



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**“Actualización y levantamiento de Procedimientos de la
Unidad de Customer Service de la empresa “Continental
Tire Andina”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

JORGE ALFREDO TINOCO BERREZUETA

Director:

IVÁN RODRIGO CORONEL CORONEL

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia que siempre me ha apoyado de manera incondicional para cumplir todas mis metas y emprendimientos, que me han enseñado con el ejemplo que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente al Eterno quien ha sido mi guía y mi fuerza en el transcurso de este camino.

A mi papá, mamá y hermano que han estado presentes en todo momento, brindándome apoyo y fuerzas para continuar.

Agradecimientos a todos mis profesores, especialmente a la Junta Académica de la Escuela de Producción y Operaciones que a través de sus conocimientos y su guía me han permitido llegar hasta donde me encuentro hoy y proyectarme grandes cosas en el futuro.

A mis amigos que siempre han estado dándome palabras motivacionales y aliento

Especialmente a Kelsi que ha sido participe directa en la elaboración de este trabajo, muchas gracias por tu tiempo invertido y paciencia, mil gracias, este logro también es tuyo.

Finalmente, un grande agradecimiento a la empresa Continental Tire Andina, especialmente a la Unidad de Customer Service, por abrirme las puertas y permitirme compartir mis conocimientos y brindarme de su tiempo y ofrecerme su apoyo de la mejor manera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1. La Organización.....	3
1.2. Reseña Histórica.....	4
1.3. Direccionamiento Estratégico.....	4
1.3.1. Misión.....	5
1.3.2. Visión.....	5
1.3.3. Valores.....	6
1.4. Productos de la empresa.....	6
1.5. La Unidad de Customer Service.....	7
1.5.1. Problemática de la Unidad de Customer Service.....	9
1.6. Conclusiones.....	21
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ..	23

2.1.	Introducción.....	23
2.2.	Cadena de Valor.	24
2.3.	Mapa de Procesos.	26
2.4.	Matriz de Interacción de Procesos.....	28
2.5.	Caracterización de procesos.	31
2.5.1.	Caracterización del Proceso de Entrenamiento.....	32
2.5.2.	Caracterización del Proceso de Comunicación.....	37
2.5.3.	Caracterización del Proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho.....	40
2.5.4.	Caracterización del Proceso de PPMo.	44
2.5.5.	Caracterización del Proceso de Focus/FAM.....	49
2.5.6.	Caracterización del Proceso de Garantías.....	53
2.6.	Procedimientos y diagramas de flujo.	57
2.6.1.	Procedimiento de Preparación de Capacitaciones.....	58
2.6.2.	Procedimiento de Elaboración de Comunicado.	64
2.6.3.	Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho.....	68
2.6.4.	Procedimiento de PPMo.....	75
2.6.5.	Procedimiento para el desarrollo de reunión de Focus/FAM.....	81
2.6.6.	Procedimiento de Garantías.	87
2.6.7.	Procedimiento de Manejo de Llantas Reclamadas.....	96
2.6.8.	Procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto.	109
2.7.	Conclusiones.	116
 CAPÍTULO III: MEJORA CONTINUA		118
3.1.	Ciclo PHVA.	119
3.1.1.	Planear.....	120

3.1.2. Hacer.....	130
3.1.3. Verificar.....	149
3.1.4. Actuar.....	151
3.2. Conclusión.....	151
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama Continental Tire Andina	8
Figura 2.1 Cadena de Valor	26
Figura 2.2 Mapa de Procesos	28
Figura 2.3 Diagrama Tortuga	31
Figura 2.4 Simbología de diagramas.....	58
Figura 2.5 Diagrama de Preparación de Capacitaciones.....	63
Figura 2.6 Diagrama de Comunicación	67
Figura 2.7 Diagrama de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho.....	74
Figura 2.9 Diagrama de desarrollo de reunión Focus/FAM	86
Figura 2.10 Diagrama de Garantías	95
Figura 2.11 Diagrama de Llantas Reclamadas.....	108
Figura 2.12 Diagrama de Manejo de casos de Integridad del Producto.....	115
Figura 3.1 Ciclo PHVA.....	119
Figura 3.2 Comunicado sin estandarización	147
Figura 3.3 Reporte de Preocupaciones de Mercado sin estandarización	147
Figura 3.4 Registro de Entrenamiento Interno y Externo sin estandarización.....	148
Figura 3.5 Hoja de Respuesta de Planta sin estandarización	148
Figura 3.6 Evaluación General del Evento sin estandarización.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis Situacional Inicial (Personal)	10
Tabla 1.2. Análisis Situacional Inicial (Servicios).....	11
Tabla 1.3. Análisis Situacional Inicial (Mercado)	13
Tabla 1.4. Análisis Situacional Inicial (Valores de Reposición)	14
Tabla 1.5. Análisis Situacional Inicial (Instalaciones o recursos)	15
Tabla 1.6. Análisis Situacional Inicial (Finanzas y rentabilidad)	16
Tabla 1.7. Análisis Situacional Inicial (Información y comunicación)	18
Tabla 1.8. Análisis Situacional Inicial (Toma de decisiones).....	19
Tabla 1.9, Análisis Situacional Inicial (Contingencias).....	20
Tabla 2.1 Matriz de Interacción de Procesos	30
Tabla 2.2 Proceso de Entrenamiento.....	33
Tabla 2.3 Proceso de Comunicación	38
Tabla 2.4 Proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho	41
Tabla 2.5 Proceso de PPMo	45
Tabla 2.6 Proceso de Focus/FAM.....	50
Tabla 2.7 Proceso de Garantías	54
Tabla 2.8 Procedimiento de Preparación de Capacitaciones	59
Tabla 2.9 Procedimiento de Comunicación	64
Tabla 2.10 Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho.....	68
Tabla 2.11 Procedimiento de PPMo	75
Tabla 2.12 Procedimiento para el desarrollo de reunión Focus/FAM	81
Tabla 2.13 Procedimiento de Garantías	87
Tabla 2.14 Procedimiento de Manejo de llantas Reclamadas.....	96
Tabla 2.15 Procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto	109
Tabla 3.1 Fortalezas de la Unidad de Customer Service	121
Tabla 3.2 Debilidades de la Unidad de Customer Service.....	123
Tabla 3.3 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 1	125
Tabla 3.4 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 2	127
Tabla 3.5 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 3	129
Tabla 3.6 Registro de Asistencia Personal Interno	133
Tabla 3.7 Registro de Asistencia Personal Externo	133

Tabla 3.8 Evaluación General del Evento.....	134
Tabla 3.9 Evaluación a Participantes	135
Tabla 3.10 Plantilla Comunicado	136
Tabla 3.11 Formulario de Registro de Flotas.....	138
Tabla 3.12 Formulario de Inspección de Flotas	139
Tabla 3.13 Reporte PPMo	140
Tabla 3.14 Reporte de Preocupaciones de Mercado	142
Tabla 3.15 Hoja de Respuesta de Planta	143
Tabla 3.16 Registro de Entrada de Llanta a Fábrica	145
Tabla 3.17 Listado de Llantas Ajustadas	146
Tabla 3.18 Seguimiento de Acciones de Mejora	150

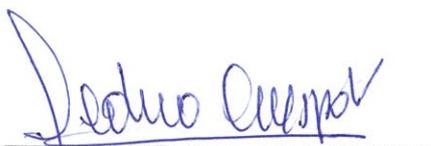
**ACTUALIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE LA
UNIDAD DE CUSTOMER SERVICE DE LA EMPRESA “CONTINENTAL
TIRE ANDINA**

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone la actualización y levantamiento de procedimientos de la Unidad de Customer Service de la empresa “Continental Tire Andina”, a través de la implementación de un modelo de gestión por procesos y mejora continua. Mediante observación y con información brindada por el personal de la Unidad, se realizó un análisis situacional en el que se identificaron los principales problemas organizacionales y se determinaron los procesos y procedimientos existentes, posteriormente, se incorporaron indicadores para la evaluación de los procesos, y finalmente, se utilizó el ciclo PHVA para elaborar la estrategia de mejora continua. Como producto de este trabajo se establecieron procesos, procedimientos y formatos.

Palabras Clave:

Gestión por procesos, mejora continua, procedimientos, ciclo PHVA, valor agregado, indicadores, productividad, análisis y mejoramiento.



Pedro José Crespo Vintimilla

Director de Escuela



Iván Rodrigo Coronel Coronel

Director de Tesis



Jorge Alfredo Tinoco Berrezueta

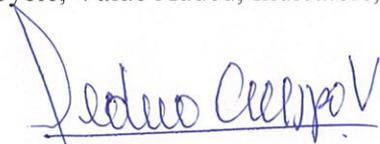
Autor

**UPDATE AND PROCESS MAPPING OF "CONTINENTAL TIRE ANDINA"
COMPANY CUSTOMER SERVICE UNIT**

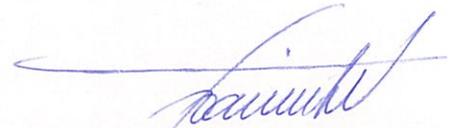
ABSTRACT

This paper proposes the updating and process mapping of the Customer Service Unit of "Continental Tire Andina" Company through the implementation of a process-based management and continuous improvement model. A situational analysis, in which the main organizational problems were identified and the existing processes and procedures were determined, was carried out through observation and information provided by the Unit staff. Subsequently, indicators for the evaluation of processes were incorporated; and finally, the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle was used to develop the continuous improvement. As a result of this work, processes, procedures and formats were established.

Keywords: Process Management, Continuous Improvement, Procedures, PDCA Cycle, Value Added, Indicators, Productivity, Analysis and Improvement.



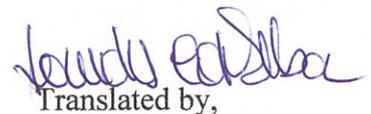
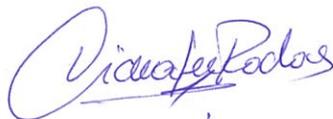
Pedro José Crespo Vintimilla
School Director



Iván Rodrigo Coronel Coronel
Thesis Director



Jorge Alfredo Tinoco Berrezueta
Author



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Tinoco Berrezueta Jorge Alfredo
Trabajo de Titulación
Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel
Octubre, 2016

ACTUALIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE CUSTOMER SERVICE DE LA EMPRESA “CONTINENTAL TIRE ANDINA

INTRODUCCIÓN

Históricamente las empresas y organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios de especialización, es decir, una organización dividida por departamentos, que no integraban el funcionamiento de la empresa, junto con las responsabilidades, relación con los clientes, los aspectos estratégicos ni los flujos de información y comunicación interna. El resultado de estas actividades aisladas, radicaban en productos y/o servicios deficientes que no lograban satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

La gestión por procesos, pretende solucionar esta problemática, a través de un modelo integrador de actividades, que estandariza y sistematiza los procesos y procedimientos. Es así, que el presente proyecto plantea una propuesta de aplicación de la metodología de Gestión por Procesos mediante un estudio descriptivo y evaluativo del funcionamiento de los procesos y actividades, así como la actualización e incorporación de nuevos procedimientos al trabajo de la Unidad de Customer Service de la empresa “Continental Tire Andina”, con la finalidad de crear una nueva propuesta de gestión en la que se organice, corrija, integre, estandarice y evalúe las actividades realizadas.

