



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA**

**PLAN PARA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE  
SERVICIO EN UN TALLER AUTOMOTRIZ**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO MECÁNICO AUTOMOTRIZ.**

**AUTORES:**

**Carlos Alberto Chica Sotomayor**

**Diego Francisco San Martín Ledesma**

**DIRECTOR:**

**Gil Tarquino Álvarez Pacheco**

**CUENCA-ECUADOR**

**2011**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los familiares, amigos y personas que durante este trayecto han sido de apoyo para lograr mis objetivos. Especialmente agradezco a Dios por ser el que me ha dado la fuerza y sabiduría. Al Ingeniero Gil Álvarez, por todos los conocimientos impartidos durante el desarrollo de esta tesis ya que han sido de gran ayuda.

Agradezco también a los concesionarios automotrices de la ciudad de Cuenca, por el apoyo brindado, los mismos que nos abrieron sus puertas facilitándonos la información necesaria para realizar esta investigación.

Diego

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado todo lo que tengo y por haberme permitido culminar mis estudios. Mil gracias a la Universidad del Azuay y a todo el equipo de profesores que compartieron conmigo todos sus conocimientos para llegar a ser profesional, en especial al Ing. Gil Álvarez quien me brindó todo el apoyo para terminar este trabajo de grado.

Mi profundo agradecimiento a las empresas que me brindaron su apoyo y de manera muy especial a mis padres, a mi esposa y a mi hija, sin ellos no hubiera podido alcanzar esta meta.

Carlos

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que me dieron una gran educación, con paciencia, amor e inculcando perseverancia para lograr mis objetivos, ellos me supieron guiar para llegar a ser lo que ahora soy. A todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la culminación de mi carrera profesional.

De manera muy especial a mi esposa Sonia y a mi hija Ana Isabel, que me brindaron todo el apoyo, su paciencia y motivación. Este logro es para ustedes.

Carlos

## **DEDICATORIA**

A mi madre por haber sido el apoyo fundamental durante mi carrera universitaria y durante toda mi vida, gracias a su dedicación, esfuerzo y amor he cumplido una meta más en mi vida y un paso muy grande en mi profesión.

Diego

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos.....	i
Dedicatorias.....	iii
Índice de Contenidos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### **CAPÍTULO 1: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Introducción.....	2
1.1 Principios del servicio y calidad.....	3
1.2 Investigación de quejas del servicio al cliente.....	9
1.3 Análisis y causas de las quejas frecuentes.....	12
1.4 Organización y planteamiento de soluciones.....	16
1.5 Conclusiones.....	22

### **CAPÍTULO II: ELABORACIÓN DEL PLAN**

Introducción.....	23
2.1 Revisión de la norma ISO 9001-2000.....	23
2.2 Generalidades de la norma ISO 9001-2000.....	24
2.3 Conocimiento e implementación del sistema 9 s.....	28
2.4 Conclusiones.....	35

### **CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL Y MEJORA CONTÍNUA**

Introducción.....	36
3.1 Proceso de seguimiento a clientes.....	36
3.2 Métodos de seguimiento a clientes.....	37
3.3 Objetivo del seguimiento posterior al servicio.....	39
3.4 Realización del seguimiento.....	42
3.5 El Kaizen.....	45
3.6 Implementación del mejoramiento continuo en un taller automotriz.....	47
3.7 Conclusiones.....	48

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>
ANEXOS.....	51

*Handwritten signature and date: 09/12/11*

## PLAN PARA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIO EN UN TALLER AUTOMOTRIZ

### RESUMEN

Para poder establecer las causas por las cuales se presentan quejas de clientes y reingresos de autos a un taller automotriz y aplicar un plan de mejora de la calidad de servicio, en base a las necesidades de clientes, se hizo encuestas de satisfacción para medir la conformidad de los mismos con el servicio brindado en el taller, luego se elaboró el plan de mejora de la calidad de servicio, basado en la norma ISO 9001:2000, y en la aplicación del sistema japonés de las 9s, que hacen, de este plan de mejora un método efectivo para lograr sobrepasar las expectativas de los clientes.

#### Palabras claves:

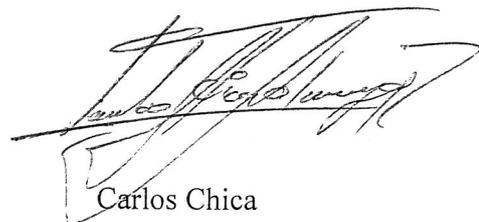
**Calidad, Servicio, Quejas, Satisfacción, Mejora**



Ing. Gil Álvarez



Diego San Martín



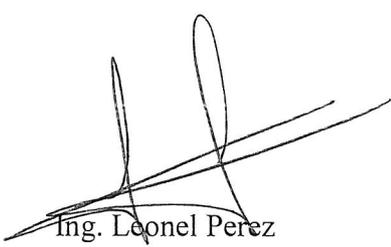
Carlos Chica

*Handwritten red notes:*  
8  
Buenos Aires  
09/24

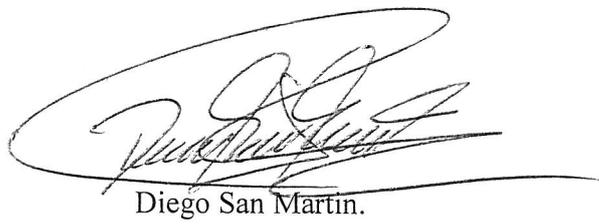
## PLAN OF AN IMPROVEMENT OF QUALITY IN SERVICE PROCESSES IN AN AUTO SHOP

### ABSTRACT

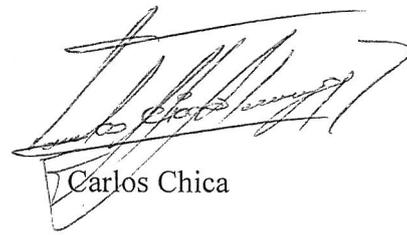
A full diagnostic was carry out at three auto shop in order to set the real causes that generates client complaints and car readmissions after servicing. Based on diagnostic results through surveys made to people who visited the auto shops, an improvement plan was designed based on ISO 9001-2000 standard and 9s Japanese quality systems. As a final result, a versatile, effective and ready to be implanted plan was achieved. If this plan is applied, any auto shop will increase the productivity and efficiency.



Ing. Leonel Perez



Diego San Martin.



Carlos Chica

Diego Francisco San Martín Ledesma

Carlos Alberto Chica Sotomayor

Trabajo de graduación

Ing. Gil Álvarez

Diciembre 2011

## **PLAN PARA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIO EN UN TALLER AUTOMOTRIZ**

### **INTRODUCCIÓN**

En la mayoría de talleres automotrices de la ciudad de Cuenca, todavía no se ha implementado una buena cultura de atención y servicio al cliente, tampoco se ha implementado un sistema de seguimiento a los mismos, peor aún, no se ha intentado aplicar procesos de calidad estandarizados. Es necesario que durante los procesos de recepción y entrega del vehículo se obtenga toda la información necesaria de los requerimientos del cliente y recíprocamente se establezca claramente las actividades que se van a realizar.

Con este plan de mejoramiento se pretende implementar un proceso en el cual quede registrado los trabajos por hacer, y que tanto el cliente como las personas que tienen contacto con él, sepan con certeza que lo pactado verbalmente queda establecido por escrito. Este estudio parte de las necesidades y expectativas de servicio que tiene el cliente, para ello es necesario saber cuáles son. La investigación inicia en la determinación de las quejas más frecuentes, de ahí se puede formar un proceso general para llegar a la excelencia en el servicio, que es lo que se busca con el plan que se detalla a continuación.

El plan de mejoramiento de la calidad en los procesos de servicio en un taller automotriz busca resolver los inconvenientes que se suscitan en esta parte de la ingeniería automotriz, resolviéndolos de la mejor manera y con los principios de la calidad, a través de procesos, manejo de taller, capacitación, atención al cliente y servicios con valor agregado al trabajo que se realiza.

Si bien es cierto, las personas que trabajan en un taller automotriz, están muy bien capacitadas en la parte técnica, pero no podemos asegurar sobre su habilidad de comunicación con el cliente. Es de gran importancia que todo el personal esté altamente capacitado para dar una atención personalizada, documentar los procesos y de esta manera poder garantizar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la fidelidad del mismo. Para la elaboración de este plan se contó con el apoyo de maestros y tres concesionarios automotrices de la ciudad de Cuenca quienes por medio de encuestas, proporcionaron la información.

## **CAPITULO I**

### **RECOPIACION DE INFORMACION**

A lo largo de este capítulo se recopila toda la información necesaria para identificar las quejas más frecuentes de los clientes del área del servicio automotriz, se utilizará métodos de encuesta en tres importantes concesionarios de la ciudad de Cuenca y se detallará la forma recomendada de procesar esta información.

#### **1.1 PRINCIPIOS DEL SERVICIO Y CALIDAD**

Los principios del servicio y calidad se detallan a continuación de una forma más específica.

##### **1.1.1 Los principios del servicio**

Es importante conocer los principios del servicio, ya que gracias a ellos es posible mejorar la calidad del mismo, a continuación se detalla los más importantes principios.

###### **a. Intangible**

- No se le puede tocar, oler o ver.
- No tienen nada tangible que colocar en la bolsa.

Es importante que el cliente perciba de alguna manera el servicio, al ser intangible se vuelve más difícil mostrar al cliente el servicio prestado, pero al atenderlo con amabilidad, tratándolo por su nombre, brindándole un lugar cómodo mientras espera el mantenimiento a su vehículo y mostrando buena imagen de orden, limpieza y organización, el cliente se verá beneficiado y por tanto sentirá que el servicio brindado lo hace un profesional.

###### **b. Inseparable**

- Un servicio generalmente se consume mientras se realiza con el cliente.

Por ejemplo, al realizar pruebas de ruta con el cliente que reporte alguna anomalía en su vehículo, aquí es en donde se puede establecer confianza y seguridad entre el taller y el cliente.

