Mediante la entrega es necesario explicar el costo y reparo que se realizó.

- Explicar de manera detallada el reparo que se realizó
- Entregar cada una de las partes que se cambiaron y explicación.

5.7.10 Décimo Paso

Seguimiento Adecuado:

Es necesario realizar un seguimiento Post entrega para saber sobre el estado de reparación.

- Llamar al cliente dentro de 3 días para asegurarse
- Revisar orden de reparo antes de llamar.
- Identificar todas las llamadas

5.8 Análisis e Interpretación de Resultados

En Función de lo visto anterior mente analizaremos la propuesta de plan de procesos aplicado al área de talleres de Kia Motor mediante una tabla de simulación de tiempos de servicios e interpretaremos los resultados obtenidos y compararemos con resultados donde no se aplicaba un plan de procesos de servicio al área de talleres.

Con esta tabla (Tabla 13) se busca hacer una comparativa entre la mejora de tiempos de la propuesta realizada y los tiempos estimados que se manejaban anteriormente, Estas mejoras se establecerán en concesionario no solamente mejorando el tiempo sino también aumentando el flujo de vehículos atendidos en la concesionaria y mejorando la retentiva de los clientes.

5.9 Tabla de Simulación de Datos

Tabla 14

Simulador del Proceso de Mantenimiento Preventivo Talleres Kia

PROCESO: <i>Mantenimiento Preventivo</i>									
ENTRADA: <i>Necesidad de realizar el mantenimiento</i>									
SALIDA: <i>Mantenimiento del vehículo</i>									
N	NECESIDAD	ASE	TEC	Control	L	C	T	T.F.	
1	Direccionamiento hacia el asesor	<i>INICIO</i>						1	5
2	Bienvenida	1					1	-	
3	Recepta necesidades	2					1	5	
4	Determina el trabajo para colocar cono	3		4			1	5	
5	Ingresar el vehículo mediante la OT	5					1	4	
6	Parquea el vehículo en patio			6			2	10	
7	Planifica y Designa el trabajo			7 - 8			1	2	
9	Solicitud mediante requisición		9				3	5	
10	Efectúa el trabajo		10				15	25	
11	Supervisa y da apoyo al trabajo			11			5	5	
12	Se realiza prueba de ruta		12				-	10	
13	Lava de Vehículo				13		15	23	
14	Reubicación de vehículo				14		1	10	
15	Codificar tareas realizadas	15					2	2	
16	Imprimir pre factura	16					2	2	
17	Contactar al cliente de vehículo terminado	17					1	1	
18	Se solicita Copia de OT					18	1	1	
19	Cliente recibe pre factura					19	1	1	
20	Cliente se dirige a cancelar					20	-	-	
21	Se entregá copia de factura					21	1	1	
22	Se estrega OT y la Factura	22					2	2	
23	Inspecciona el vehículo para la entrega			23			3	3	
24	Explicar los trabajos el cliente			24			2	2	
	Entrega Trabajo			FIN			-	-	
	TOTAL						59 min	124 min	

Nota: Esta tabla demuestra una simulación de la mejora de procesos en mantenimientos Preventivos en el área de talleres Kia.

ASE = Asesor de servicio

Está a cargo de realizar los primeros pasos para la atención efectiva del cliente;

1. El saludo de bienvenida cuando el cliente ingresa a la recepción es lo principal para generar confianza y profesionalismo desde el primer momento.
2. Revisión del estado en el que se ingresa el vehículo y llevar un registro de pertenencias del cliente todo debidamente documentado.
3. Una vez ingresado se encarga hablar directamente con cliente para receptar las necesidades del mismo, si es cliente nuevo se asigna una cita y asigna un horario de entrega según el trabajo a realizar.

Control = Controlador de Calidad

Es el encargado de la organización y logística dentro del taller.

4. En este paso el controlador asigna una numeración en un cono para asignar al técnico según sea necesario.

ASE = Asesor de servicio

5. El asesor de servicio ingresa al cliente dentro del sistema generando un número de Orden de Trabajo con la que se registrara todos los trabajos a realizarse o si hay algún pendiente.

Control = Controlador de Calidad

6. Se asigna al vehículo una bahía de espera.
7. Se planifica en un tablero vehículos de entrega inmediata y vehículos de reparaciones
8. Se asigna un técnico según sea el trabajo preventivo o correctivo.

TEC = Técnico

Es el responsable de realizar el trabajo preventivo o correctivo.

9. El técnico encargado solicita los repuestos asignados previamente con una hoja de requisición al asesor de repuestos.
10. Se efectúa el trabajo, si es un mantenimiento correctivo se realiza el trabajo y se comprueba el estado de la reparación en caso de no haber un repuesto se asignará una bahía de espera

Control = Controlador de Calidad

11. En reparaciones de mayor complejidad en el que el técnico no pueda realizar el trabajo el control puede dar soporte y supervisa al técnico.