La razón principal por la cual se ha elaborado esta propuesta es por la explícita falta de documentación y estandarización de los procesos realizados dentro de la Unidad de Customer Service, hecho que ha generado en muchos casos desorganización en las actividades, dando como resultado retrasos, tiempos muertos, reprocesos y un gasto innecesario de recursos.

Determinada la problemática de la Unidad se ha establecido el principal objetivo a cumplir al término de este trabajo, el cual es el de ofrecer una propuesta de actualización y levantamiento de procedimientos de la de la Unidad de Customer Service de la empresa “Continental Tire Andina” a través de la elaboración de un modelo de Gestión por Procesos para elevar la productividad y eficacia de dicha Unidad, hecho que se pretende realizar por medio del cumplimiento de tres objetivos específicos:

- La realización un análisis situacional que permita identificar los principales problemas organizacionales que aqueja la Unidad.
- La identificación y definición de procesos que cuenten con nuevos y actualizados procedimientos e indicadores por medio de herramientas de gestión que generen armonía dentro de la Unidad, para la optimización y correcta administración de las operaciones.
- La elaboración de la estrategia de mejora continua a las actividades que se desarrollan en la Unidad por medio del ciclo PHVA

Al cumplimiento de estos objetivos se pretende ofrecer al personal de la Unidad una propuesta en la que consten las herramientas que les brinden información y les permitan organizar adecuadamente sus actividades, evaluar sus resultados, y realizar mejoras continuas de sus procesos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. La Organización

Continental Tire Andina es una empresa de fabricación de neumáticos instituida en el año de 1955 con el nombre de Ecuadorian Rubber Company C.A (ERCO), esta forma parte del grupo Continental AG de Alemania.

La fábrica se encuentra ubicada en la zona industrial de la ciudad de Cuenca, aquí se producen especialmente llantas de las marcas Continental, General Tire y Barum, las cuales atienden al mercado local y son usadas en el ensamblado de autos de las marcas Aymesa (KIA), General Motors y MARESA (Mazda), además, estas son exportadas a países como Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y Chile.

Actualmente, la empresa lleva alrededor de 60 años en operaciones y sigue siendo la única fábrica de neumáticos dentro del Ecuador. Continental Tire Andina forma parte del tercer grupo más grande a nivel de la región andina en el suministro de llantas y es el cuarto a nivel global.

Dentro de la planta se fabrican diversos tipos de llantas, pero con una principal categorización, las llantas tipo “Comercial Vehicle Tire Division” (CVT) y “Passenger and Light Truck Tire Division” (PLT), cada una con un excelente desempeño y en cumplimiento de las más estrictas normas de calidad internacionales, de manera que estas brindan seguridad, satisfacción y comodidad al cliente.

La empresa trabaja en tres ciudades dentro del Ecuador: Cuenca, donde se encuentra la planta; Quito, como base para la comercialización dentro y fuera del país, y finalmente en la ciudad de Guayaquil, donde se realizan operaciones logísticas. Todo

este trabajo lo realizan los más de 1200 empleados que tiene actualmente y más de 2000 personas dentro de las redes de distribución.

1.2. Reseña Histórica

Gracias a la iniciativa y ejecución del Dr. Octavo Chacón la empresa tuvo su inicio en el año de 1955 en la ciudad de Cuenca, donde toma el nombre de Ecuadorian Rubber Company. Años más tarde en 1962 con una planta lista, y luego de pruebas en la maquinaria, se fabricó la primera llanta.

Llegado el año de 1987, Continental AG de la ciudad de Hannover de Alemania compra “General Tire & Rubber Company”, con lo que en 1993 empieza la exportación de neumáticos a toda la región andina. Con un rápido crecimiento en el año de 1997 la empresa llegó a exportar a 17 países de Sudamérica y en 1999 ya se posiciona como líder local en la venta de neumáticos.

La empresa incrementa su capacidad en la fabricación de llantas para vehículos y camiones livianos (PLT) en el año 2000. En los años siguientes, entre 2003 y 2008, cambian las políticas comerciales con un mayor enfoque al cliente final y se abren nuevos canales de distribución.

En el año de 2009 el grupo Continental AG de Alemania compra la mayoría de las acciones de ERCO, razón por la cual en el 2010 la empresa cambia su razón social y toma el nombre de Continental Tire Andina S.A.

1.3. Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es una metodología en la que se encuentran los principales enfoques de una organización y que usa la estrategia como una herramienta de dirección. Se diferencia de la planeación tradicional, ya que trata de proveer los elementos necesarios a los gerentes para que sean capaces de enfrentar situaciones

complejas producidas por los cambios del entorno, que hoy en día son tan comunes. La principal diferencia, sin embargo, radica en que este modelo involucra un plan aprobado por el personal que lo va a ejecutar, mientras que la planeación tradicional solo se preocupa por alcanzar las metas formales.

“La dirección estratégica se define como el *manejo de una organización* con base en un plan estratégico explícito” (Goodstein, 1998). De esta manera la empresa es considerada en su totalidad, cuyas interacciones con el entorno son de vital importancia.

El direccionamiento estratégico es fundamentado principalmente por los valores estratégicos, la misión y la visión de la empresa.

1.3.1. Misión

La misión de Continental Tire Andina está enfocada en el desarrollo de su personal, la relación con sus clientes y satisfacción de las necesidades de los mismos, además de la mejora continua de sus procesos como medio para mejorar su rentabilidad.

Crear un ambiente de trabajo que mantenga y desarrolle personal de primera. Mejorar la relación con el cliente y la satisfacción del mismo a través de la calidad, entrega rápida y reducción de costos en nuestros productos. Adoptar una cultura de mejoramiento continuo para asegurar el crecimiento rentable.

1.3.2. Visión

Por medio de la confiabilidad, Continental Tire Andina procura llegar a ser la empresa preferida por los consumidores, buscando siempre la satisfacción de los clientes con productos y servicios de excelencia.

Convertirnos en distribuidor de llantas más confiable de la región andina; ofreciendo los mejores productos y servicios a través de conocimiento y entendimiento de los requerimientos y necesidades del cliente.

1.3.3. Valores

Los valores están enfocados principalmente en la rentabilidad de la empresa con el compromiso de profesionalismo y calidad del producto ofertado.

“Como un equipo activo con conciencia mundial y regional, estamos comprometidos con:

- Crecimiento rentable
- Profesionalismo
- Eficiencia
- Producto superior
- Cultura de alto desempeño”

1.4. Productos de la empresa

Continental Tire Andina ofrece una amplia gama de neumáticos entre los cuales figuran neumáticos para los diferentes tipos de automóviles, camionetas, vans y transporte pesado, considerando las diferentes necesidades, las cuales involucran: buen desempeño en terreno no asfaltado, ahorro en combustible, seguridad en altas velocidades, firmeza y tracción en piso mojado, larga vida útil, etc., todo esto derivado de los requerimientos que se dan según la finalidad de su uso.

Los neumáticos que la empresa produce cumplen con los más altos estándares internacionales de calidad lo que garantiza un producto premium.

1.5. La Unidad de Customer Service

La Unidad de Customer Service es la encargada del servicio post-venta dentro de la empresa, esta se encuentra ubicada dentro de la División de Ventas CVT que a su vez forma parte del Área Comercial de Continental Tire Andina.

El siguiente organigrama muestra la división por Áreas en las que se distribuye la empresa, así como el nombre del cargo de sus responsables.

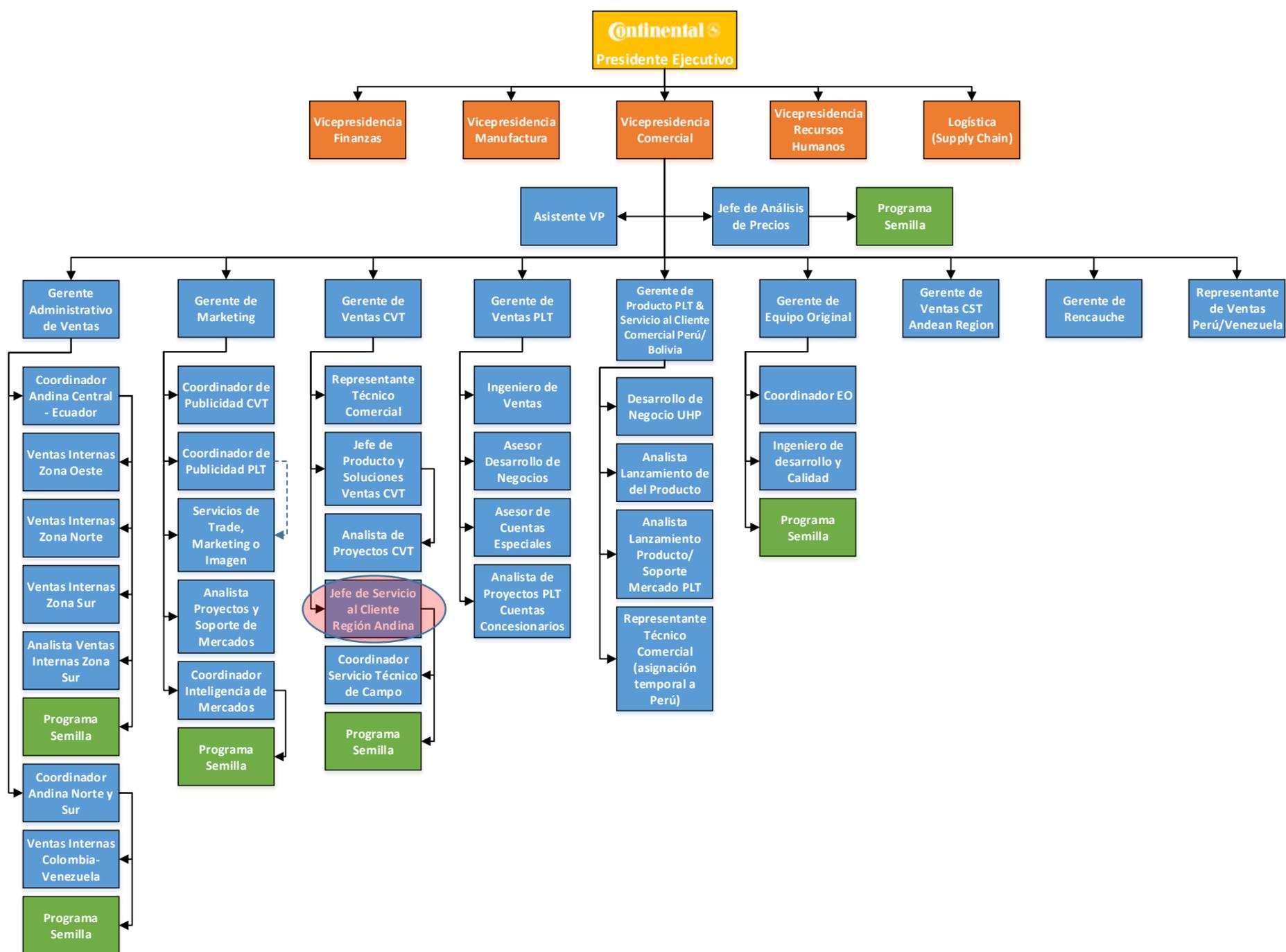


Figura 1.1: Organigrama Continental Tire Andina

Fuente: (Continental Tire Andina, 2016)

Dentro del organigrama podemos ubicar al dirigente de la Unidad el “Jefe de Servicio al Cliente Región Andina” el cual es el responsable y coordinador de las actividades dentro de la misma.