#### **c. Caducidad**

- La mayoría de los servicios no se pueden almacenar.
- Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

#### **d. Heterogéneo**

- Varía dependiendo de la persona que imprime su sello personal en lo que hace.

No es lo mismo que el cliente sea atendido por una persona amable, amigable y culta a que le atienda alguien sin cultura, que demuestre el estrés del trabajo y que no le atienda como se merece, por eso es necesario que el personal que está en contacto con el cliente esté muy bien capacitado en servicio y atención al cliente.

### **1.1.2 Los principios de la calidad**

Los principios de la calidad ayudarán a seguir los pasos correctos para cumplir con las expectativas del cliente dándole un servicio de calidad.

**a. Primero:** Es dar al cliente un producto o servicio que cumpla con los requerimientos del cliente y un valor agregado el cual no espera el consumidor.

**b. Segundo:** El sistema de la calidad es la prevención a futuros problemas o reclamos.

**c. Tercero:** El estándar de realización es cero defectos.

**d. Cuarto:** La medida de la calidad es el costo de la vida.

**e. Quinto:** Todo trabajo es un proceso, el cual se debe realizar y respetar con firmeza.

### **1.1.3 La calidad en el servicio**

Se entiende por "Calidad en el Servicio ", cuando se iguala o sobrepasa las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

#### **1.1.3.1 Cliente interno**

Es aquel para el cual por la relación de trabajo establecida somos proveedores de información, materiales o servicios que contribuyen al buen logro de los objetivos establecidos.

#### **1.1.3.2 Cliente externo**

Es todo aquel contratante o persona que viene a nuestras instalaciones y que requiere satisfacer ciertas necesidades de bienes o productos. Hay que recordar, que el cliente aprecia y evalúa la calidad de servicio, porque ésta, como la belleza, está en el ojo del observador. Todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, que son:

##### **1.1.3.2.1 Elementos tangibles**

Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa o taller.

Muchos de los clientes de la rama industrial, tan sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. De la misma forma, si la empresa es del sector de servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día a día, a experimentar con dicha organización. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente

realice la primera transacción comercial con nosotros, es aquí donde se puede fidelizar al cliente con un buen servicio.

#### **1.1.3.2.2 Cumplimiento de lo ofrecido**

Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si se prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima al cliente industrial el viernes a las 8 de la mañana, se deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es un incumplimiento, al igual que entregar las 30 toneladas el día sábado.

Aunque ambos requisitos (cantidad y tiempo) pueden parecer diferentes, los clientes mencionan que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

#### **1.1.3.2.3 Actitud de servicio**

Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados esto significa que, no sienten la predisposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente; este es el factor que más critican los clientes, después del cumplimiento, las actitudes del personal de servicio influye para que el cliente vuelva a nuestra organización.

#### **1.1.3.2.4 Competencia del personal**

El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero también existen aquellos que requieren de orientación, de consejos y sugerencias, para tomar decisiones acertadas.

### 1.1.3.2.5 Empatía

Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como: ponerse en los zapatos del cliente, se ha obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** Se debería tener en el negocio un sistema eficaz de atención telefónica, ya que esta es la primera impresión del cliente.
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además de términos que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él. Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

### 1.1.4 Requisitos principales para brindar un servicio de calidad

La lista que se detalla a continuación, si se la realiza correctamente, lleva a brindar servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más, por consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno)
- Buscar soluciones y no justificar errores.
- Ser optimista a ultranza.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con los compañeros del equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer los errores cometidos y enmendarlos.
- Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.

- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

### **1.1.5 Requisitos para lograr la calidad**

Se debe tener en cuenta que para lograr la calidad es necesario cumplir con algunos requisitos que son de gran ayuda, para así tener un proceso establecido de cómo conseguir la calidad del producto o servicio.

- Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
- Los constantes cambios en la economía obligan a ser más competitivos.
- El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
- El precio de los productos debe estar en relación a lo que el cliente está dispuesto a pagar.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad.
- Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- Administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- Crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- Eliminar las barreras interdepartamentales.
- A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- Impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
- Establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que todo taller logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

## 1.2 INVESTIGACIÓN DE QUEJAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

De acuerdo al texto ISO 9001-2000 Calidad en los servicios, más del 60 % de las empresas son de servicio, pero las otras, el 40% son productoras de bienes y también dan servicio, el 75% de los trabajadores están relacionados con los servicios, sin contar que el otro 25 % presta servicios internos a compañeros y departamentos. Los servicios se basan en relaciones cara a cara entre un posible comprador o usuario y un representante de la empresa que debe dar una imagen y concretar una compra, contrato, pedido o solicitud. En este encuentro se produce un proceso que tiene una entrada, una elaboración y una salida que debería terminar siempre en una relación satisfactoria. Esa situación de relaciones humanas necesita procesarse técnicamente y para ello, la persona que trata con el cliente debe estar preparada, conocer el servicio y también la manera de manejar la situación. La naturaleza del servicio debe ser adaptada, en cada caso según el cliente, su naturaleza, sexo, edad, ingresos, preferencias, etc. Para ello se debe dominar el proceso y la flexibilidad constante de adaptación, lo cual no se logra improvisando. Con la información de las encuestas a clientes, realizadas por tres concesionarios, representantes de marcas muy reconocidas en la ciudad, es posible tabular e identificar las principales quejas de los clientes de la parte de servicio automotriz. Los datos recopilados, categorizando por felicitación, queja y recomendación, están en la tabla 1:

CATEGORÍA	CANTIDAD	%
FELICITACIÓN	6	0,93%
QUEJA	252	38,95%
RECOMENDACIÓN	389	60,12%
<b>TOTAL COMENTARIOS</b>	<b>647</b>	<b>100,00%</b>

Tabla N° 1

### 1.2.1 Felicitaciones

En la tabla número 2 se puede analizar el bajo índice de felicitaciones que tienen los talleres encuestados, lo que demuestra que se deben tomar acciones emergentes para incrementar el número de clientes satisfechos.

CATEGORÍA	TALLER 1	TALLER 2	TALLER 3	CANTIDAD
FELICITACIONES	2	1	3	6

Tabla N° 2

Esto demuestra que en los talleres encuestados se presentó un bajo índice de felicitaciones, lo que indica que es urgente implementar planes de acción en base a la calidad del servicio. No se menciona el nombre de los concesionarios por motivos de confidencialidad.

### 1.2.2 Quejas

De todos los clientes que pusieron una queja sobre el servicio recibido en el taller, se obtuvo la tabla No 3, en donde se detalla la causa del malestar del cliente. En este cuadro se especifica el porcentaje de cada tipo de queja, para así, identificar los puntos más críticos generados en el servicio

CATEGORÍA	TALLER 1	TALLER 2	TALLER 3	CANT	% QUEJAS
<b>SUMA DE QUEJAS</b>	<b>66</b>	<b>130</b>	<b>56</b>	<b>252</b>	<b>100,00%</b>
UBICACIÓN	1	1	1	3	1.19%
CITA	3	4	1	8	3.17%
IMAGEN	3	1	0	4	1.59%
ATENCIÓN	11	18	5	34	13.49%
INFORMACIÓN ANTES	0	3	0	3	1.19%
INFORMACIÓN DESPUÉS	1	0	0	1	0.40%
INF. ANTES Y DESPUÉS	1	2	2	5	1.98%
PRECIO MANO DE OBRA	4	4	1	9	3.57%
PRECIO REPUESTOS	5	3	8	16	6.35%
PRECIOS MO Y REPUESTOS	4	10	4	18	7.14%
DISPONIBILIDAD RPTS.	4	8	9	21	8.33%
RAPIDEZ	0	7	0	7	2.78%
TIEMPO DE ENTREGA	9	16	8	33	13.10%
SERVICIO	14	23	13	50	19.84%
CORTESÍA	1	4	1	6	2.38%
TIEMPO DE RECEPCIÓN	0	1	0	1	0.40%
SEGUIMIENTO	0	0	0	0	0.00%
RECOMENDACIÓN CONC.	0	1	0	1	0.40%
ASEGURADORA	0	1	0	1	0.40%
CAJA	1	4	0	5	1.98%
CALIDAD	1	3	1	5	1.98%
FORMAS DE PAGO	0	0	0	0	0.00%
LAVADA	2	4	0	6	2.38%
PERDIDA DE ARTÍCULOS	0	1	1	2	0.79%
PROVEEDOR DE ALARMAS	0	0	0	0	0.00%
TAXI	0	1	0	1	0.40%
GARANTÍA	1	3	1	5	1.98%
VENTAS	0	1	0	1	0.40%
NO ACEPTA ENCUESTA	0	6	0	6	2.38%

Tabla N° 3

Si se observa la tabla número 3, el 19.84% de las quejas son por el mal servicio recibido y el 13.49% son por la mala atención del personal, entonces se demuestra que si se mejora la calidad del servicio y atención al cliente, se reducirá gran parte de los problemas con clientes originados en un taller.

### 1.2.3 Recomendaciones

En la tabla número 4, se muestra las recomendaciones hechas por los clientes en la encuesta, la información es valiosa, pero no será tomada en cuenta para el presente estudio porque las quejas deben ser atendidas, más urgentemente que una recomendación. El formato del cuadro de recomendaciones, es el mismo del cuadro anterior.