TEC = Técnico

12. En algunos casos será necesario realizar una prueba de ruta para verificar que el problema se solucionó, en este caso debería realizarse con el supervisor de calidad.

L = Lavandería

13. Una vez terminado el trabajo el vehículo pasa a lavandería.
14. El Lavador ubica el vehículo listo para la entrega en una bahía para las últimas revisiones.

ASE = Asesor de servicio

15. Una vez cliente aprobó todos los trabajos realizados el asesor de servicio se encarga de codificar cada trabajo realizado por el técnico y hacer una prefectura para que el cliente pague.
16. La prefectura se imprime y se envía al cliente para que sepa el valor a pagar.
17. Se contacta al cliente para confirmar la entrega del vehículo.

C = Caja

- 18.** Se adjunta una copia de Orden de Trabajo
- 19.** El cliente solicita la Orden de Trabajo con la prefectura para corroborar valores y proceder a cobrar.
- 20.** La cajera cobra el trabajo realizado en caso de faltar algún repuesto se puede dejar cancelado el valor del mismo para reservar la pieza.
- 21.** Entrega la factura y se envía una copia al asesor de servicio.

ASE = Asesor de servicio

- 22.** Se entrega la autorización de salida del vehículo junto con la hoja de trabajos realizados donde se le explica los trabajos realizados.

Control = Controlador de Calidad

- 23.** En caso de trabajos de reparación se puede realizar una última prueba de ruta con el control para comprobar todas las reparaciones y finalmente se entrega el vehículo con su hoja de control de calidad.

Con todo el proceso detallado se gestiona de mejor maneja los tiempos de recepción, de cada trabajador y de entrega. Pasando de 124 min por cada mantenimiento preventivo a tan solo 59 min, se aprovecha efectivamente el personal a cargo de cada proceso mejorando el flujo de vehículo.

5.10 Indicadores de Desempeño para el Área de Posventa

Para poder conocer la eficacia de la propuesta se establecen indicadores que estarán evaluando continuamente el desempeño de la propuesta aplicada, con esto se busca que el proceso

se realice continua, eficaz y progresivamente y que se vaya mejorando constantemente los procesos dentro de los talleres.

5.10.1 Utilización

Es el tiempo que un técnico invierte en el taller por lo que:

Tabla 15

Comparativa de Índices de Utilidad

COMPARATIVA DE UTILIDAD		
TIEMPO	ACCIÓN	UTILIZACIÓN
124 minutos	Mantenimiento Preventivo	48%
60 minutos	Mantenimiento Preventivo	87.5% más útil

Nota: Se muestra la comparativa entre la propuesta realizada para los talleres kia motor

Este porcentaje nos muestra un aumento en la eficiencia de utilidad de un técnico, ya que anteriormente era de un 48%. Los altos porcentajes nos indican un equipo bien organizado, buena cooperación en el taller y una asignación de tareas altamente eficiente.

5.10.2 Productividad

Unos de los puntos más importantes es la productividad que tiene el taller, ya que se busca aumentar la productividad por ende incrementa el ingreso económico en los mismos y cómo podemos observar este es uno de los puntos de que no quedan fuera con la propuesta.

A continuación, una comparativa de la productividad antes vs ahora con la propuesta.

La relación entre el tiempo que invierte el técnico vs Tiempo según templatario por lo que:

Tabla 16

Comparativa de Productividad de la Propuesta.

COMPARATIVA DE PRODUCTIVIDAD

TIEMPO	ACCIÓN	PRODUCTIVIDAD
124 minutos	Mantenimiento Preventivo	48%
60 minutos	Mantenimiento Preventivo	52% más útil

Nota: Tabla comparativa de Productividad en talleres aplicando propuesta a talleres.

La productividad aumentó en un **52 %** con respecto a lo anterior, la alta productividad indica que los técnicos están bien entrenados, equipados y son experimentados.

Conclusiones

Se fundamentaron los aspectos teóricos sobre gestión de procesos esto fue de notable necesidad para la aplicación correcta del proyecto en la posventa siendo base fundamental para establecer el plan de servicio en la concesionaria Kia Motor.

Se diagnosticó la situación actual de la concesionaria Kia Motors sector Domingo Comín en base al servicio prestado a los clientes en referencia a sus procesos del área de talleres en donde se encontraron varios puntos negativos en los procesos de servicio.

Pese al notable crecimiento de la marca y su participación del 16 % en ventas nacionales no se estaban realizando procesos adecuados según el área por lo que se estimaron puntos fuertes y débiles para así plantear un plan de acción de acuerdo a las necesidades, es por esto que se estableció un plan FODA.