Las actividades que se realizan dentro del Customer Service se dividen en tres puntos principales:

- Garantías
- Monitoreo de Desempeño de Producto
- Asesoría Técnica y Capacitación

“Garantías” engloba lo que son análisis que se le da a las llantas que han sido reclamadas, para definir si estas no conformidades han sido producidas dentro de la fábrica y hacer efectiva la garantía de ser así, caso contrario, rechazar el reclamo. se encarga de todo lo que son reclamos por fallas o daños al producto.

Por otra parte “Monitoreo de Desempeño del producto” es el seguimiento del producto en servicio, el cual va registrando el comportamiento del neumático a través del tiempo de uso. Principalmente se analiza el desgaste generado por los kilómetros recorridos, lo que brinda información acerca del rendimiento de la llanta, obteniendo de esta manera un costo/beneficio el cual será una referencia para compararse con la competencia.

Finalmente “Asesoría Técnica y Capacitación” se enfoca en las capacitaciones internas o externas referentes a entradas de nuevos productos, modificaciones, nuevas políticas etc. Además se encarga de comunicar información técnica a otras Unidades.

1.5.1. Problemática de la Unidad de Customer Service

Dentro de la empresa “Continental Tire Andina” la Unidad de Customer Service se encuentra trabajando de manera funcional, es decir su funcionamiento está dado por el cumplimiento de actividades de manera individual, lo que no genera una sinergia que

permita mejorar el rendimiento de la Unidad, razón por la cual la estandarización y actualización de sus procedimientos basados en la metodología de la Gestión por Procesos, será la base para un mejor desempeño de la Unidad, optimización de los recursos y brindará la capacidad de realizar mejoras continuas en sus operaciones.

A continuación se realiza un análisis de varios enfoques, a través de cuadros de pregunta/respuesta los cuales brindarán una información más precisa de la situación actual de la Unidad.

Tabla 1.1. Análisis Situacional Inicial (Personal)

Análisis Situacional Inicial (Personal)	
¿Se dispone del personal necesario e idóneo?	La Unidad no posee el personal suficiente para cumplir con las tareas programadas, se mantiene una normal rotación de su personal por cambio de funciones, lo que provoca demoras hasta que el nuevo personal reciba una completa inducción, se familiarice con sus nuevas actividades y procesos.
¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?	Manteniendo una estandarización en los procesos que realiza la Unidad, de manera que se pueda identificar con mayor facilidad las actividades que puedan ser mejoradas y que el nuevo personal tenga los recursos disponibles para cumplir su trabajo óptimamente desde el inicio de sus actividades.

¿La garantía que la empresa ofrece está en cumplimiento con la ley Ecuatoriana y es comparable a la de sus competidores?	Sí, y también se encuentra en cumplimiento de normas internacionales.
¿Qué opinión tiene su cliente interno sobre el servicio ofertado?	Bueno, pero se necesita mejorar en tiempos de respuesta y comunicación con los clientes externos.
¿La Unidad tiene un organigrama implementado, conocido y acatado por toda la organización?	Sí, se tiene un organigrama documentado, pero necesita ser difundido con las partes interesadas.

Con la información obtenida de la tabla anterior se puede concluir que la Unidad tiene un correcto direccionamiento, pero le hace falta personal y recursos para lograr un servicio completamente satisfactorio.

Tabla 1.2. Análisis Situacional Inicial (Servicios)

Análisis Situacional Inicial (Servicios)	
¿Cuáles son los servicios por los cuales los clientes acuden a ustedes?	Servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Garantías • Monitoreo de Desempeño de Producto • Asesoría Técnica y Capacitación

¿Cuál es la frecuencia de innovación de los servicios?	Se realizan alrededor de dos actualizaciones en los procedimientos establecidos al año.
¿Qué valor agregado se proporciona dentro de los servicios?	<p>Inspección “In situ” (inspección de neumáticos que se encuentran en servicio) con personal de Customer Service, Ventas y/o Distribuidores.</p> <p>Capacitaciones interactivas teórico-prácticas, con normas pedagógicas y entrega de material didáctico y herramientas.</p>
¿Cuáles son los servicios que más se brindan y los que menos?	<p>Servicios más brindados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Asistencia Técnica en Campo • Manejo de Reclamos <p>Servicios menos brindados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportes Técnicos.

La información de la tabla anterior sobre los servicios ofertados por Customer Service, nos indica que dichos servicios son de gran importancia dentro de las operaciones que se realizan en la empresa, así como el alto grado de valor agregado generado dentro de sus actividades.

Tabla 1.3. Análisis Situacional Inicial (Mercado)

Análisis Situacional Inicial (Mercado)	
¿A qué mercado(s) atiende(n)?	El mercado que atendemos en la actualidad está ubicado dentro de la Región Andina y Chile.
¿Quiénes son sus clientes?	Externos: Todos las personas que adquieren un producto Continental dentro de la Región Andina y Chile Internos: Jefes de Calidad, Producción e Industrialización de Producto, Unidad de Ventas, Unidad de Finanzas, Unidad de Logística, Unidad de Compras.
¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberían atender?	Continental AG determina el área de responsabilidad de Customer Service en el mundo, en este caso la Región Andina y Chile, por lo que no se puede proyectar atención a nuevos mercados.
¿Qué percepción tienen sus clientes de ustedes?	Buena, se posee excelentes conocimientos y experiencia con los que se determina un veredicto correcto en el análisis sobre aprobación o rechazo de reclamos de neumáticos, sin embargo, en algunos casos se presentan demoras dentro del proceso.

Por medio de la información obtenida de la anterior tabla de preguntas sobre el mercado que la Unidad atiende, se puede afirmar que su mercado se encuentra plenamente definido, y que su personal está adecuadamente capacitado para responder

las exigencias que el puesto exige, sin embargo, dentro de la actividades que se realizan muchas veces se producen retrasos.

Tabla 1.4. Análisis Situacional Inicial (Valores de Reposición)

Análisis Situacional Inicial (Valores de Reposición)	
¿Cómo se establecen los valores que debe reconocer Continental por productos con no conformidad de fábrica?	El valor a reconocer por productos con no conformidad de fábrica, está establecido por la cantidad remanente de labrado de la llanta y exceptuando el 1.6 mm correspondiente al labrado de seguridad y en base al precio de venta al distribuidor.
¿Cómo se comparan los valores reconocidos por productos con no conformidad de fábrica con los de sus competidores?	Los procedimientos para este cálculo son los mismos.
¿Cómo se relacionan los valores de reposición por productos con fallos de fábrica con la calidad de sus productos?	La relación del valor de reposición está dado por la fórmula de reposición que maneja Continental, la misma que involucra el labrado original, labrado remanente, y el labrado de seguridad.
¿Qué percepción tienen sus clientes de los valores de reposición por garantía ofrecida?	La mayoría de los clientes están conscientes que los productos ofertados cuentan con una adecuada garantía, pero también están los clientes a los que les parece que la garantía ofrecida es insuficiente.

Una vez obtenidas las respuestas a las preguntas sobre los valores de reposición manejados dentro de la Unidad, se determina que el valor establecido por reposición de un neumático con falla de fábrica está dado en función de una fórmula. Este es un sistema de reposición similar al de la competencia, lo que le permite a Continental Tire Andina ser competitivo dentro del mercado.

Tabla 1.5. Análisis Situacional Inicial (Instalaciones o recursos)

Análisis Situacional Inicial (Instalaciones o recursos)	
¿Disponen de las instalaciones necesarias y adecuadas?	Existe un problema para el almacenamiento de llantas retornadas a planta por reclamo, ya que el lugar designado no es el adecuado, por lo que todos los análisis se realizan dentro de la planta de producción.
¿Tienen acceso a los equipos y tecnología disponibles para las actividades de Inspección y Servicio al cliente?	Sí se tiene acceso a todos los equipos y tecnología necesarios para la inspección de llantas y Servicio al Cliente en campo.
¿Tienen procesos y métodos actualizados y efectivos?	Los procesos se encuentran actualizados lo que se necesita es documentarlos dentro del sistema de calidad. No son 100% efectivos, dado que no siempre logran cumplirse las actividades en el tiempo previsto.
¿Tienen control sobre la productividad, servicios y/o actividades obsoletas e impactos ambientales?	No se lleva un completo registro de las actividades ni una estandarización en los procesos, razón por la cual no es posible

	llevar un correcto control y evaluación de los mismos. En Continental se lleva un programa de reciclaje de llantas.
¿Se innovan las instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?	Sí se innovan los recursos, pero las instalaciones no.

La información obtenida de la anterior tabla nos indica que la Unidad presenta problemas con sus instalaciones ya que no cuentan con el espacio suficiente ni adecuado para el almacenamiento de los neumáticos a ser analizados. Por otro lado se cuenta con los recursos necesarios para la inspección. Además, los procesos utilizados no son 100% efectivos, y dado que no se los estandariza, la empresa no logra gestionarlos adecuadamente.

Tabla 1.6. Análisis Situacional Inicial (Finanzas y rentabilidad)

Análisis Situacional Inicial (Finanzas y rentabilidad)	
¿Cuál es la capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?	Cada año se presenta un presupuesto de acuerdo a las actividades que se van a realizar en el próximo año. Este presupuesto puede ser modificado de acuerdo con las prioridades que se vayan dando.
¿Cuáles son las condiciones de liquidez y estructura de capital?	Las condiciones de liquidez y estructura de capital de la Unidad están determinadas por las políticas de la empresa y están relacionadas con la productividad de la planta y los resultados de ventas.

¿A qué riesgos financieros están expuestos?	Resoluciones que impliquen una disminución del presupuesto designado para la Unidad de Customer Service, por parte de la empresa.
¿Qué controles se mantienen sobre la economía y finanzas empresariales?	Existe un departamento de control y auditoría de todos los gastos en los que incurre la Unidad.
¿Cómo influye la Unidad de Customer Service en la rentabilidad de la empresa?	Las capacitaciones que se brindan están enfocadas en un conocimiento de los productos para que sean aplicados de acuerdo a las especificaciones establecidas por el fabricante, lo que se refleja en una disminución de reclamos por condiciones de fábrica. Adicionalmente se da una retroalimentación de los reclamos en servicio al personal de fábrica para optimizar los productos de acuerdo a la realidad del mercado.

Con la información obtenida de la anterior tabla sobre los recursos económicos de la Unidad se identifica que estos son establecidos por el departamento de Control y Auditoría, por lo que dependen completamente de las resoluciones dadas en él. El aporte que ofrece la Unidad de Customer Service dentro de la rentabilidad de la empresa es fundamental ya que direcciona a los distribuidores para que ofrezcan al cliente el producto adecuado para sus necesidades e indican acerca de los nuevos requerimientos de los clientes a producción.