CATEGORÍA	TALLER 1	TALLER 2	TALLER 3	CANT	%
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>	<b>254</b>	<b>73</b>	<b>389</b>	<b>100,00%</b>
UBICACIÓN	5	8	6	19	5,97%
CITA	7	35	15	57	17,92%
IMAGEN	3	9	4	16	5,03%
ATENCIÓN	7	18	2	27	8,49%
INFORMACIÓN ANTES	1	6	1	8	2,52%
INFORMACIÓN DESPUÉS	1	8	2	11	3,46%
INF. ANTES Y DESPUÉS	0	5	0	5	1,57%
PRECIO MANO DE OBRA	5	6	2	13	4,09%
PRECIO REPUESTOS	3	7	0	10	3,14%
PRECIOS M.O. Y REPUESTOS	6	24	3	33	10,38%
DISPONIBILIDAD REPUESTOS	7	22	5	34	10,69%
RAPIDEZ	0	7	7	14	4,40%
TIEMPO DE ENTREGA	5	17	7	29	9,12%
SERVICIO	3	25	2	30	9,43%
CORTESÍA	0	3	1	4	1,26%
GARANTÍA	0	3	1	4	1,26%
SEGUIMIENTO	0	2	1	3	0,94%
REC CONCESIONAR.	0	1	0	1	0,31%
ALQUILER DE VEHICULOS	0	0	0	0	0,00%
ACCESORIOS	0	4	0	4	5,63%
ASEGURADORA	0	0	0	0	0,00%
CAJA	1	1	0	2	2,82%
CALIDAD	0	2	2	4	5,63%
ENTREGA DE RPTS USADOS	0	2	0	2	2,82%
HORARIOS DE ATENCIÓN	1	4	1	6	8,45%
FORMAS DE PAGO	0	1	0	1	1,41%
SERVICIO A DOMICILIO	0	0	1	1	1,41%
LAVADA	4	7	3	14	19,72%
PERDIDA DE ARTÍCULOS	0	0	0	0	0,00%
PROMOCIONES	0	3	0	3	4,23%
TAXI	0	7	1	8	11,27%
VENTAS	3	12	6	21	29,58%
TIEMPO DE RECEPCIÓN	0	5	0	5	7,04%

Tabla N° 4

### 1.3 ANÁLISIS Y CAUSAS DE LAS QUEJAS FRECUENTES

Luego de tabular los resultados de las encuestas, se tiene que clasificar por categorías las causas de las diferentes quejas que los clientes tienen en cuanto al servicio de un taller automotriz. De la encuesta se desprende que los principales tipos de quejas son:

Tipo de queja	Clientes	%
- Incumplimiento de lo pactado	63	25%
- Servicio incorrecto/incompleto	38	15.08%
- Personal no cualificado	9	3.57%
- Personal indiferente	47	18.65%
- Incumplimiento de plazos	41	16,27%
- Mal trato, poca amabilidad	54	21,42%

De éstos resultados se obtienen de las siguientes tablas:

#### **Incumplimiento de lo pactado**

De acuerdo a las encuestas se obtiene que el mayor porcentaje de quejas, es el incumplimiento a lo pactado, el cliente siempre espera que sus expectativas sean cumplidas según lo pactado. Se debe tomar en cuenta aspectos como: información, precios, garantía y lavado. Estos resultados se observan en la tabla número 5.

Tipo de queja	Cantidad	Porcentaje
Información antes y después	5	1,98%
Información antes	3	1,19%
Información después	1	0,4%
Precio de mano de obra	9	3,57%
Precio de repuestos	16	6,34%
Precio de mano de obra y repuestos	18	7,14%
Garantía	5	1,98%
Lavada	6	5,55%
<b>Total: incumplimiento de lo pactado</b>	<b>63</b>	<b>25%</b>

Tabla N° 5

Si un taller autorizado, en donde se maneja procesos de calidad tiene problemas con el cumplimiento de lo pactado, que se puede decir de los talleres pequeños en donde ni siquiera se conoce un proceso de calidad.

### **Servicio incorrecto o incompleto**

El cliente da mucha importancia a la realización del trabajo en su visita al taller, el 15,08% de los clientes encuestados se quejan de servicio incorrecto o incompleto.

<b>Tipo de queja</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Disponibilidad de repuestos	21	8,33%
Imagen	4	1,59%
Rapidez	7	2,78%
Seguimiento	0	0%
Recomendación concesionario	1	0.40%
Calidad	5	1,98%
Proveedor de alarmas	0	0%
<b>Total: Servicio incorrecto o incompleto</b>	<b>38</b>	<b>15,08%</b>

Tabla N° 6

En la tabla 6, se puede observar que la falta de repuestos es la principal causa de quejas, por lo que es recomendado tener buenos proveedores de repuestos, manejar bien tiempos de entrega y transporte de repuestos, almacenaje y autorización del cliente para el reemplazo de algún repuesto que no estuvo acordado desde un inicio.

### **Personal no cualificado**

En la tabla número 7, se aprecia que el 3,57% de clientes se queja de personal no cualificado, si bien no es mayor el porcentaje no deja de ser importante. Se toma en cuenta la información de aseguradoras, formas de pago, pérdida de artículos y el tiempo que se utiliza en la recepción.

<b>Tipo de queja</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Aseguradora	1	0.40%
Caja	5	1,98%
Formas de pago	0	0%
Pérdida de artículos	2	0.79%
Tiempo de recepción	1	0.40%
<b>Total: Personal no cualificado</b>	<b>9</b>	<b>3.57%</b>

Tabla N° 7

### Personal indiferente

Una queja muy común entre los clientes es el personal indiferente, se mide por la atención, cortesía y ventas; en la tabla 8 se muestra como resultado que el 18.65% de los clientes presentan esta queja.

Tipo de queja	Cantidad	Porcentaje
Atención	34	13.49%
Cortesía	6	2.38%
Ventas	1	0.40%
No acepta encuesta	6	2.38%
<b>Total de personal indiferente</b>	<b>47</b>	<b>18.65%</b>

Tabla N° 8

El personal indiferente molesta de sobremanera a un cliente y lo decepciona del servicio ofrecido, por lo general el cliente está apurado, no dispone de mucho tiempo para estar esperando ser atendido.

### Incumplimiento de plazos

Según las encuestas, el incumplimiento de plazos representa el 16,27% los cuales se dividen en la concertación de la cita y la entrega a tiempo; en la tabla 9 se detalla los porcentajes:

Tipo de queja	Cantidad	Porcentaje
Cita	8	3,17%
Tiempo de entrega	33	13,10%
<b>Total: Incumplimiento de plazos</b>	<b>41</b>	<b>16,27%</b>

Tabla N° 9

### Mal trato / poca amabilidad

El mal trato representa el 21.42% de las quejas más frecuentes de los clientes, se toma en cuenta aspectos como, ubicación de la empresa, el servicio y servicio de taxi; los resultados están en la tabla 10:

<b>Tipo de queja</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Ubicación	3	1.19%
Servicio	50	19,84%
Taxi	1	0.40%
<b>Total: Mal trato/poca amabilidad</b>	<b>54</b>	<b>21,42%</b>

Tabla N° 10

Al brindar un mal servicio, quiere decir que todo el proceso en el taller está mal, y es en donde se debe reestructurar, empezando por la atención al cliente.

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

La figura número 1, permite mostrar gráficamente el Principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama mostrado en la figura 1, facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

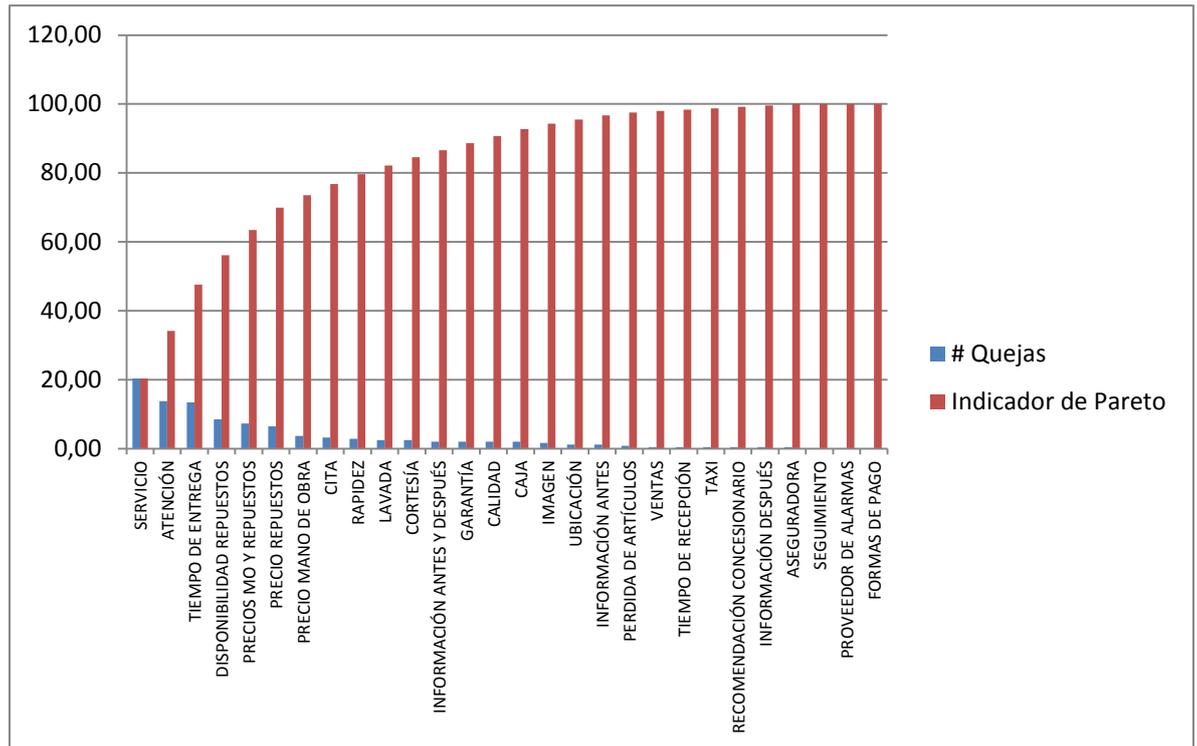


Figura N° 1

La utilización de esta herramienta permitió visualizar que el 80% de las fallas son ocasionadas principalmente por las causas: incumplimiento de lo pactado, de plazos pre establecidos, poca amabilidad y personal indiferente, y en menor medida por las causas de servicio incorrecto y de personal no cualificado. De esta manera, se obtiene una lectura fácil sobre cuáles deben ser las causas del problema que deben ser atacadas mediante un Plan de Mejora.