La aplicación de un plan de proceso de servicio no tan solo mejoro la organización del taller, sino que además mejoro la utilidad de los técnicos en un 48% trayendo consigo mayor flujo de vehículos he incrementado su productividad de un 52% en talleres kia.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un constante seguimiento de los índices de calidad KPI estipulados por los talleres kia solo así se mantendrá una correcta aplicación se propone un análisis semestral para observar el avance que está generando el plan de gestión de procesos en la concesionaria KIA MOTORS.

Se recomienda realizar capacitación para mantener al tanto al personal sobre los avances de las metas y objetivos trazados solo así mantendremos a un equipo de trabajo involucrado y comprometido con la marca.

Se recomienda poner en ejecución el plan de calificación del servicio con esto se podrá saber de primera mano los problemas que aún no se gestionan por medio de la calificación de los clientes con esto mantendremos la calidad al máximo nivel y fidelizamos a nuestros clientes.

Bibliografía

- Club Gestión de la Calidad. (1999). *European Foundation Quality Management*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2963291&pid=S1131-5768200200100000400017&lng=es
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (G. P. Spain, Ed.) España. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=96ItAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Lucendo, J. (2019). *Las Edades del Automóvil: Historia del Automóvil* (Jorge Lucendo ed.). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=4ianDwAAQBAJ&dq=historia+del+automovil&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Acerenza, M. A. (2002). *Promoción Turística*.
- AEADE. (Mayo de 2020). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>
- Arévalo, F., Castillo, P., Aguayo, J., Hernández, R., León, A., & Martínez, C. (Febrero de 2012). Las 5's como herramienta para la mejora continua. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 295-297. Obtenido de <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf>
- Arias, F. (2008). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Asturias, C. E. (s.f.). *Guía para la Creación de Empresa*. Obtenido de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Beltrán J. (2008). *Indicadores de Gestión*. (12 ed.). Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.
- Best, J. (2008). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Bohlander, G. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17 ed.). Cruz Manca, Santa F.
- Bosch. (2008). *Manual de técnica del automóvil*. Buer&Parnet: Alemania.
- Bosch. (2009). *Manual de la técnica del automóvil*. Barcelona: Reverte S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos: Alineados con la estrategia* (Vol. 4°). Santiago de Chile: Evolucion S.A. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf?1412230979=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_de_Procesos_Alineados_con_la_est.pdf&Expires=1599106645&Signature=aiTpBSSUXwZQckuMH8e3yQZpj
- Bron, A., Roth, P., Pellegrini, A., & Oschlies, M. (16 de 04 de 2020). *BAIN & COMPANY*. Obtenido de <https://www.bain.com/insights/advanced-industrial-services-big-data-and-analytics-change-everything/>
- Cabo, J., & Guerra, A. (2014). *Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM*. (E. D. Santos, Ed.) España. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=XRq5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Camejo, J. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/#apa>
- Caribe, C. E. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Cepal, Santiago de Chile.

- Crouse, W. (2008). *Mecanica del Automovil*. Barcelona: McGraw-Hill .
- Cruz Ramirez, J. (1999). *Historia de la Calidad*. Excellentia.
- Deming W, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Diaz de Santo.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.). Santa fe: Cengage Learning.
- Fomento, M. d. (2005). *Gestion por Procesos*.
- Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Garcia Ruíz, J. (2001). *La Evolución de la Industria Automovilística española 1946-1999: Una Perspectiva Comparada*. (J. L. Garcia Ruíz, Ed.) España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=321573>
- Gomez Bravo, L. (1992.). *Mejoramiento continuo de calidad y productividad: Técnicas y Herramientas*. Venezuela, Mexico.
- Gomez, A. S. (2014). Propuesta de manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica (IAI-CR)”. Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3341>
- González, A. (2018). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-cadena-de-valor.html>
- Google Maps. (2013). *Google Maps*. Obtenido de Ciudad de Guayaquil: <https://goo.gl/maps/GEPedR4vP1bqbjcN7>
- Grupo Bosch. (2000). *Manual práctico del automóvil - reparación, mantenimiento y prácticas*. Madrid: Grupo cultural.
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad total y productividad* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- INEC. (2018). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad*. Colombia: Normal.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Diaz de Santo.
- Juran, M., Gryna, J., & Bigham, J. (1993). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kabboul, F. (1994). *Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio*. IESA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mnado Integral*. Eada Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Junio de 2005). *El cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestion2000. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Labrador H. (2006). *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.
- Morera Cruz, J. (2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Noguez, V. (2016). *ISO 9001: 2015. El futuro de la calidad*. España. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Ortega, H. (2014). *Guía de Manuales Administrativos*.
- Philip B, C. (1988). *La organización permanece exitosa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Plataforma tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (27 de 03 de 2015). *El modelo EFQM: cómo lograr la excelencia a través de la autoevaluación*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/27/el-modelo-efqm-como-lograr-la-excelencia-a-traves-de-la-autoevaluacion/>