Tabla 1.7. Análisis Situacional Inicial (Información y comunicación)

Análisis Situacional Inicial (Información y comunicación)	
¿Cuáles son las fuentes de información sobre su entorno?	Distribuidores, Clientes Finales, Flotas, Personal de Ventas y Personal Técnico.
¿Cómo se selecciona, prioriza y optimiza el uso de la información?	<p>La información que se recibe de los productos en servicio debe ser clara, concreta, objetiva y veraz para que sea analizada de una forma técnica y poder enviar conclusiones y recomendaciones adecuadas para cada caso.</p> <p>Toda la información recibida es analizada como prioridad.</p>
¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos años?	Sí, ya que continuamente se están implementando nuevos canales de comunicación (páginas web, fichas técnicas, workshops, etc)
¿Cuál es la efectividad de sus sistemas computacionales?	Los sistemas funcionan correctamente y se cuenta con el soporte técnico necesario ante cualquier eventualidad que pudiera ocurrir.
¿Cuál es la efectividad de sus sistemas informacionales y comunicacionales?	Al tener varios canales de información, se logra llegar con la información a todas las personas involucradas.

De la anterior tabla sobre la información y comunicación dentro de la Unidad se identificada que el procesamiento de la información sigue una metodología establecida que permite que la comunicación dentro de la Unidad se lleve de manera efectiva,

además que cuenta con modernos sistemas de información que agilitan dicho procesamiento. Toda la información que llega a la Unidad es tratada con la misma prioridad.

Tabla 1.8. Análisis Situacional Inicial (Toma de decisiones)

Análisis Situacional Inicial (Toma de decisiones)	
¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?	Primero se recibe y analiza la información técnica, se la comparte con el equipo en caso de ser necesario, se obtiene puntos de vista de cada uno desde su especialidad, se llega a una conclusión que más adelante se la informa al cliente involucrado, quien puede proveer más detalles, con lo cual se llega a una óptima resolución.
¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para la Unidad?	La jefatura presenta la información y la gerencia tiene la decisión final.
¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?	Las decisiones que se toman en la Unidad de negocio son netamente técnicas y están relacionados con los hechos que se obtienen de la aplicación de los productos en servicio.
¿Cómo influye la información relevante en las decisiones que se toman?	La información relevante se considera importante, sin embargo, se analiza detalladamente cada aspecto de toda la información para la toma de decisiones.

¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?	Una mejor retroalimentación dentro de la organización al momento de informar cual fue la decisión tomada.
---	---

Las preguntas descritas anteriormente sobre la toma de decisiones dentro de la Unidad llevan a la conclusión que estas son netamente técnicas y definidas por la jefatura, el cual toma en cuenta todos los detalles de la información recibida y en caso de mayor complejidad, se toma una decisión que se apoya en los puntos de vista de un equipo interdisciplinario de la empresa, para llegar a una decisión lo más acertada posible.

Tabla 1.9, Análisis Situacional Inicial (Contingencias)

Análisis Situacional Inicial (Contingencias)	
¿Qué acciones se tomarían si se requirieran cambios críticos dentro del personal y recursos?	La Unidad de Negocio tiene personal capacitado para asumir las diferentes funciones.
¿Qué acciones se tomarían si se requirieran cambios críticos en los Servicios?	Si existieran cambios críticos en los servicios, lo primero sería adaptarlos a la realidad de la empresa tanto de la Corporación como de clientes externos.
¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?	Se buscaría una adaptación a las nuevas condiciones que se establezcan en el mercado.
¿Qué acciones se tomarían si se requirieran cambios críticos en su desempeño ambiental?	Se aplicarían nuevas medidas como convenios con nuevas organizaciones que se acoplen al nuevo desempeño ambiental requerido.

Gracias a la información obtenida por la anterior tabla sobre acciones contingencia se explica que la Unidad se encuentra preparada para afrontar cambios inesperados en el ambiente interno y externo puesto que poseen un sistema de contingencias que les permite adaptarse y cambiar según las necesidades que se vayan suscitando.

1.6. Conclusiones

Continental Tire Andina es una empresa con una larga experiencia dentro del mercado ecuatoriano, además de ser parte de una de las compañías de fabricación y distribución de neumáticos más grande a nivel global, “Continental AG”, con la cual trabajan en conjunto transfiriendo conocimientos técnicos y de servicio, razón por la cual la empresa ha llegado a posicionarse como la primera en la venta de llantas a nivel nacional y la tercera a nivel de la región andina.

La Unidad de Customer Service es de mucha importancia dentro de Continental Tire Andina, ya que se ocupa del servicio post-venta contribuyendo en el cumplimiento de la garantía del producto, ayudando en la retroalimentación de las requerimientos del cliente con el área de producción, y ofreciendo capacitaciones a los distribuidores de manera que puedan brindar el mejor producto según las necesidades del consumidor; dando como resultado la entrega de un producto más llamativo, ajustado a las necesidades, de forma que potencia su desempeño y seguridad.

El personal de la Unidad de Customer Service está capacitado para cumplir con las actividades determinadas, pero no posee un personal a tiempo completo para lograr abastecer y cumplir a tiempo con todas las actividades programadas. Tampoco cuenta con adecuadas instalaciones para el almacenaje de llantas a inspeccionar.

Los procesos que se realizan en la Unidad no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que conlleva a que estos no puedan ser evaluados ni controlados, por lo tanto, no es posible gestionarlos adecuadamente ni incorporar un proceso de mejora continua. Dadas estas circunstancias se propone el uso de la metodología de la

Gestión por Procesos con la cual se actualizarán, incorporarán y estandarizarán nuevos procedimientos.

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

2.1. Introducción

Históricamente, las empresas y organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios de especialización, es decir, una organización dividida por departamentos, que no integraban el funcionamiento de la empresa junto con las responsabilidades, relación con los clientes, los aspectos estratégicos ni los flujos de información y comunicación interna. El resultado de estas actividades aisladas, radicaban en productos y/o servicios deficientes que no lograban satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de este hecho, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Maldonado, 2015). La Asociación de la Industria de Navarra sostiene que: “La organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos/servicios las necesidades de los clientes”. (ain, 2002)

La gestión por procesos pretende solucionar esta problemática a través de un modelo integrador de actividades. Es considerada “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.” (Bravo, 2011). Esto se logra a través de estandarizar y sistematizar los procesos y procedimientos ya existentes, diseñar nuevos en caso de ser necesarios, e incorporar indicadores, pues no se puede mejorar aquello que no se mide.

La gestión por procesos representa múltiples ventajas como lo menciona el Dr. Carnota, quien dice: "estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la calidad de sus productos o servicios, reducir fatiga y el agotamiento de sus trabajadores y hacer un empleo óptimo de recursos humanos, financieros, materiales informativos y de tiempo." (Carnota, 2011)

Dado que cada vez las exigencias de los clientes son mayores, no existe otro camino que no esté enfocado en la mejora del servicio que se ofrezca para ganar y mantener el mercado, tanto así que "El investigador Lester Thurow concluye que las firmas japonesas más exitosas asignan dos tercios de sus presupuestos de investigación y desarrollo a nuevos procesos y solamente un tercio a nuevos productos". (Andrade Bustos, 2007)

Para el caso particular de la Unidad de Customer Service de la empresa "Continental Tire Andina" el aplicar este modelo resultaría indispensable para lograr alcanzar los objetivos establecidos referentes a la mejora en el servicio al cliente. Como lo menciona Maldonado: "Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos". (Maldonado, 2015)

2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es un poderoso instrumento de análisis para la planificación estratégica. Esta herramienta es propuesta por Michael Porter en su reconocido libro "La ventaja competitiva". La cadena muestra la secuencia que presentan los diferentes procesos, señala lo importante para el cliente, es decir, por lo que está dispuesto a pagar.

Con la cadena de valor de Porter se establecen los procesos primarios de una manera secuencial, los mismos que se encuentran directamente relacionadas con la satisfacción del cliente. Además, incluye los procesos complementarios o de soporte

que la Unidad requiere para cumplir los primarios. Todos los procesos son el conjunto de elementos que interactúan para lograr un objetivo común.

En la representación gráfica de la cadena de valor se pueden identificar tres elementos principales:

- **Las Actividades Primarias:** Éstas pueden dividirse en cinco categorías genéricas, se encuentran dispuestas de manera secuencial y son las que se involucran directamente en el desarrollo del bien o servicio ofertado.
- **Las Actividades de Apoyo:** Son aquellas que sirven de sustento para la realización de las actividades primarias, se encuentran dispuestas de manera horizontal y a lo largo de la cadena.
- **El Margen:** Hace referencia a la diferencia entre el valor y el costo generado por el desarrollo de las actividades que crean el valor para el cliente.

En la siguiente ilustración se muestra la Cadena de Valor de Porter correspondiente a la Unidad de Customer Service de la empresa Continental Tire Andina.



Figura 2.1 Cadena de Valor

La ilustración nos muestra las tres principales actividades que engloban los procesos que realiza la Unidad, las que directamente se relacionan con la generación de valor, también muestra las actividades de apoyo las cuales servirán para el correcto y continuo ofrecimiento del servicio.

2.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una manera gráfica de representar el trabajo que se efectúa en una empresa o unidad. Este mapa nos permite conocer de manera más fácil el funcionamiento y la relación de los procesos que se realizan, por lo que se constituye como una herramienta esencial para el análisis, ayudando directamente en la implementación del proceso de mejora continua.

Existe más de un modelo de mapa de procesos, cada una con enfoque diferente, en este caso se ha seleccionado el mapa de procesos por su naturaleza ya que es el que mejor nos ayuda a identificar a los procesos de la Unidad y su interacción dentro de la Compañía. Este consta principalmente de tres categorías:

- **Procesos Estratégicos:** Estos procesos son los que ayudan en la definición y control de los objetivos propuestos, así como la forma en las que se cumplirá. Generalmente estos procesos son manejados por los directores del área.
- **Procesos Clave:** Son los procesos que están directamente relacionados en la generación del producto o servicio ofertado y generan valor para el cliente.
- **Procesos de Apoyo:** Son aquellos procesos de soporte que brindan los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos clave.

La siguiente ilustración muestra el mapa de procesos por su naturaleza de la Unidad de Customer Service.