#### 1.4 ORGANIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

Si se revisa los resultados de las encuestas, fácilmente nos podemos dar cuenta que la mayoría de quejas de los clientes se debe a la mala comunicación o la falta de ella, ya sea entre cliente - asesor o asesor - mecánico. Si bien es cierto incumplimiento de lo pactado, incumplimiento de plazos y trabajo incorrecto, son puntos en los que no se tiene contacto directo con el cliente, es muy importante atender ya que estos problemas se dan por la falta de comunicación; es decir:

Si un cliente se queja que el servicio o producto está incorrecto, se debe a la falta de entrenamiento y capacitación al personal que está en contacto directo con el cliente; es importante que el asesor, comunique al consumidor si existen irregularidades o demoras en la ejecución del trabajo; de esta manera se evitan clientes insatisfechos. Es vital realizar una llamada explicando la demora que esperar que el cliente llegue al taller ocupando su tiempo y ahí informarle el retraso en el trabajo. Para mejorar la calidad de servicio en un taller automotriz se propone implementar un proceso medular, desde que el cliente solicita una cita hasta que se realiza el seguimiento para saber el grado de satisfacción. A continuación se detalla dicho proceso.

#### **1.4.1 Proceso medular del servicio**

Para lograr un buen servicio hay que seguir un proceso, el cual se describe en siete fases, las cuales indican cómo debemos proceder para lograr cumplir las expectativas de los clientes.

##### **1.4.1.1 Las siete fases del proceso**

A continuación se detallarán las siete fases del proceso medular del Servicio.

###### **1.4.1.1.1 Fase 1. Citas**

La primera fase, es de vital importancia ya que con la realización de la cita, se puede garantizar la atención inmediata de los clientes; evitando así la demora al momento de atender a los consumidores. Mediante una llamada telefónica, vía e-mail, o en una página web, se puede realizar una cita, éstas deben estar dispuestas cada 15 minutos, con el objetivo de tener el tiempo suficiente para dar una atención de calidad al cliente y recibir de una forma eficiente el vehículo. Se debe disponer un intervalo de 15 minutos cada 3 citas para tener tiempo de atender a los clientes que llegaron sin cita y recibirlos de la misma manera que a los clientes que separaron la cita, pero hay que hacer notar de una forma muy sutil, las ventajas que tiene obtener una cita.

- **Objetivo**

El objetivo de contar con un sistema de citas es equilibrar el flujo de trabajo planificado y controlando el número de vehículos y personas que entran en el departamento de servicio del taller en un momento dado.

- **Características**

El sistema de citas debe utilizar un sistema informático, un formulario de citas y un tablero visual situado en el lugar donde se realiza la recepción del vehículo para que el cliente lo vea y sienta que él es importante para la empresa y que se respeta su tiempo, además de dar un aspecto o imagen de buena organización.

#### 1.4.1.1.2 Fase 2. Recepción

En la fase dos del proceso, se realiza la recepción, esta fase es importante, se debe dar total prioridad a esta parte del proceso, ya que aquí se puede generar armonía y confianza con los consumidores.

- **Objetivo**

Los objetivos del proceso de recepción son los siguientes:

- Determinar las necesidades de servicio en función de la petición del cliente.
- Inspeccionar el vehículo con el cliente mediante una revisión visual.
- Proporcionar asesoramiento profesional, una explicación clara del trabajo y el precio del mantenimiento que se dará al vehículo.

- **Características**

Las características del proceso de recepción en un servicio son los siguientes:

- La persona que tiene contacto con el cliente se encarga del proceso de recepción; sin embargo, el gerente de servicios, el propietario, el técnico también pueden colaborar con el proceso de recepción en horas pico.
- Debe asignarse un área, en la que el cliente, el vehículo y el encargado de la recepción puedan permanecer juntos para completar rápidamente el proceso de redacción de la orden de reparación.
- El asesor debe ir bien vestido para que el cliente lo identifique fácilmente por el uniforme de trabajo y el distintivo con el nombre.
- El asesor debe demostrar excelentes dotes de comunicación, atención al cliente, y llevar a cabo el proceso de recepción de forma eficaz utilizando pautas de precio ajustadas. (Duración: 15 min. aprox.)

- Durante la inspección visual, se puede indicar al cliente otras reparaciones necesarias o daños existentes.

#### **1.4.1.1.3 Fase 3. Ordenes de reparación**

La orden de reparación, es el documento que sirve para tomar todos los datos del cliente y los requerimientos del mismo, debe estar claramente escrita y con toda la información necesaria, numero de cédula, teléfono, nombre, dirección, VIN y numero de motor del vehículo, trabajos a realizarse en el carro y firmas de autorización y recepción, es decir, firmas del cliente y de la persona que recibe el automóvil.

- **Objetivo**

El objetivo de la elaboración de la orden de reparación es confirmar la solicitud del cliente y su autorización para que el técnico pueda completar con éxito el trabajo en el plazo acordado.

- **Características**

Una orden de reparación es un documento legal importante. Es un contrato entre el cliente y el taller, y proporciona autorización al taller para que se lleve a cabo el trabajo, de acuerdo con la solicitud del cliente.

#### **1.4.1.1.4 Fase 4. Distribución y producción**

Esta fase, ayuda a organizar el taller o empresa, distribuyendo de forma ordenada y según la disponibilidad de técnicos y espacios en el patio de trabajo.

- **Objetivo**

El objetivo del proceso de distribución y producción es asignar trabajos sin demora a los técnicos en función de sus niveles de habilidad y hacer un seguimiento del progreso del trabajo para satisfacer el plazo de entrega acordado con el cliente.

- **Características**

El personal de servicio controla el proceso de distribución y producción; mediante sistemas de comunicación interna, ya sean: tableros de distribución, con el nombre

del técnico, la distribución horaria del día y casilleros para vehículos detenidos por repuestos, por falta de autorizaciones y para vehículos listos, se puede comunicar también por conos de colores, o un lenguaje mímico o señalético que todos los empleados lo entiendan. Todos los empleados pueden comprobar rápidamente el estado actual de cada trabajo y ver si se han producido demoras o sobrecargas. En caso de detención del trabajo, se puede avisar inmediatamente al cliente para solicitar su autorización o para confirmar el plazo de entrega de su vehículo.

#### **1.4.1.1.5 Fase 5. Control de calidad**

El control de calidad, se debe realizar a cada uno de los productos o servicios que solicita el cliente, de esta manera se tendrá la certeza que se está cumpliendo con lo requerido por el cliente y llenando sus expectativas.

- **Objetivo**

El objetivo del control de calidad es garantizar que el trabajo se ha completado de acuerdo con lo pactado y que satisface las expectativas del cliente. En última instancia debemos procurar superar las expectativas del cliente.

- **Características**

El técnico hará la primera verificación de calidad del servicio. A continuación el encargado del control de calidad inspeccionará el vehículo y, si es necesario, llevará a cabo una prueba de manejo para confirmar que el trabajo este muy bien realizado. Se debe dar prioridad a las reparaciones repetidas para que la persona que realiza el control se tome más tiempo y haga su trabajo con más eficiencia para recuperar la mala experiencia con el cliente luego de un reproceso.

#### **1.4.1.1.6 Fase 6. Entrega**

Para esta fase, el asesor debe estar capacitado y tener habilidades de comunicación, ya que es aquí, donde se indica al cliente que el producto o servicio que él solicitó está realizado correctamente.

- **Objetivo**

El objetivo del proceso de entrega es comprobar que se han abordado correctamente las peticiones del cliente y dar una explicación detallada del trabajo realizado y de los precios que se detallan en la factura, esto elimina malos entendidos, dudas y respalda al taller sobre observaciones futuras del cliente, además de afianzar la credibilidad del taller.

- **Características**

Las características principales de un proceso de entrega eficaz son las siguientes:

- El asesor saludará al cliente de forma amistosa llamándole por el nombre.
- Le enseñará los repuestos reemplazados para generar confianza.
- Le debe explicar el trabajo realizado y el precio de los repuestos, trabajo y lubricantes si es el caso.
- Confirmará que el total de la factura no exceda la cantidad previa acordada (Salvo autorización por teléfono cuando se lo requiera).
- Proporcionará asesoramiento adicional o recomendará futuras tareas de mantenimiento.

#### **1.4.1.1.7 Fase 7. Seguimiento posterior al servicio**

En esta fase, se garantiza que el cliente está satisfecho con nuestro servicio, aquí se puede descubrir insatisfacciones en el consumidor y así tomar las medidas correctivas de inmediato.

- **Objetivo**

El objetivo del seguimiento posterior al servicio, es comprobar si los clientes están satisfechos con su última experiencia de servicio y agradecer su confianza.

- **Características**

- El método de seguimiento será por teléfono, correo electrónico o cuestionario escrito (las preguntas se detallan en el capítulo 3).
- El seguimiento lo puede llevar personal especializado o cualquier persona capacitada del taller que se le encomiende esta misión.

- El jefe de taller tratará las inquietudes de los clientes en un plazo de 24 horas aproximadamente.
- El jefe de taller utilizará los resultados para identificar los puntos fuertes y débiles. Estas opiniones ayudan a mejorar todos los días.

Con este proceso se pretende mejorar el índice de satisfacción de los clientes y de igual manera la productividad del taller.

## **1.5 CONCLUSIONES**

Luego de haber concluido el primer capítulo se puede indicar que, un porcentaje importante de los clientes que visitan un taller automotriz y que se encuentran insatisfechos con el servicio de dicho taller, tienen quejas de las personas que los atendieron, es decir, cómo fue recibido, incumplimiento de plazos, no recibieron buena y oportuna información, no se realizaron todos los trabajos encomendados o estuvieron mal hechos.

El resultado de este análisis demuestra que todo el conflicto se debe a una falta de comunicación entre el cliente, el asesor de servicio o la persona que lo atiende y el técnico encargado de realizar el trabajo, por lo tanto nunca se podrá efectuar un trabajo de calidad si existe esta mala comunicación

## CAPITULO II

### ELABORACIÓN DEL PLAN

A lo largo de este capítulo se realizará la elaboración del plan y las medidas correctivas que se debe tomar para mejorar la satisfacción del cliente. En la actualidad la principal causa de pérdida de clientes se da ya que no se cumplen las expectativas del mismo; por esta razón es de vital importancia tomar medidas preventivas para evitar clientes insatisfechos.