- Raffino, M. E. (2020). *Diagrama de Flujo*. Obtenido de <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>.
- Ringold, D. J. (2003). *American Marketing Association*. Oregón.
- Rong, Dioniso, C., & Cruz, I. (2000). *Marketing*. Madrid: Penticel Hall.
- Secretaria de Relaciones Exteriores de México. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*.
- Singh, K., Flees, L., & Barasia, S. (12 de 12 de 2008). *BAIN & COMPANY*. Obtenido de <https://www.bain.com/insights/retaining-car-buyers-service-with-a-smile/>
- Srinivasan, S. (2008). *Automotive Mechanics*. New Dheli: Tata McGraw-Hill Education .
- Tirado Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing* (1era ed.). Sapiencia 74.

Anexos

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

FORMATO DE ENCUESTA ENFOCADA AL CLIENTE

OBJETIVO

Determinar el punto de impacto en el que se encuentra la insatisfacción de los clientes hacia el concesionario.

Estimados: Este documento se presenta como un instrumento de investigación con el cual propone recolectar datos referentes al rendimiento del plan de procesos administrativos.

La información aquí recopilada es confidencial y de absoluta reserva, únicamente para uso de la investigación. Por lo tanto, sírvase presidir de identificación alguna.

Sexo:			
Masculino:	<input type="checkbox"/>	Femenino:	<input type="checkbox"/>
Al momento de escoger un servicio lo escoge por:			
Precio	<input type="checkbox"/>	Servicio	<input type="checkbox"/>
Hablado de la recepción de su vehículo (Proceso de recepción)			
1.	Considera usted que fue atendido durante los primeros 5 minutos al llegar a KIA MOTOR	<input type="checkbox"/>	
2.	¿Se le proporciono una descripción detallada de los trabajos a realizarse en su vehículo?	<input type="checkbox"/>	
3.	¿Se le informo del costo del trabajo autorizado a realizarse?	<input type="checkbox"/>	
4.	¿Considera que los tiempos de entrega están acorde a los tiempos acordados?	<input type="checkbox"/>	
Hablado ahora de la realización del trabajo (Procesos de los trabajos realizados)			
5.	Considerando el tipo de trabajo realizado, ¿El tiempo que permaneció su vehículo en el centro de servicio le pareció competitivo?	<input type="checkbox"/>	
6.	Considerando el costo de la mano de obra, el costo de las refacciones necesarias y la calidad del trabajo realizado, ¿El precio total le pareció competitivo?	<input type="checkbox"/>	
7.	¿Fueron realizados todos los trabajos que solicito correctamente?	<input type="checkbox"/>	
Hablado de la entrega de su vehículo (Proceso de Entrega)			
A todos los que contestaron SI en P.4...			
8.	¿El vehículo le fue entregado en la fecha prometida?	<input type="checkbox"/>	
9.	¿Se le proporcionó una descripción detalla del trabajo realizado al vehículo?	<input type="checkbox"/>	
10.	¿Se le ofreció una revisión física del trabajo realizado?	<input type="checkbox"/>	
11.	¿El vehículo le fue entregado limpio por dentro y por fuera?	<input type="checkbox"/>	
12.	¿El asesor de servicio dio seguimiento a su vehículo después del trabajo realizado?	<input type="checkbox"/>	
13.	Ahora dígame, con base a su experiencia general en el centro de servicio Posventa, ¿Recomendaría trabajos en KIA MOTOR?	<input type="checkbox"/>	
14.	¿Regresaría usted a realizar trabajos en KIA MOTOR?	<input type="checkbox"/>	
Acerca de su Experiencia General...			
¿Cómo calificaría su satisfacción con la experiencia TOTAL que tuvo en el centro de servicio de KIA MOTOR?			
Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>
¿Por qué le asigno la calificación de (X) a KIA MOTOR? Argumente su respuesta			
Ahora dígame, con base en su último servicio, ¿Cuáles son los aspectos que tendría que mejorar KIA MOTOR, para que usted esté Totalmente Satisfecho?			
Tiempos de entrega y recepción	<input type="checkbox"/>	Gestión de proceso Internos	<input type="checkbox"/>
Información y Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Control de cálida de los trabajos	<input type="checkbox"/>

Presupuesto

Elementos de Gasto o Elementos de Egreso.

Tabla 17 Presupuesto General de Gastos para la Investigación.

Gasto	Precio
Computadora	\$500
Impresora	\$100
Adquisición de Material	\$70
Servicio de Copiadora	\$15
Movilización	\$30
Flash Memoria	\$20
Servicio de Empastado	\$20
Servicio de Anillado	\$10
Accesorios Técnicos	\$500
Imprevistos	\$50
TOTAL	\$1.345