Mapa de Procesos Unidad de Customer Service

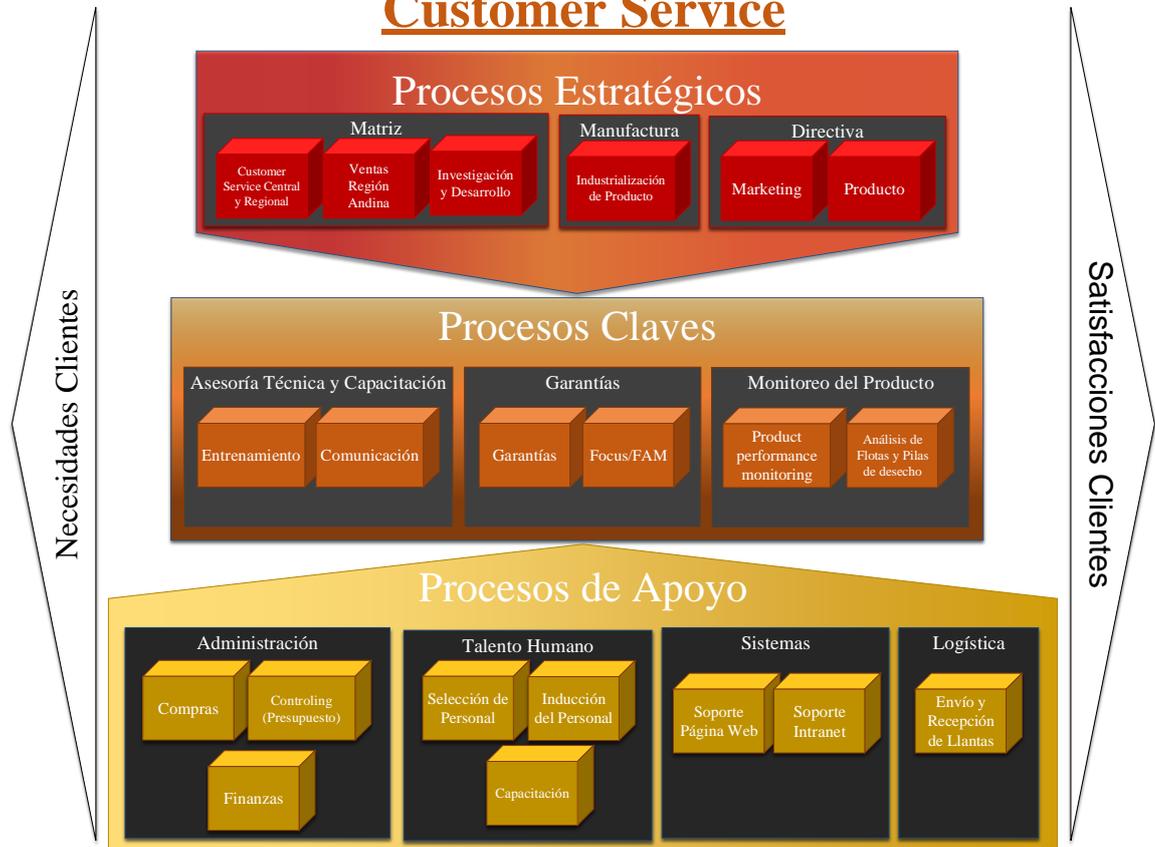


Figura 2.2 Mapa de Procesos

En el mapa podemos observar los tres principales enfoques (Asesoría Técnica y Capacitación, Garantías y Monitoreo del Producto) que abarcan a los seis procesos que se realizan dentro de la Unidad, estos son los Procesos Clave, además de los Procesos Estratégicos y de Apoyo que se son procesos realizados por otras Unidades de la empresa los cuales sirven de direccionamiento y soporte para el CS respectivamente.

2.4. Matriz de Interacción de Procesos

A partir de la información que ofrece el mapa de procesos, se elabora la matriz de interacción de procesos, que es un esquema de relaciones entre todos los procesos

organizacionales, indicando los elementos de interacción entre ellos, es decir, los productos que comparten.

En la Gestión por Procesos la identificación y gestión de dichas interacciones es algo fundamental, ya que todos los procesos tienen cosas en común. “Los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente.” (Velasco, 2010, pág. 119). Dado este caso, resulta indispensable un trabajo en unidad, contrario a la visión del ámbito departamental que no permite gestionar esta realidad.

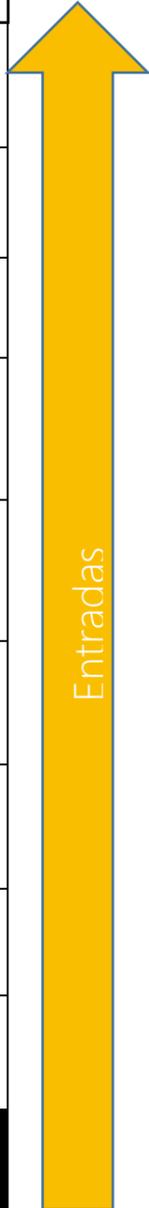
ISO 9001 ordena determinar la interacción entre los procesos. Para ello se hace uso de un grafismo con una breve descripción literaria. La matriz de interacción de procesos constituye uno de estos grafismos.

La información contenida en esta matriz, es el despliegue individualizado de los procesos, generalmente se muestran procesos relevantes, pero específicos, indicando sus respectivas entradas y salidas. El nivel de detalle depende del propósito perseguido, lo importante es comprender tanto las interacciones como la funcionalidad del producto del proceso, para poder establecer relaciones “causa-efecto” que permitan a las personas mejorar la eficacia de la gestión.

A continuación la matriz de integración de procesos de la Unidad de Customer Service.

Tabla 2.1 Matriz de Interacción de Procesos

	Directiva	Manufactura	Matriz	Asesoría Técnica y Capacitación	Garantías	Monitoreo del Producto	Administrativo	Talento Humano	Sistemas	Logística
Directiva		—	▲ Estrategias aplicadas dentro del mercado	▲ Información de cualidades de producto	▲ Resultados de acciones aplicadas a casos de no conformidad	▲ Datos estadísticos estimados sobre desempeño de los neumáticos	▲ Reporte gastos operativos	—	—	—
Manufactura	▲ Resultado de pruebas de rendimiento de neumáticos		—	—	▲ Resoluciones ante productos con no conformidad	—	▲ Reportes de costos de acciones correctivas a productos	▲ Requerimientos de personal	—	—
Matriz	▲ Prototipos de nuevos productos	▲ Nuevos compuestos ▲ Nuevos productos		—	▲ Análisis de llantas con no conformidad	▲ Informes sobre comportamiento del mercado	—	—	—	—
Asesoría Técnica y Capacitación	▲ Realimentación con inquietudes de mercado ▲ Comunicación de Eventos	▲ Capacitaciones	—		—	▲ Capacitaciones	▲ Reporte de Gastos Operativos ▲ Lista de Materiales	—	—	—
Garantías	▲ Informe de cantidad y tipo de no conformidades	▲ Análisis de llantas con no conformidad	▲ Informe con resoluciones de casos relevantes en Focus/FAM	—		—	▲ Reporte de Gastos Operativos ▲ Lista de Herramientas	—	▲ Actualizaciones de Agenda Digital de Intranet	▲ Orden de envío de llantas
Monitoreo del Producto	▲ Informe de desempeño del producto dentro de flotas	—	▲ Informes sobre comportamiento del mercado	▲ Inquietudes y observaciones	—		—	—	—	—
Administrativo	▲ Presupuesto de Marketing	—	—	▲ Herramientas y materiales ▲ Presupuesto	▲ Notas de Crédito ▲ Pago a transportistas	—		—	—	—
Talento Humano	—	—	—	▲ Capacitadores	▲ Capacitaciones ▲ Nuevo Personal	—	—		—	▲ Contratos con transportistas
Sistemas	—	—	—	▲ Soporte de intranet	▲ Soporte de intranet ▲ Soporte página web	—	—	—		—
Logística	—	—	—	—	▲ Envío y Recepción de llantas	—	—	—	—	



Dentro de la matriz podemos observar que gran parte de las salidas de los procesos tienen el objetivo de generar una retroalimentación del mercado con la planta y viceversa, por lo que podemos afirmar que esta función se constituye en el principal objetivo de la Unidad.

2.5. Caracterización de procesos

Dentro de la empresa Continental Tire se maneja el sistema de documentación PoMS (Process Oriented Management System), en el cual se estandariza toda documentación relacionada con los procesos y procedimientos de todas las áreas en el cual permite revisar, emitir, aprobar, publicar, actualizar, y difundir documentos esta información se encuentra cargada en su intranet para su fácil acceso.

Dentro de este modelo manejado en PoMS podemos encontrar la caracterización de procesos con ayuda del diagrama tipo tortuga, el cual cuenta con entradas y salidas de los procesos, así como el quién realiza, el cómo, el con qué, el dueño del proceso o coordinador, las interfaces o las áreas con las que se relaciona el proceso y finalmente los indicadores. La siguiente imagen nos muestra un esquema del aspecto del diagrama.