#### 2.1 REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000

La intención de éste punto no es reproducir el texto de la norma, sino aportar datos y ejemplos para facilitar su implantación en un taller automotriz. Tanto la norma ISO 9000:2000 como la ISO 9001:2000 cubren los requisitos necesarios para la implantación de un sistema de calidad en una organización, no obstante, la estructura de las nuevas normas han cambiado drásticamente para reflejar los modernos enfoques de gestión y para mejorar las prácticas organizativas habituales. En la norma ISO 9001:2000, se definen 8 principios de la calidad, que son:

**2.1.1 Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras, cumplir con los requisitos de los clientes y esforzarse en sobrepasar las expectativas de los mismos.

**2.1.2 Liderazgo:** Las organizaciones deben fomentar el liderazgo, éstas crean el ambiente en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**2.1.3 Participación del personal:** El personal es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**2.1.4 Enfoque al proceso:** Los resultados deseados se consiguen más eficazmente cuando los recursos y actividades se gestionan como un proceso.

**2.1.5 Enfoque del sistema hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficacia de una organización.

**2.1.6 Mejora continua:** Es un objetivo permanente de la organización.

**2.1.7 Toma de decisiones por datos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**2.1.8 Relación beneficiosa con los suministradores:** Las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus suministradores intensifica la capacidad de ambas organizaciones de crear valor.

## **2.2 GENERALIDADES DE LA NORMA ISO 9001:2000**

La norma ISO 9001:2000 establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad para una organización que desee orientarse a la satisfacción del cliente y que deba satisfacer tanto los requisitos de éste como de los reglamentos. Esta norma internacional enfatiza que los requisitos del sistema de gestión de calidad aquí establecidos son complementarios a los requisitos técnicos para los productos finales. La adopción de esta norma es una medida estratégica.

### **2.2.1 Enfoque a procesos**

La norma define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso. Las organizaciones deben identificar, gestionar los procesos utilizados y relacionarlos para que todo tienda hacia la “orientación a los procesos”.

A menudo la salida de un proceso es la entrada de otro, es por eso que se debe identificar y gestionar los procesos interrelacionados entre sí para que todo funcione de manera efectiva. Como ejemplo, se puede decir que el final del proceso de un

proveedor, es la entrada del proceso de la organización, y la salida del proceso de la organización, es la entrada del proceso del cliente.

Para que se dé un proceso, se necesitan partes interesadas (clientes, propietarios, empleados, suministradores o sociedad), las que van a ser la entrada y salida de los procesos, pues cada uno de estos deberá cumplir y satisfacer las exigencias y necesidades definidas por las partes interesadas, por lo tanto se puede demostrar la interacción entre procesos, así, la dirección define las exigencias bajo las responsabilidades de la dirección, los recursos están determinados y aplicados dentro de la gestión de recursos. Los procesos son establecidos e implantados para la realización del producto, los resultados serán medidos, analizados y mejorados para retroalimentar y reestructurar, de ser necesario, los procesos.

La medición y análisis de la satisfacción de las partes interesadas se utiliza como retroalimentación para evaluar y validar el cumplimiento de los requisitos. Se necesita que las organizaciones dispongan de un proceso de mejora continua con un sistema de gestión de calidad que dé como resultado la satisfacción total de todas las partes interesadas, y sobre todo del consumidor final.

### **2.2.2 Objeto y campo de aplicación**

El objeto es estandarizar y documentar los procesos empleados, en este caso, para el buen funcionamiento de un taller automotriz centrado en la atención al cliente.

#### **a) Generalidades**

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones, con independencia del tamaño, tipo y productos suministrados. Lo que una organización necesita para implantar esta norma es:

- Demostrar su capacidad para suministrar de forma consistente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.
- Conseguir la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema debiendo incluir procesos de mejora continua y prevención de no conformidades.

**b) Aplicación**

La ISO 9001:2000 permite a una organización excluir únicamente los requisitos del sistema de gestión de la calidad que no afecten a la capacidad de la organización, la dispensen de su responsabilidad para suministrar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Dichas exclusiones podrían deberse a:

- Cuando la naturaleza del producto no requiera tales procesos.
- Los requisitos del cliente
- Los requisitos reglamentarios aplicables.

**2.2.3 Sistema de gestión de calidad**

La norma ISO 9001 establece claramente los requisitos generales y la documentación que debe cumplir una organización que quiera implantar un sistema de gestión de la calidad según esta norma. Para esto se requieren 2 requisitos.

**a) Requisitos generales**

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de calidad
- Establecer la secuencia de los mismos y su interacción
- Determinar los métodos y criterios para asegurar el funcionamiento y control de los procesos
- Asegurar la disponibilidad de la información para el buen funcionamiento de los procesos y el seguimiento de los mismos
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos e implantar las acciones para lograr resultados esperados y la mejora continua.

**b) Requisitos de documentación**

- La norma exige documentos para el sistema de gestión de calidad.
- Documentar los procedimientos requeridos en la norma ISO 9001.
- Planificación, operación y control de procesos
- Declaración documentada de las políticas y objetivos de calidad.
- Manual de calidad.

**c) Manual de calidad**

Éste debe contener:

- El campo de aplicación del sistema
- Procedimientos documentados o referencias a ellos
- Descripción de la secuencia e interacción de los procesos.

**d) Control de documentos**

El control de los documentos es imprescindible si se quiere asegurar la gestión correcta del sistema.

**e) Control de los registros de calidad**

Debe controlarse los registros que se requieren por el sistema de calidad, se lo hace con, documentos que proporcionan el resultado conseguido o evidencia de las actividades efectuadas. Con estos documentos se encuentra gran parte de las soluciones que se buscan para solucionar los problemas de una organización.

La realización de estos documentos no debe considerarse como tiempo perdido, sino como tiempo invertido.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir:

- Identificación de riesgos
- Legibilidad.
- Almacenamiento
- Protección
- Recuperación
- Tiempo de retención

**2.2.4 Responsabilidad de la dirección**

La responsabilidad de la dirección es de vital importancia en la marcha de una organización, aquí se debe definir los criterios estratégicos y organizativos de la empresa. La alta dirección debe mostrar su compromiso para el desarrollo y mejora del sistema de gestión de calidad mediante los siguientes puntos:

- Comunicar e incentivar a todo el personal la importancia de satisfacer todos los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios.

- Establecer la política y objetivos de calidad.
- Revisar siempre los sistemas de calidad
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.

### 2.2.5 Enfoque al cliente

La alta dirección deberá asegurar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, que son:

- Determinadas, y que entre ellas figuran los requisitos del producto, los legales y los reglamentarios.
- Convertidas en requisitos, cumplen con el fin de conseguir la **satisfacción del cliente.**

Es evidente que este punto es fundamental para el establecimiento de un sistema de calidad, por lo que es absolutamente necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes para convertirlas en requisitos.

## 2.3 CONOCIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA 9 S

El sistema japonés de las 9 s, es una metodología que busca integrar la participación de los empleados y la empresa con la finalidad de generar ambientes de trabajo coherentes con la filosofía de Gestión de Calidad Total.

Los objetivos del sistema 9 s son:

- Crear un ambiente de trabajo ordenado, limpio y seguro, en el que se facilite la realización de las tareas diarias.
- Fomentar la Disciplina.
- Establecer buenos hábitos de trabajo.
- Generar ideas orientadas al Kaizen (Mejora continua).
- Incrementar la satisfacción de los clientes.

Al implantar el sistema de las 9 s en un taller automotriz con seguridad se obtendrán los siguientes beneficios, que darán como resultado la satisfacción de los clientes:

- Elimina de raíz la mayoría de actividades que no agregan valor en los procesos.

- Disminuye los desperdicios generados.
- Genera mayor calidad del producto o servicio ofrecido.
- Reduce considerablemente la probabilidad de ocurrencia de accidentes.

Para empezar a implantar un sistema de 9s en un taller automotriz, lo principal es saber en que situación se encuentra el taller, luego se difundirá entre los integrantes de cada área de trabajo y luego se arrancará con el sistema, Las herramientas que serán necesarias son las siguientes:

- Fotografías del antes y después.
- Entrevistas.
- Gráficos (Histogramas de Barras).
- Listas de verificación.
- Lecciones de un punto (LUP).
- Diagrama de Causa – Efecto

### **2.3.1 Evolución del sistema**

Esta metodología que se fundamentó primero en 5 s, demostró que una vez implantada era muy efectiva pero si se dejaba de controlar, se podía perder lo logrado o simplemente podía ser olvidado, para ello, ésta filosofía aplicó el “ciclo de mejora continua”, famoso ciclo japonés que es aplicado a diario en muchas empresas a nivel mundial, es por eso que se desarrollaron 4 s más, y se resumen en la estandarización de las buenas prácticas alcanzadas anteriormente.

### **2.3.2 Necesidad de implantar el sistema 9s**

En todas las empresas de servicio, y con mayor razón en un taller de mecánica automotriz se necesita orden en los puestos de trabajo y en los procedimientos tanto en patio como en oficina, se necesita tener lo indispensable al alcance de la mano, se necesita estandarización, etc., para poder trabajar eficazmente y dar una imagen de seriedad, compromiso y respeto al cliente que visita el taller, al cliente interno y a la propia persona, obteniendo nuevamente satisfacción total en la persona que requiera del servicio de un taller automotriz y su personal. Contrario a lo que se puede pensar,

ésta metodología no se aplica únicamente a la operación con herramienta o equipo industrial sino a todos los puestos de trabajo.

### **2.3.3 Conocimiento de las 9 s**

Para lograr los resultados que se esperan luego de la implantación de un sistema de 9 s es necesario contar con la colaboración voluntaria y desinteresada de todos los empleados del taller, puesto que los beneficios de este sistema no serán únicamente para la empresa o taller, sino para todas las personas involucradas con dicho establecimiento.

Para lograr tal impacto en los colaboradores se recomienda que una persona de alto rango, si es el caso de una empresa grande, o el jefe o dueño del taller dicte una charla de conocimiento del sistema, de tal forma que llegue a la conciencia de todos los involucrados. También podría hacerlo una persona que no pertenezca al taller.

### **2.3.4 Significado de las 9 s**

Se dividen en tres partes: acciones con el lugar de trabajo (1,2,3), con la persona (4,5,6,7), y con la empresa (8,9).

#### **1ro.- Seiri – clasificación:**

Consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y desechando lo innecesario. Es posible clasificar los elementos por clase, tipo, tamaño, categoría o frecuencia de uso. Con la clasificación tendremos estos beneficios:

- Se obtiene espacio adicional al eliminar equipos, herramientas y elementos innecesarios.
- Se evita el almacenamiento excesivo.
- Facilita la identificación de áreas o puestos de trabajo con riesgo potencial de accidentes.
- Aumenta la productividad del personal.
- Elimina el desperdicio de los recursos.
- Mejora el flujo de los procesos

## **2do.- Seiton- organización**

Es tener una ubicación para todos los elementos, herramientas y equipos, de tal forma que sean fáciles de localizar al momento que se los necesiten. Con la organización tendremos estos beneficios:

- Se evitan las interrupciones en el proceso
- Se reducen los tiempos de cambio.
- Se eliminan las condiciones inseguras y por defecto se reducen los accidentes.
- Se reduce el número de errores humanos.
- Se reducen los productos en stock.
- Se reduce el tiempo de búsqueda, utilización y devolución de los elementos.
- La limpieza se puede realizar con mayor facilidad y seguridad.
- Proyecta orden, responsabilidad y compromiso de la Dirección.
- Genera un ambiente de trabajo más agradable.
- Permite implementar mecanismos simples de control visual.

## **3ro.- Seiso- limpieza**

Se basa en mantener permanentemente condiciones ideales de limpieza en el puesto de trabajo, equipos, herramientas y elementos en general, lo cual no es sólo responsabilidad de la empresa sino que depende de la actitud de los empleados. Los beneficios de la limpieza continua:

- Mejora diaria del conocimiento de los operarios de sus equipos, máquinas y herramientas.
- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar con mayor facilidad.

**4to.- Seiketsu- equilibrio**

Es el estado o sentimiento de los colaboradores sobre todo el entorno laboral, el cual debe garantizar que el personal pueda desarrollar sus funciones de manera fácil, cómoda y segura. Con esto se logra el bienestar personal de todos los empleados, esto beneficia y dirige hacia el servicio al cliente.

**5to.- Shitsuke- disciplina**

Es la convicción personal de la importancia o necesidad de practicar comportamientos acordes a los lineamientos de la empresa, sin la necesidad de la autoridad o del control. Disciplina implica confiabilidad en la persona y en su trabajo.

**6to.- Shikari- constancia**

Es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas. La constancia permite:

- Disminuir la cantidad de tiempo perdido, si la voluntad para hacer la cosas se acompaña de motivación de los beneficios de la meta.
- Madurar ideas y concretar hechos.

**7mo.- Shitsokoku- compromiso**

Es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; que nace del convencimiento y se traduce en el entusiasmo diario por el trabajo a realizar. Es un compromiso que debe primar en todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación. Lo que se obtendrá del compromiso es que:

- Las tareas se llevarán a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas.
- La rotación de personal disminuirá.

**8vo.- Seisoo- coordinación**

Es realizar las actividades de forma metódica, ordenada, al mismo ritmo y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos comunes con los demás involucrados. Esta

manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación. Con la coordinación se podrá:

- Realizar mayor énfasis en la etapa menos desarrollada.
- Mantener buena comunicación de los avances como las demoras en tiempo.
- Lograr un avance progresivo y rápido de los objetivos.

### **9no.- Seido- estandarización**

Es regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos. Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo. Con la estandarización nos beneficiamos de estas maneras:

- Cualquier trabajador sea del área o no, podrá realizar el trabajo sin problemas con el manual.
- Se podrá contrarrestar mucho mejor un percance con la documentación.

### **2.3.5 Implantación de las 9s**

Es recomendable hacerlo en 5 fases.

#### **Fase 1: Presentación del programa de 9s**

- Elaborar la campaña y el cronograma de difusión entre todo el personal, realizar la convocatoria y difundir el programa.

#### **Fases 2 y 3: Dimensionar las áreas de trabajo y asignación de responsables de área**

- Actualizar todas las áreas.
- Delimitar áreas y definir responsables de cada una.
- Establecer reportes (formato y fechas de entrega).

#### **Fase 4: Identificar y documentar la situación inicial de las áreas seleccionadas**

- Evaluación de cada área y documentación de situación actual.
- Verificar resultados y establecer prioridades.

## **Fase 5: Aplicación**

### **1ra s (Seiri- clasificación)**

- Primera clasificación de cada persona en su puesto.
- Segunda clasificación con el responsable del área delimitada.
- Etiquetar lo necesario y eliminar lo innecesario.

### **2da s (Seiton- organización)**

- Crear un mapa del puesto de trabajo.
- Delimitar la ubicación de cada elemento seleccionado e identificar cada zona.
- Definir áreas comunes de almacenamiento y de abastecimiento de suministros.

### **3ra s (Seiso- limpieza)**

- Hacer una minga de limpieza con todo el personal, documentar el antes y el después y establecer un programa de seguimiento.

### **4ta s (Seiketsu- bienestar personal)**

- Evaluar al personal por áreas de trabajo; médico y estado físico, psicológicos, equipo de protección personal adecuado, uniformes.
- Definir necesidades de bienestar personal por priorización, crear un programa de necesidades y difundirlo.
- Resultados y presentación del programa

### **5ta, 6ta, 7ma, 8va, 9na s: Crear política de disciplina y difusión**

- Curso de auditores externos, curso de auditores externos.
- Llevar a cabo las auditorias, presentar los resultados, Seguimiento a no conformidades, premiación al mejor grupo.
- Premiar al mejor grupo.
- Crear un manual e procedimientos de cada buena práctica encontrada. Implantar el manual de procedimientos.

## **2.4 CONCLUSIONES**

Al finalizar el segundo capítulo se ha revisado la norma ISO 9001:2000 y la manera de aplicar la misma a un taller automotriz enfocada en la atención al cliente, además la aplicación del sistema de las 9s, el cual es un método muy efectivo para lograr satisfacer las necesidades del cliente. Es de gran utilidad este sistema ya que gracias a el se puede capacitar a todo el personal que tiene contacto con el consumidor para que se le de la mejor atención posible y que se sienta cómodo con la visita a la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA**

Los resultados que se obtengan de cualquier encuesta o del seguimiento de clientes, debe ser usada como retroalimentación, para estudiarla y procesarla para poder llegar al objetivo de toda empresa, que es el kaizen o mejoramiento continuo. Es vital para las empresas o talleres automotrices, el procesamiento de esta información, por lo que este capítulo se concentra en explicar el procedimiento para la obtención del grado de satisfacción de clientes, procesamiento de información y acciones correctivas orientadas al mejoramiento continuo, según los resultados de la calidad de servicio del taller o la empresa.

#### **3.1 PROCESO DE SEGUIMIENTO A CLIENTES**

Una vez que se ha hecho el mantenimiento del vehículo, el seguimiento al cliente permite afianzar su fidelidad, lo cual es la piedra fundamental de la mayor parte de los pequeños talleres automotrices. Se puede hacer el seguimiento por teléfono, personalmente o por correo.

##### **3.1.1 Tiempo de llamada de seguimiento**

Se debe llamar al cliente en un lapso aproximado de dos semanas después de que haya retirado su automóvil para averiguar cómo le pareció el servicio, cómo está funcionando su vehículo y para verificar si está satisfecho con el trabajo que ha hecho la empresa. Esto permite resolver cualquier insatisfacción. También es un buen momento para agradecer la elección del servicio. Al realizar la llamada se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Saludar cordialmente al cliente
- Explicar de forma clara el motivo de la llamada y solicitar un tiempo al cliente. La llamada no debe durar más de 3min.
- Realizar las preguntas de forma clara.

- Escuchar activamente al cliente si tiene alguna queja.
- Agradecer por el tiempo y despedirse cordialmente.

### **3.1.2.- Contacto permanente con el cliente**

Es necesario mantener el contacto con los clientes periódicamente, para averiguar si sus ocupaciones, direcciones, etc., han cambiado, así se puede mantener actualizada la base de datos de clientes. También se puede aprovechar la oportunidad para recordarle el mantenimiento periódico de su vehículo, además se debe informar a cerca de promociones y ofertas que pueden beneficiarlo

## **3.2 MÉTODOS DE SEGUIMIENTO A CLIENTES**

### **a) Buzón de Sugerencias**

Es un método sencillo, bastante económico y de rápida implementación que consiste en colocar un Buzón de Correo en un lugar estratégico del taller, con un cartel identificativo y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas. Las ventajas de este *método* son los bajos costos que demanda, la rapidez con el que puede ser implementado y la sencillez de su manejo.

La principal desventaja radica en la baja tasa de participación que alcanza. Por lo general, son los clientes muy insatisfechos o muy satisfechos quienes acuden a un Buzón de Sugerencias, los cuales representan un pequeño porcentaje del total de clientes.

Sin embargo, son muchas las empresas (entre las que se encuentran bancos, hoteles, restaurantes, clínicas, servicios de telefonía, universidades privadas y otras), que han adoptado el Buzón de Sugerencias como uno de sus principales sistemas de seguimiento al nivel de satisfacción de sus clientes.

Para hacer que la mayoría de clientes participen de esta encuesta se puede adoptar métodos, uno de ellos como ejemplo sería, invitar al cliente a llenar el formulario mientras se elabora su factura final, dicha encuesta no deberá demorarse en ser

llenada, más de 2 minutos, por lo que debe contener preguntas directas, cerradas y sencillas.