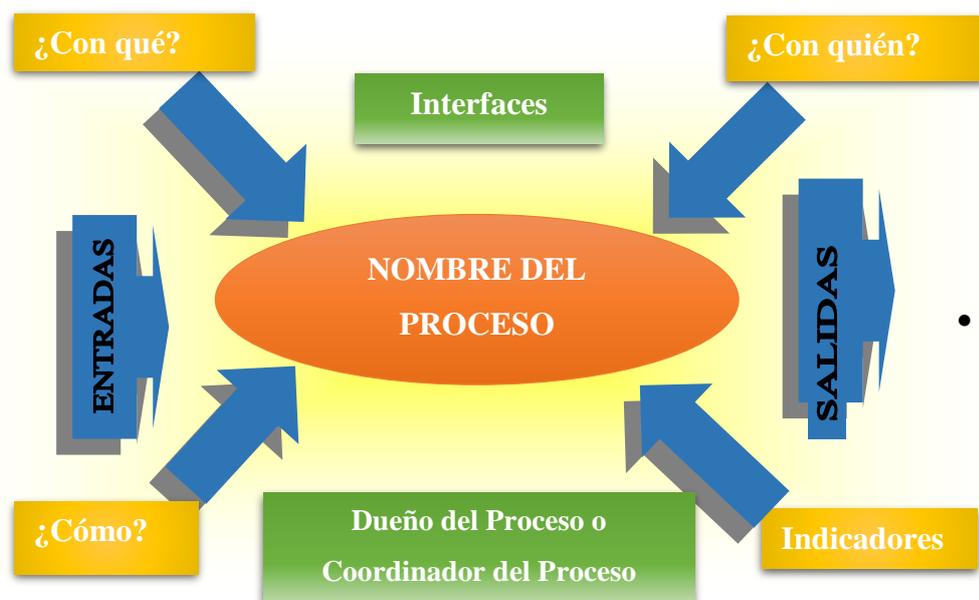


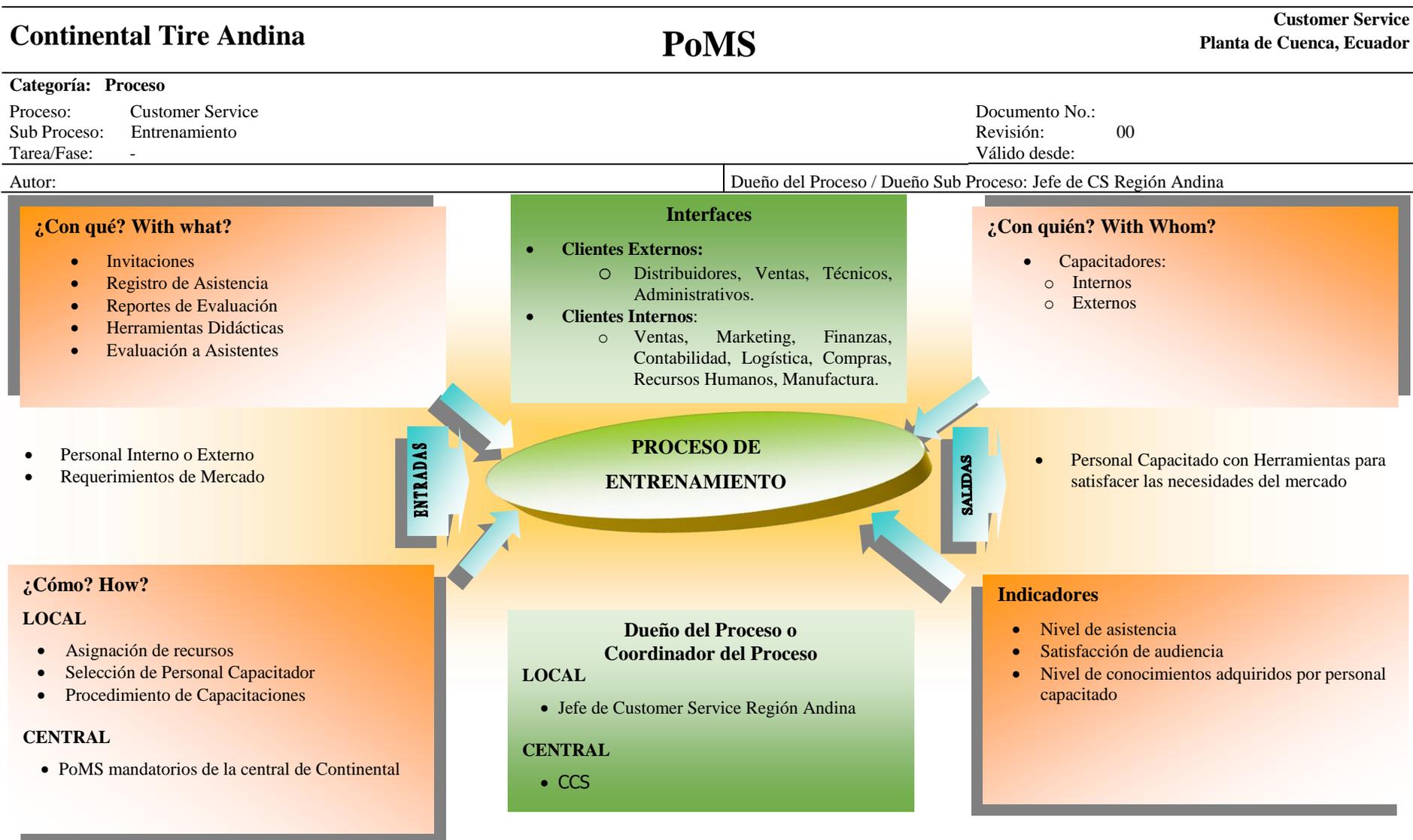
Figura 2.3 Diagrama Tortuga

Gracias al mapa de procesos se identificó los procesos realizados dentro de la Unidad. A continuación se muestra cada uno de ellos con el formato PoMS de la empresa Continental Tire Andina, en el cual consta: el propósito, áreas de aplicación, definición de abreviaciones e indicadores.

2.5.1. Caracterización del Proceso de Entrenamiento

La siguiente caracterización es del proceso de Entrenamiento, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.2 Proceso de Entrenamiento



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Entrenamiento

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Capacitar al personal tanto interno como externo de la empresa de manera ordenada y eficiente, con la finalidad que adquieran nuevos conocimientos y herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de sus clientes, con un enfoque de productos premium.

2. Área de aplicación

Customer Service

Otras Unidades

Distribuidores

Este documento aplica el Áreas Customer Service de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

CCS

Central Customer Service

KPI

Key Performance Indicators

Continental Tire Andina

PoMS

Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador**Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Entrenamiento

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

4. Indicadores de desempeño (KPI's):

Nombre del KPI	Nivel de Asistencia	Satisfacción de Audiencia	Nivel de conocimientos adquiridos por personal capacitado
Descripción del KPI	Muestra la relación de asistentes esperados para capacitación y la cantidad real de asistentes	Expresa el nivel de satisfacción de los asistentes con respecto a la capacitación en una calificación de 1 a 4 donde 1 es completa satisfacción y 4 completamente insatisfecho	Muestra mediante una calificación el nivel de conocimientos adquiridos dentro de la capacitación
Fórmula / Unidad de medida	%	#	%
Descripción de Fórmula	$\frac{\# \text{ de Asistentes Esperados}}{\# \text{ de Asistentes}} \times 100\%$	$\frac{\sum \text{ Calificaciones (Nivel de Satisfacción)}}{\# \text{ de Asistentes}}$	$\frac{\sum \text{ Calificaciones (Evaluaciones)}}{\# \text{ de Asistentes}}$
Fuente de datos	Capacitador	Asistentes a Capacitación	Asistentes a Capacitación
Entrega de datos	Por Capacitación	Por Capacitación	Por Capacitación

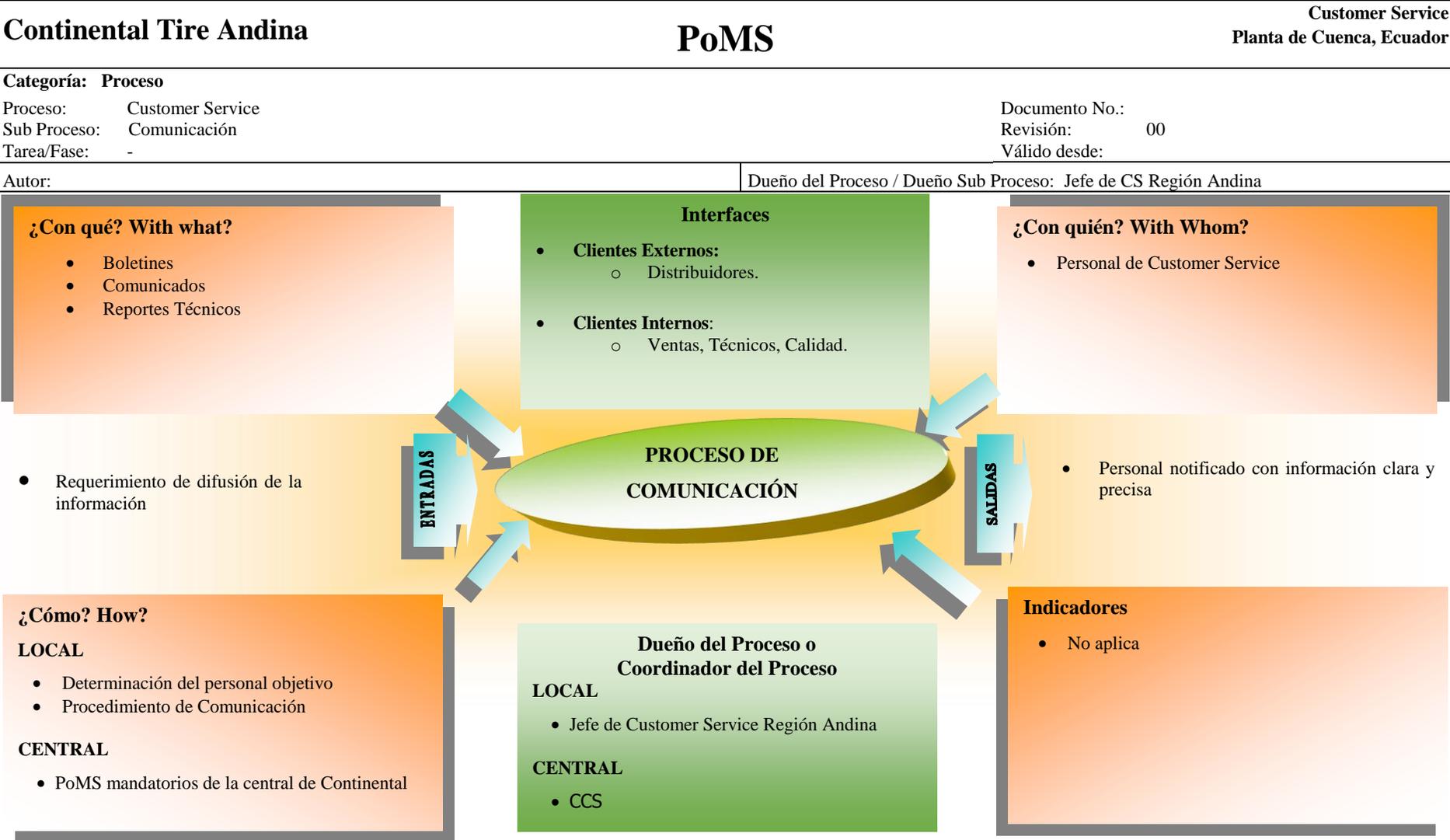
Frecuencia	Según Capacitación	Según Capacitación	Según Capacitación
Rango de tolerancia	%60	Mayor que 1,6	85%
Límite de Acción	%70	Mayor que 1,3	75%

El proceso de Entrenamiento tiene gran importancia dentro de la empresa, ya que es el medio por el cual la empresa informa de actualizaciones, nuevos productos, mejoras, nuevas políticas a las Unidades corporativas para conocimiento interno y a los distribuidores, los cuales dan a conocer esta información al cliente final.

2.5.2. Caracterización del Proceso de Comunicación

A continuación la caracterización del proceso de Comunicación, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.3 Proceso de Comunicación



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Comunicación

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Generar un flujo de la información técnica referente a garantías, reclamos y rendimientos de los productos fabricados y comercializados por Continental Tire Andina que permita una rápida y oportuna comunicación entre el cliente interno/externo, sus necesidades o requerimientos y la empresa.

2. Área de aplicación

Customer Service



Otras Unidades



Distribuidores

Este documento aplica el Áreas Customer Service de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