#### **b) El Panel**

El panel es una "muestra fija" (en este caso de clientes) de la que se obtiene información regularmente. Este método consiste en realizar encuestas periódicas a los clientes que conforman el panel, haciéndoles una serie de preguntas que ayudan a descifrar el grado de expectativas que tuvieron antes de realizar su visita al taller y el cómo percibieron su rendimiento luego de dicha visita.

Una de las grandes ventajas del panel es que al ser una muestra fija, se puede hacer un seguimiento a la evolución de las respuestas cada cierto tiempo. Su principal desventaja es el costo que implica contratar una empresa o personal especializado para que realice todo el trabajo y además de forma periódica.

#### **c) Encuestas**

Las encuestas consisten en obtener información entrevistando a un grupo representativo de clientes para hacerles preguntas concretas (mediante un cuestionario) acerca de sus expectativas que tuvieron antes de realizar su visita al taller y el cómo percibieron su rendimiento luego de dicha visita.

Las encuestas se diferencian del panel, en que la "muestra de clientes" no es fija y tampoco tiene un intervalo de tiempo definido entre una y otra encuesta. Su principal ventaja es que permite obtener un panorama más completo y fiable acerca de lo que piensan y sienten los clientes. Su principal desventaja es el tiempo que requiere para la obtención y tabulación de datos y su elevado costo.

#### **d) Compradores "Espías"**

Consiste en contratar personal eventual para que actúen como clientes en un ciclo completo; es decir, desde "exponerlos" a las actividades promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc.) de un producto determinado hasta que realizan la visita al taller (como clientes disfrazados). Pero, su tarea no termina ahí,

luego tienen que utilizar su vehículo, fingir un reclamo ante el Servicio de Atención al Cliente, realizar preguntas, solicitar un servicio especial, etc.

Al final de su "jornada" reportan en detalle todos sus hallazgos al departamento de mercadotecnia. Las ventajas de este método son su bajo costo y la información que se obtiene acerca del desempeño de las diferentes áreas de la empresa que tienen relación directa con los clientes. Su desventaja es la baja "representatividad" que tiene el "grupo" de compradores "espías" en relación con el conjunto de clientes.

#### **e) Análisis de clientes "perdidos"**

Es un método muy eficiente y poco practicado es el de acudir a los clientes que cambiaron de taller o que simplemente dejaron de realizar los mantenimientos a su vehículo. Por lo general, son los "ex-clientes" quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto, que deriva en la pérdida de clientes, de ahí su gran importancia.

Para llevar a cabo este trabajo, se sugiere buscar en el directorio de clientes de la empresa a los "clientes antiguos" que no realizaron su mantenimiento en un periodo de tiempo razonable. Luego, se los ubica y se les entrevista con un cuestionario que permita conocer las razones de su alejamiento. Conocer el punto de vista del grupo de ex-clientes, es fundamental para cambiar o mejorar ciertos aspectos que pueden ocasionar más pérdidas de clientes por insatisfacción, decepción o mal servicio.

### **3.3 OBJETIVO DEL SEGUIMIENTO POSTERIOR AL SERVICIO**

El objetivo de este seguimiento es comprobar si los clientes están satisfechos con su última experiencia de servicio, agradecerles su confianza y obtener información como retroalimentación, sobre los errores cometidos.

#### **3.3.1 Características del seguimiento**

El seguimiento a clientes debe tener las siguientes características para que sea funcional:

- El gerente de servicio deberá definir las normas y el procedimiento para el seguimiento a clientes después del servicio.
- Deberá existir un sistema y un proceso para decidir el orden de prioridad del seguimiento mediante listados generados por computadora o un sistema recordatorio del archivador de carpetas.
- El método de seguimiento será por teléfono, por correo electrónico o a través de los métodos mencionados anteriormente.
- El seguimiento podrá ser llevado a cabo por los empleados especializados en el tema o por una empresa independiente, en algunas partes el asesor de servicio también podrá hacer las llamadas de satisfacción.
- El gerente de servicio debe tratar las inquietudes o quejas registradas de los clientes en no más de 24 horas.
- Se deberá además analizar el resultado del seguimiento y deberá comunicarse al gerente de servicio.
- Como actividad propia del Kaizen o mejora continua, el gerente de servicio deberá identificar los puntos débiles y los fuertes según los comentarios de los clientes.

### **3.3.2 La opinión del cliente**

Es muy importante construir una relación de seguridad y confianza con el cliente. Informarse de la condición del vehículo del cliente después de un período de 15 días posterior a la reparación, esto aumenta las percepciones del buen trato con el cliente y el trato personal. Si se llega a establecer esta relación con el cliente, se llegará a tener, más que a un cliente, a un amigo a quien se le podrá atender con menor tensión que cuando no se tenía dicha amistad. Con la finalidad de no molestar al cliente con llamadas inoportunas o con situaciones incómodas, se debe realizar un sondeo de cómo el cliente prefiere ser contactado. Es por eso que la opinión del cliente es muy importante porque si no se lo toma en cuenta, en vez de hacerlo sentir seguro y respaldado por el asesor de servicio, se podría romper la relación de la que se habló en el párrafo anterior o peor aún, dar la apariencia de inseguridad de los trabajos realizados en el vehículo del cliente.

### 3.3.3 Seguimiento posterior al servicio

El objetivo principal del seguimiento posterior al servicio es confirmar que el cliente está totalmente satisfecho y proporcionar una posibilidad de resolver una insatisfacción o un mal entendido. Si se planifica y se maneja incorrectamente la llamada o el seguimiento, el cliente puede instantáneamente confundir una llamada telefónica para un seguimiento posterior al servicio, como un intento de venta de repuestos y servicios adicionales. Por esta razón la persona que realiza la llamada de seguimiento debe decir claramente que la llamada es para confirmar que el cliente está satisfecho con el servicio recientemente realizado. Cuando la gerencia formule la política y los procedimientos de seguimiento, deberá utilizar preguntas para establecer la política.

Pregunta	Política	Procedimiento
Quien?	Qué personas están sujetas al seguimiento?	Definir una política clara, se hará seguimiento de todos los clientes, o sólo de algunos específicos, ya sea por reparaciones costosas, por servicios de garantía, por servicio completo, o por quejas.
Quién?	Quien efectuará el seguimiento?	El seguimiento lo puede realizar el asesor de servicio en concesionarios pequeños, o sino personal especializado a tiempo parcial, o una empresa contratada para este fin. Estas encuestas se deben hacer de forma agradable, profesional y nunca se debe hacer mas de 8 preguntas
Cuando?	Cuándo se realizará el seguimiento?	Se efectuará dentro de los 3 días siguientes a la visita de un cliente por un servicio. Dependiendo de la prioridad, se contactará antes al cliente.
Cómo?	Cómo se efectuará el seguimiento?	Al momento de entregar el vehículo se deberá indagar al cliente si prefiere un contacto telefónico, a su casa, trabajo o a su teléfono móvil, por correo postal, o por correo electrónico.
Cómo?	Cómo se utilizarán los comentarios del cliente para mejorar las operaciones de postventa	Agrupando los comentarios de los clientes en un informe y entregando al gerente de servicio para que los comente al personal a su cargo y tomen una decisión acertada.
Cómo?	Cómo se debe gestionar la queja de un cliente recibida durante el seguimiento posterior al servicio?	Si el cliente se queja durante la llamada, anote todos los detalles utilizando las palabras del cliente. El gerente de servicio o el personal encargado de las relaciones con los clientes deberán efectuar un seguimiento al cabo de 24 horas y solucionar el altercado lo antes posible

### **3.3.4 Trato con el cliente**

Cuando se realiza un contacto personal por teléfono, es importante que la persona que efectúa la llamada tenga en cuenta que se está interrumpiendo el tiempo y el espacio del cliente. Por lo tanto, es imprescindible que el cliente considere el objetivo de la llamada como un esfuerzo real para confirmar la satisfacción del cliente. Nunca se debe intentar vender servicios del concesionario durante una llamada de seguimiento. La única excepción es cuando el cliente lo solicite.

## **3.4 REALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO**

El seguimiento al cliente debe ser muy elaborado y necesita ciertos pasos para que tenga el resultado esperado, no se lo puede hacer de una manera superficial ni improvisada.

### **a) Preparación**

Es necesario verificar la orden de reparación, y revisar qué solicitó el cliente, qué se trabajó en el vehículo, comentarios del técnico, de control de calidad y del asesor de servicio. Es recomendable también verificar el historial de servicio, y período de garantía, además se debe tener a mano la última factura pagada por el cliente y un guión de preguntas pre elaboradas, y los horarios preferidos de contacto indicados por el cliente al asesor de servicio al momento de la entrega del vehículo.

### **b) Realización de la llamada**

El presentarse, saludar de una manera cordial e indicar la empresa a la que se representa es muy agradable para el cliente, por lo que esta parte es fundamental en la llamada, luego es necesario confirmar si la persona con la que se habla es el cliente, si no lo es, se debe solicitar cómo se lo puede ubicar; cuando se lo contacte, es primordial preguntar si es que es posible que atienda la llamada en ese momento, si lo acepta, se tiene que indicar directamente el objetivo de la llamada y hacer la pregunta al cliente con un sentido muy objetivo, que si está satisfecho con el servicio brindado por la empresa.

### c) **Realización de preguntas**

La persona que realice las llamadas deberá asegurarse de que las preguntas que va a realizar sean cortas y fáciles de comprender, además deben apuntar a una mayor satisfacción del cliente, por ejemplo: tiempo de espera, experiencia en la recepción, habilidad de comunicación de quien lo atendió, por su puesto calidad del trabajo percibida, limpieza del vehículo, máximo 8 preguntas. Es importante realizar los siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas abiertas. Siempre empieza con un pronombre interrogativo, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Cuánto?, ¿Por qué?, etc.

El preguntado debe responder con más que una sola palabra. Es la adecuada cuando se quiere sacar un máximo de informaciones. Muy útil en la detección de necesidades y este tipo de preguntas se realiza al realizar una cita o recibir un vehículo que presente anomalías.

Ejemplos:

¿Cuándo se dio cuenta del ruido?

¿Cuánto dinero quisiera invertir?

¿Qué tipo de aceite usó?

¿Quién conduce este vehículo normalmente?

¿Por qué no quiere cambiar la luna delantera?

- Preguntas cerradas. Debe ser corta y concisa, la respuesta siempre es si o no, este tipo de pregunta es la que se debe realizar al momento del seguimiento al cliente.

Ejemplos:

¿Le gustaría pagar en efectivo?

¿Prefiere llantas de aleación?

¿Quiere que le revisemos los frenos?

¿Necesita el coche esta tarde?

¿Conoce las ventajas de este aceite?

- Preguntas Sugestivas. Contiene una negación a la que el preguntado debe responder que sí. Ayuda al cliente recordar decisiones ya tomadas u otros detalles olvidados, es tipo de pregunta se utiliza el momento de realizar la recepción del vehículo o concretar los detalles de una cita para realizar un reproceso.

Ejemplos.

¿Ud. no prefirió el rojo?

Le gustan estos neumáticos, ¿a qué sí?

¿No quería ir de vacaciones con este coche?

- Preguntas alternativas. Siempre ofrecen dos posibilidades entre las cuales el preguntado se debe decidir, se caracteriza por el uso del “o”. Sirve para ayudarle al preguntado de tomar decisiones definitivas.

Ejemplos:

¿Quisiera el rojo o el negro?

¿Prefiere estas pastillas originales o las otras?

¿Va a pagar con tarjeta o con cheque?

#### **d) La palabra mágica**

Si luego de la conversación se agradece y se le indica al cliente que sus sugerencias y comentarios serán de mucho valor para mejorar los servicios al cliente en el taller, se brinda más confianza e indirectamente se incita al cliente a regresar cuando lo crea conveniente, además se debe insinuar que será un placer atenderlo en su próxima visita al taller.

#### **e) Informe**

Preparar los comentarios y presentarlos al gerente o la persona encargada de trato con el cliente. Deberán ser revisados y comentados con los empleados por lo menos una vez al mes, y con mayor frecuencia si se detecta una tendencia hacia esos puntos débiles, ésta es la principal acción del kaizen.

### **3.5 EL KAIZEN**

En Japonés: KAI significa 'cambio', ZEN significa 'bueno'. El significado de la palabra **Kaizen** es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

#### **3.5.1. Cultura Kaizen**

Es una forma de vida que la deberían adoptar todos los empleados, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa o taller automotriz tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y convertirlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y servicios. El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

#### **3.5.2 Principales sistemas kaizen**

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

- Control de calidad total / Gestión de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias

#### **3.5.3 Cambio para mejorar**

Todos los gerentes buscan que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios o sus procesos. Este es un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas, el mejoramiento continuo trae como

consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas, etc.

A pesar de ser un término reciente, acerca de kaizen se han escrito muchos artículos y varios libros, se han desarrollado seminarios y cursos en los cuales se enseña cómo aplicar el kaizen en la empresa o taller de servicio, pero aun así, su implementación ha sido muy poco desarrollada. El kaizen ha sido entendido, en la mayoría de los casos como una herramienta para la solución de problemas y no como una cultura que se enfoca y se dirige a la gente, además busca la estandarización de los procesos, ahí radica el problema de la poca implementación del kaizen. Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, hacerlo así limitaría su verdadero objetivo y hace que no se implemente con su potencial real. Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

#### **3.5.4 Pilares del kaizen**

- Equipos de trabajo
- Ingeniería Industrial

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, porque, el hombre tiene necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Este pensamiento hace que la mejora continua o kaizen se convierta en una "cultura para ser mejores", que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética, que al final tendrá totalmente satisfechos a los clientes de cualquier empresa. Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

### **3.6 IMPLEMENTACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN UN TALLER AUTOMOTRIZ**

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el gemba (donde ocurre la acción, o patio de taller), sí se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA o FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

Después de tener claro "para dónde" quiere ir la empresa o taller de servicio, sí, se empieza a trabajar en las áreas de gemba a través de las "9 s", los siete pasos del servicio al cliente y el trabajo en equipo; el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos de trabajo, reduciendo tiempos muertos por falta de repuestos, como ejemplo, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo por operación.

"Se requiere hábito de Mejora Continua al nivel de toda la organización y comprometerse a alcanzar la Calidad Total orientada al servicio, a nivel de todo el personal que colabore con la empresa". La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnostico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados.

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada lugar de trabajo. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado. La búsqueda constante de nuevos objetivos en los

equipos de trabajo, por lo general trae buenas consecuencias en innovación y lógicamente en calidad, en este caso de servicio.

Para que el kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades. Esta nueva mentalidad hace sentir muy útiles a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

### **3.7 CONCLUSIONES**

Al analizar varios métodos de encuestas a clientes es fácil deducir que los datos necesarios para el kaizen, se obtienen del seguimiento a clientes después del servicio prestado en un taller automotriz, siendo lo más importante, el manejo y proceso de la información obtenida en dicho rastreo, para orientar a la empresa a la mejora de tácticas de servicio al cliente, lo que generará el mejoramiento de la calidad en los procesos de servicio en un taller automotriz.

Al implementar este plan en un taller automotriz se logrará, no sólo la satisfacción del usuario que es lo más importante, sino también la productividad y eficiencia del mismo, al ganar afluencia de clientes y reduciendo tiempos muertos durante el proceso de servicio.

El mejor prestigio de un taller automotriz es mantener satisfechos a sus clientes, tanto, con el trabajo realizado, como con el servicio brindado. Una persona, al diferenciar el servicio entre un taller manejado sin criterios de calidad y un taller con este plan aplicado y funcionando correctamente, se garantiza la fidelidad de los mismos a la empresa o taller automotriz.

## BIBLIOGRAFIA

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLELAND D. Y., King W. R., *Manual para la administración de proyectos*, CECSA, Mexico, 1999.
- DÁVILA Zambrano Sandra, *Cinco Momentos Estratégicos Para Hacer Reingeniería de Procesos*, ASD, Ecuador, 2001
- EVANS R. y Lindsay W., *Administración y control de calidad*. México: Thomson. (2000).
- GALE B. *Descubra el valor de su cliente*. México: Prentice Hall (1999).
- GUTIERREZ M. *Administración para la calidad*. México: Limusa. (2001).
- KETOLA J. *Corrija, Prevenga, Mejore*. México: Panorama. (2005).
- LLORÉIS F. y Fuentes, M. *Calidad total, fundamentos e implantación*. España: Pirámide. (2001).
- MULLERS E. *Cultura de la calidad del servicio*. México: Trillas. (1999).
- SAPAG Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw-Hill, Colombia, 2000
- SENLLE Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, *Calidad en los Servicios*, Gestión 2000, España, 2003

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.volkswagen-marketing.com>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
- [http://www.tpmonline.com/articles\\_on\\_total\\_productive\\_maintenance/management/serviciocliente.htm](http://www.tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/management/serviciocliente.htm)
- [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente3.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente3.pdf)
- <http://www.slideshare.net/junioseis/calidad-de-servicio-al-cliente>

- [http://www.12manage.com/methods\\_kano\\_customer\\_satisfaction\\_model\\_es.htm](http://www.12manage.com/methods_kano_customer_satisfaction_model_es.htm)
- <http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0042.php3>
- <http://www.suespacio.net/blog/2009/04/29/como-brindar-un-servicio-al-cliente-de-excelencia-y-calidad/>
- [http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/89BC3A7A-FF88-442C-85F9-F8DAE543A39E/0/loca\\_spa\\_administracion.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/89BC3A7A-FF88-442C-85F9-F8DAE543A39E/0/loca_spa_administracion.pdf)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.**

#### **Plan para mejoramiento de la calidad en los procesos de servicio de un taller automotriz**

##### **Objetivos:**

- Mejorar la calidad de los procesos del servicio al cliente en un taller automotriz.
- Demostrar que el proceso medular de servicio es una clave para mejorar el índice de satisfacción del cliente.
- Encaminar a un taller automotriz hacia la mejora continua e indicar cómo realizar seguimiento post servicio a clientes.
- Crear un lugar y un ambiente de trabajo ideal para lograr la total satisfacción de los empleados, del cliente y réditos empresariales.

**Desarrollo del plan:**

FASE DEL PROCESO	APLICACIÓN
<b>Cita</b>	Desarrollar un sistema de citas eficiente, de tal manera de evitar clientes en espera de ser atendidos y un recordatorio de citas para indicar al cliente cuando tenga su próxima visita al taller para mantenimiento.
<b>Recepción</b>	Dar una bienvenida cordial al cliente, el asesor de servicio debe estar bien presentado, y de forma amable e inteligente, detectar las necesidades del cliente, haciéndole sentir que es muy importante para la empresa.
<b>Ordenes de reparación</b>	Redactar órdenes de reparación claras, en donde se detalle exactamente las necesidades del cliente y su percepción del problema en el vehículo, de tal forma que el técnico pueda realizar su trabajo correctamente.
<b>Distribución y producción</b>	Crear un sistema de producción interno, acorde a cada taller de tal forma que cada técnico tenga asignado su tarea y los repuestos que va a utilizar en cada trabajo, para así mejorar la rapidez en el mantenimiento o reparación de cada vehículo, evitando tiempos muertos.
<b>Control de calidad</b>	Realizar un control de calidad prolijo y técnico a cada uno de los vehículos que se han revisado o arreglado en el taller, si es necesario se debe realizar una prueba de ruta para garantizar que los trabajos se realizaron correctamente.
<b>Entrega</b>	Recibir al cliente de forma muy cordial, explicar detalladamente los trabajos que se realizaron el vehículo, entregar las piezas reemplazadas, realizar una factura clara y retornar el vehículo al cliente totalmente limpio.
<b>Seguimiento posterior al servicio</b>	Realizar una llamada al cliente para saber si está satisfecho con nuestros servicios. Si es un trabajo de mantenimiento la llamada se realiza luego de 15 días, pero si se trata de seguridad o reclamo se debe realizar en un plazo de 24 horas.