CCS

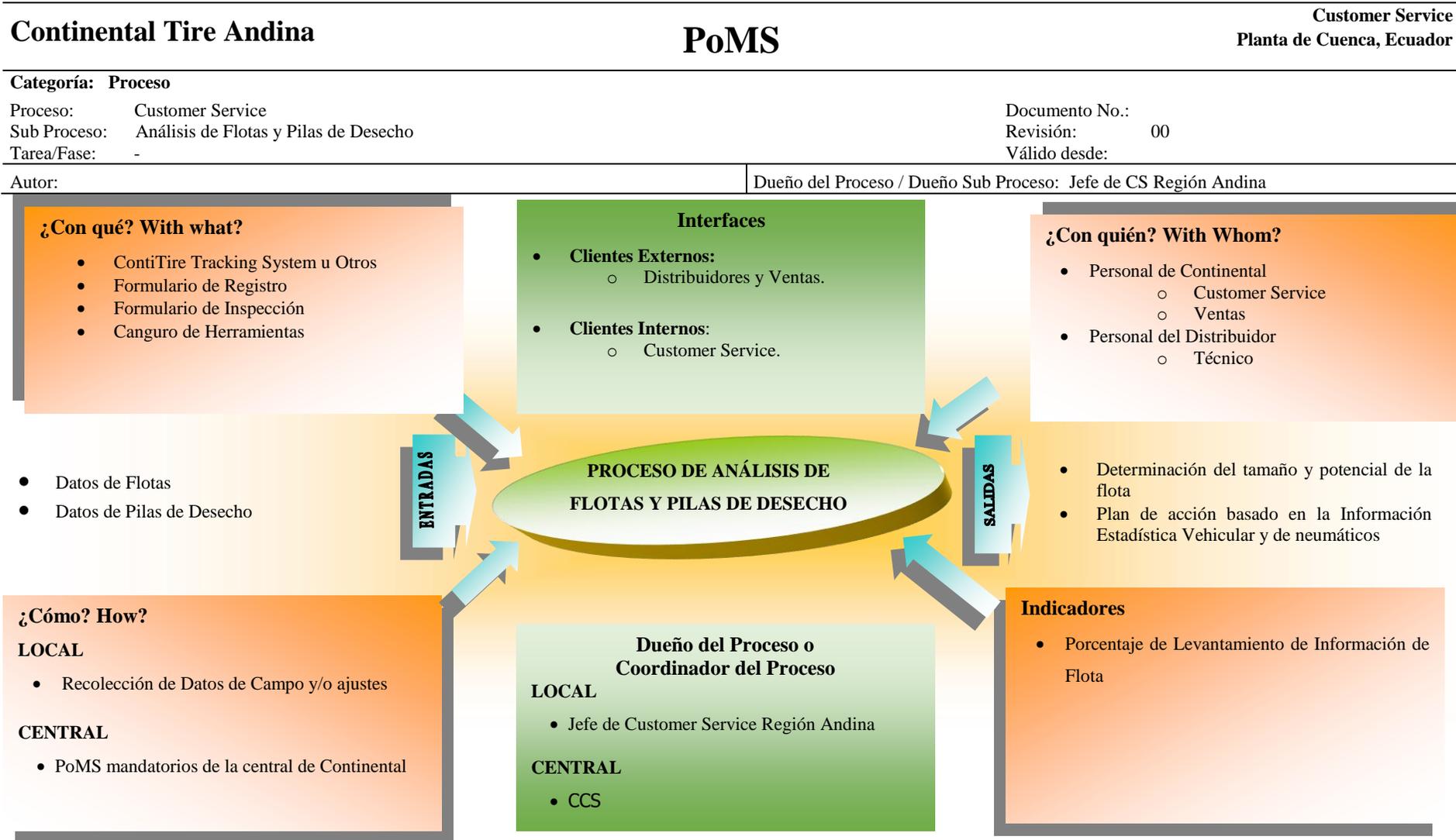
Central Customer Service

En el proceso de Comunicación se realiza el envío de comunicados por medio de los cuales, se comparte información técnica referente a garantías, reclamos y rendimientos de los productos fabricados y comercializados por la empresa.

2.5.3. Caracterización del Proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho

La caracterización presentada más adelante es del proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.4 Proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service
 Sub Proceso: Análisis de Flotas y Pilas de Desecho
 Tarea/Fase: -

Documento No.:
 Revisión: 00
 Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Realizar una recopilación y análisis de datos detallado en las flotas para obtener información que permita guiar al cliente sobre el producto que se adapte más a sus necesidades, así como optimizar su uso y mejorar su rendimiento.

2. Área de aplicación

Customer Service

Otras Unidades

Distribuidores

Este documento aplica el Áreas Customer Service de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

CCS

Central Customer Service

KPI

Key Performance Indicators

Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service
 Sub Proceso: Análisis de Flotas y Pilas de Desecho
 Tarea/Fase: -

Documento No.:
 Revisión: 00
 Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

4. Indicadores de desempeño (KPI's):

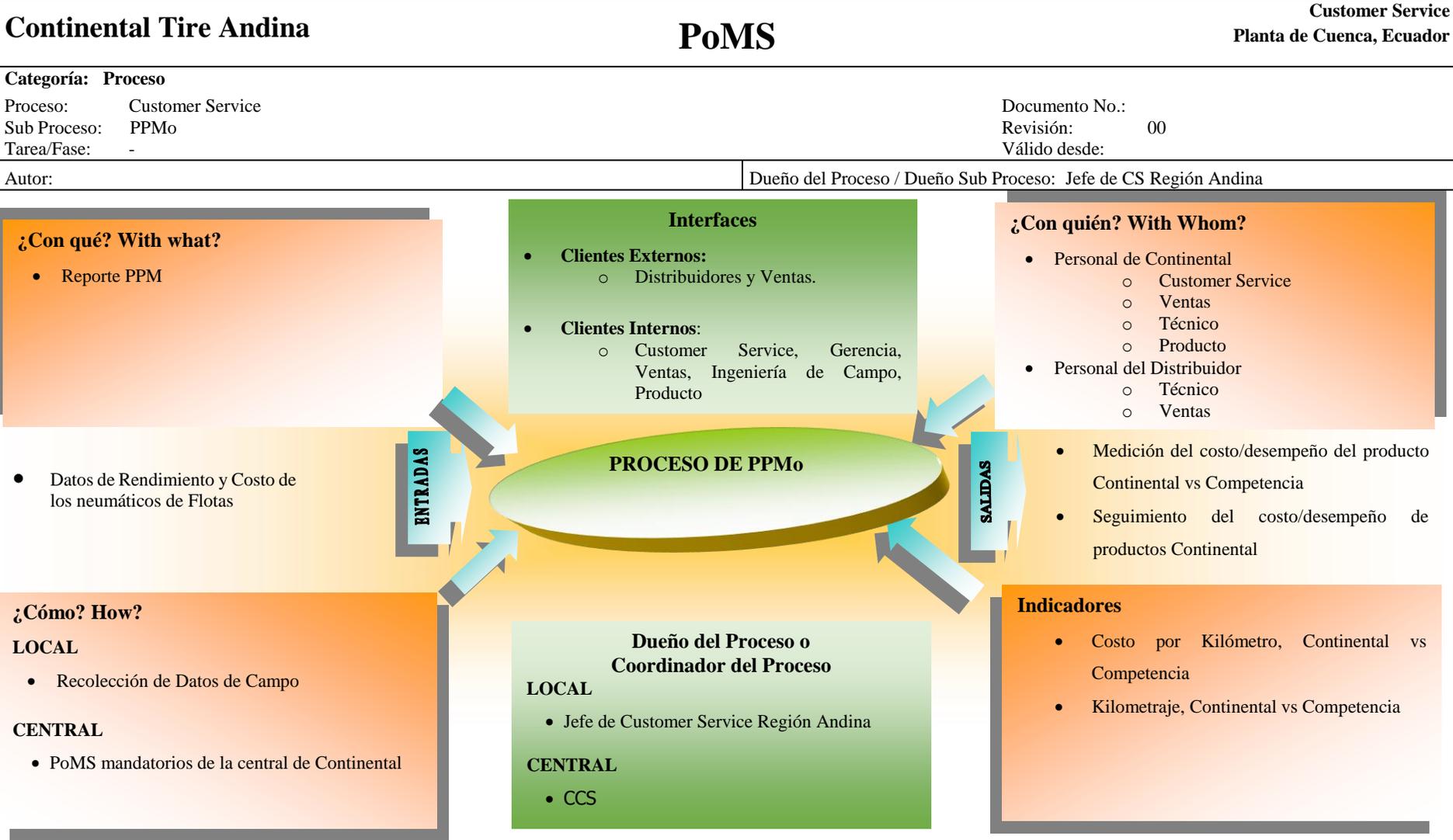
Nombre del KPI	Porcentaje de Levantamiento de Información de Flota
Descripción del KPI	Muestra el porcentaje analizado de la flota con respecto al número de vehículos totales.
Fórmula / Unidad de medida	%
Descripción de Fórmula	$\frac{\text{Número de Vehículos Inspeccionados}}{\text{Número de Vehículos de Flota}} \times 100\%$
Fuente de datos/ - calidad	Personal de Continental, Técnico, ventas
Entrega de datos	Quincenal
Frecuencia	Mensual
Rango de tolerancia	Menor a 80%
Límite de Acción	Menor a 90%

El proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho, se enfoca en la recopilación de información de las flotas de camiones con la cual se evalúa su tamaño (número de vehículos) y su potencial (número de llantas) para su priorización dentro de la empresa y además para guiar al cliente en cuanto a la optimización del uso de sus neumáticos y maximizar su rendimiento.

2.5.4. Caracterización del Proceso de PPMo

La siguiente caracterización es del proceso de PPMo, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.5 Proceso de PPMo



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: PPMo

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Evaluar el desempeño kilométrico y el costo de las llantas Continental y compararlo con el desempeño kilométrico y el precio de las llantas de la competencia para tomar acciones preventivas y/o correctivas que permitan mantener y elevar la competitividad de los productos ofertados, además de proveer productos con el menor costo operativo para las flotas y usuarios finales.

2. Área de aplicación

Customer Service



Otras Unidades



Distribuidores

Este documento aplica el Áreas Customer Service de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

KPI

Key Performance Indicators

PPMo

Product Performance Monitoring

CCS

Central Customer Service

Continental Tire Andina

PoMS

Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador

Categoría: Proceso

Proceso: Customer Service
Sub Proceso: PPMo
Tarea/Fase: -Documento No.:
Revisión: 00
Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

4. Indicadores de desempeño (KPI's):

Nombre del KPI	Costo por Kilómetro, Continental vs Competencia	Kilometraje Continental vs Competencia
Descripción del KPI	Muestra la relación del costo beneficio entre los neumáticos de Continental y los de la competencia	Muestra la relación del rendimiento kilométrico entre los neumáticos de Continental y los de la competencia
Fórmula / Unidad de medida	%	%
Descripción de Fórmula	$\frac{\$ Continental}{Km Recorridos Continental} < \frac{\$ Competencia}{Km Recorridos Competencia}$ $A < B$ $\frac{B}{A} * 100\%$	$\frac{Km Recorridos Continental}{Km Recorridos Competencia}$ $\frac{A}{B}$ $\frac{A}{B} * 100\%$
Fuente de datos/ - calidad	Personal de Continental, Técnico	Personal de Continental, Técnico
Entrega de datos	Mensual	Mensual

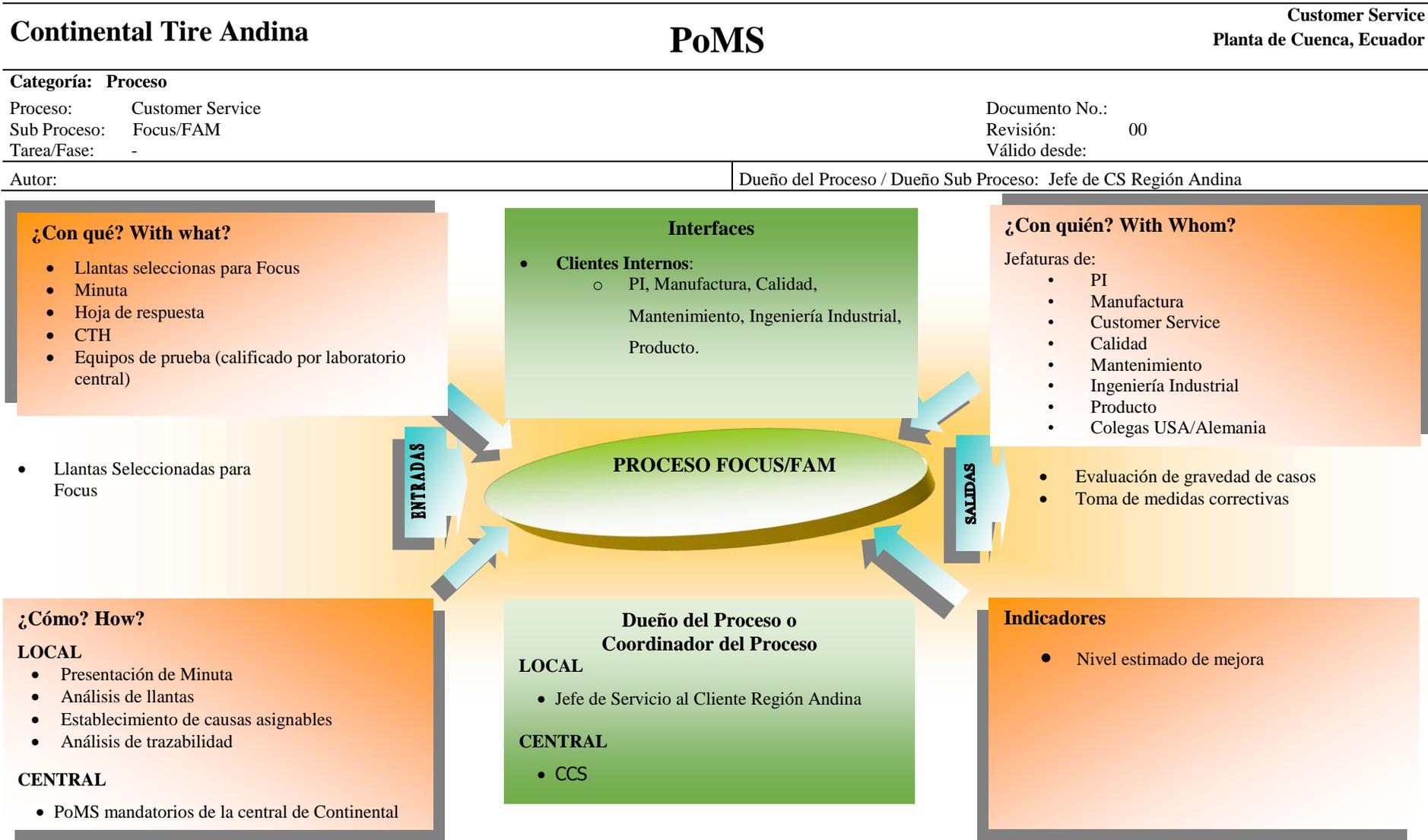
Frecuencia	Mensual	Mensual
Rango de tolerancia	Menor a 100%	Menor a 100%
Límite de Acción	Menor a 110%	Menor a 110%

El proceso de PPMo tiene su importancia debido a que su objetivo es el de medir y comparar el desempeño y costo de los neumáticos fabricados o comercializados por Continental Tire Andina y compáralo con los de la competencia, con el fin de evaluar el nivel de competitividad que la empresa tiene en el mercado.

2.5.5. Caracterización del Proceso de Focus/FAM

A continuación la caracterización del proceso de Focus/FAM, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.6 Proceso de Focus/FAM



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Focus/FAM

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Analizar anomalías de llantas devueltas por reclamos con las áreas involucradas, verificando si existe tendencias al alza y si esta compromete la integridad del cliente, con la finalidad implementar medidas correctivas y darles seguimiento para garantizar la seguridad, desempeño y calidad de todos los productos Continental distribuidos dentro del Área Andina.

2. Área de aplicación

Customer Service



Otras Unidades



Distribuidores

Este documento aplica al área de Servicio al Cliente, QM y R&D de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

KPI Key Performance Indicators CTH Commercial Tire History

CCS Central Customer Service PI Product Industrialization

Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Proceso**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Focus/FAM

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

4. Indicadores de desempeño (KPI's):

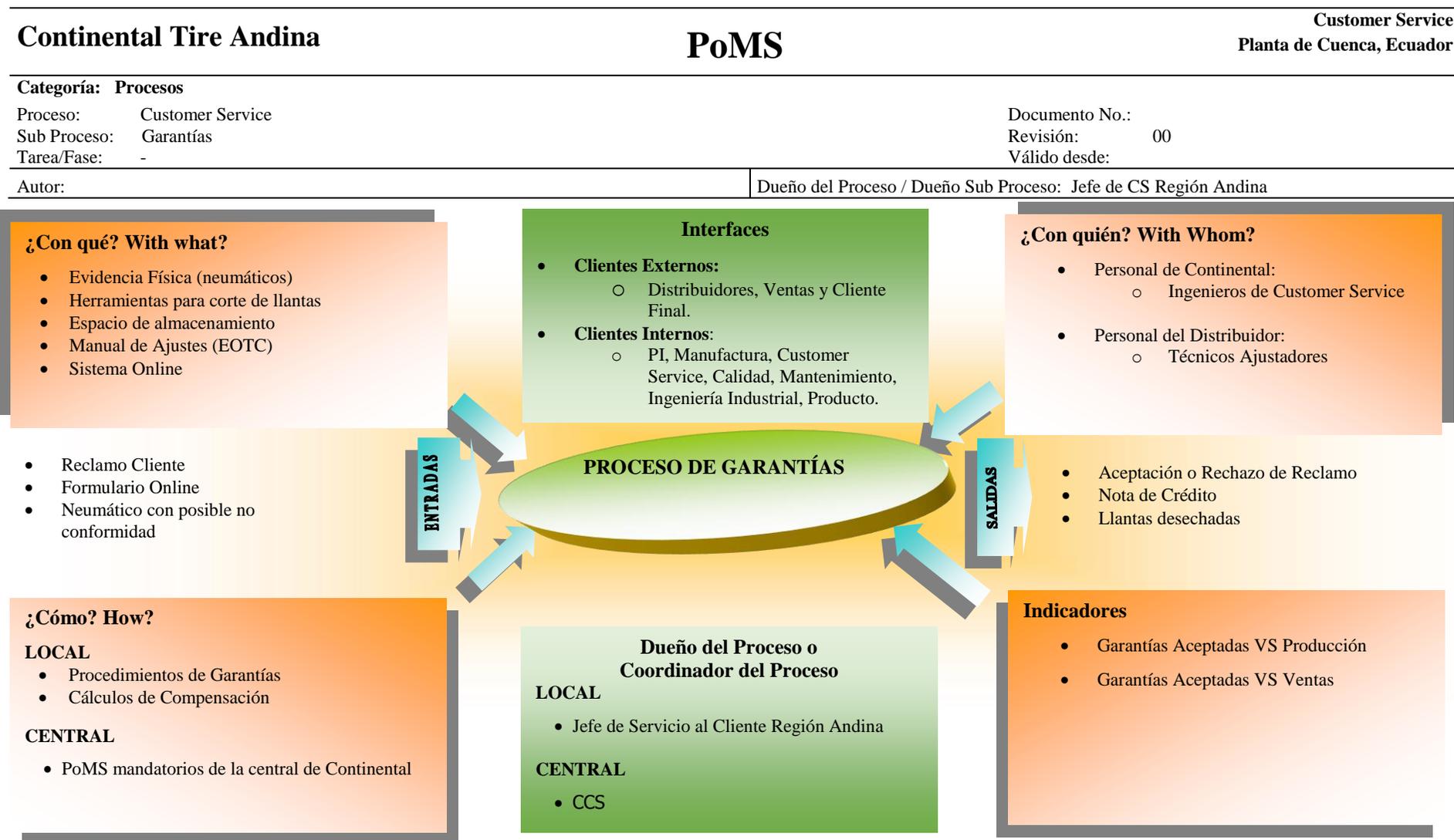
Nombre del KPI	Nivel Estimado de Mejora		
Descripción del KPI	Una vez aplicadas las medidas correctivas se evalúa su eficiencia por medio de un porcentaje de mejora, en comparación con un antes y después de su aplicación.		
Fórmula / Unidad de medida	%		
Descripción de Fórmula	A [10-30]%	B [30-70]%	C [>70]%
Fuente de datos/ - calidad	Jefe de Customer Service		
Entrega de datos	Bimensual		
Frecuencia	Bimensual		
Rango de tolerancia	0%		
Límite de Acción	10%		

En el proceso de Focus/FAM se analiza las llantas con no conformidad para encontrar su causa raíz y proponer medidas correctivas que permitan solucionar futuros problemas similares en los neumáticos. En este proceso se involucran varias Unidades de la empresa para la búsqueda de soluciones.

2.5.6. Caracterización del Proceso de Garantías

La caracterización presentada más adelante es del proceso de Garantías, dentro del cual se establece todas sus características y propósito dentro de la empresa.

Tabla 2.7 Proceso de Garantías



Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Procesos**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Garantías

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

1. Propósito

Establecer el mecanismo y los procedimientos para asegurar un rápido y preciso manejo de los reclamos presentados por los consumidores por presuntas no conformidades de productos, para obtener un alto grado de satisfacción del cliente.

2. Área de aplicación

Customer Service



Otras Unidades



Distribuidores

Este documento aplica el Áreas Customer Service de Continental Tire Andina S.A.

3. Abreviaturas

KPI

Key Performance Indicators

EOTC

Guía de Condiciones de Llantas

CCS

Central Customer Service

Continental Tire Andina**PoMS****Customer Service
Planta de Cuenca, Ecuador****Categoría: Procesos**

Proceso: Customer Service

Sub Proceso: Garantías

Tarea/Fase: -

Documento No.:

Revisión: 00

Válido desde:

Autor:

Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina

4. Indicadores de desempeño (KPI's):

Nombre del KPI	Garantías Aceptadas VS Producción	Garantías Aceptadas VS Ventas
Descripción del KPI	Muestra la relación de garantías aceptadas con respecto a la cantidad total de neumáticos producidos	Muestra la relación de garantías aceptadas con respecto a la cantidad total de ventas
Fórmula / Unidad de medida	%	%
Descripción de Fórmula	$\frac{\text{Garantías Aceptadas}}{\text{Total de Producción}} \times 100\%$	$\frac{\text{Garantías Aceptadas}}{\text{Total de Ventas}} \times 100\%$
Fuente de datos	Unidad de Customer Service	Unidad de Customer Service
Entrega de datos	Según llegada de reclamos	Según llegada de reclamos
Frecuencia	Mensual	Mensual
Rango de tolerancia	0.5%	0.5%
Límite de Acción	Determinado en reunión Focus	Determinado en reunión Focus

En el proceso de Garantías se analiza y tramita la aceptación o rechazo de los reclamos del cliente con respecto a una probable no conformidad originada en fábrica y en caso de ser así se realiza la investigación del origen dicha no conformidad para aplicación de las correspondientes medidas correctivas.

2.6. Procedimientos y diagramas de flujo

Un procedimiento, según lo define el diccionario de la Real Academia Española, es el “método de ejecutar algunas cosas”, presentan una forma específica de llevar a cabo una actividad.

“En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.” (excelencia-empresarial, s.a.p). Todo esto, permite delimitar responsabilidades, estandarizar tareas, unificar criterios de trabajo, etc. logrando mayor productividad e igualdad en el producto y/o servicio ofertado independientemente de la Unidad en la que se produzca, lo que a su vez genera confianza en clientes externos e internos de la empresa.

De igual manera que con los procesos, Continental Tire maneja el sistema PoMS para la estandarización de los procedimientos dentro de la Organización, en el cual consta: propósito, alcance, definición de abreviaciones, responsabilidades, detalles y secuencia de pasos para su realización, documentación de soporte con la que se manejará, el procedimiento, palabras clave y la referencia del historial de revisión del procedimiento.

Complementariamente con los siguientes procedimientos se incluirán diagramas de flujo, dado que constituyen una de las herramientas gráficas utilizadas para representar el funcionamiento interno de un sistema. Son de gran importancia pues describen de manera gráfica y fácilmente entendible la secuencia de todas las actividades descritas

dentro de los procedimientos, lo que resulta de gran utilidad para las personas involucradas dentro de los procesos.

La simbología que se usará en los diagramas es la siguiente:

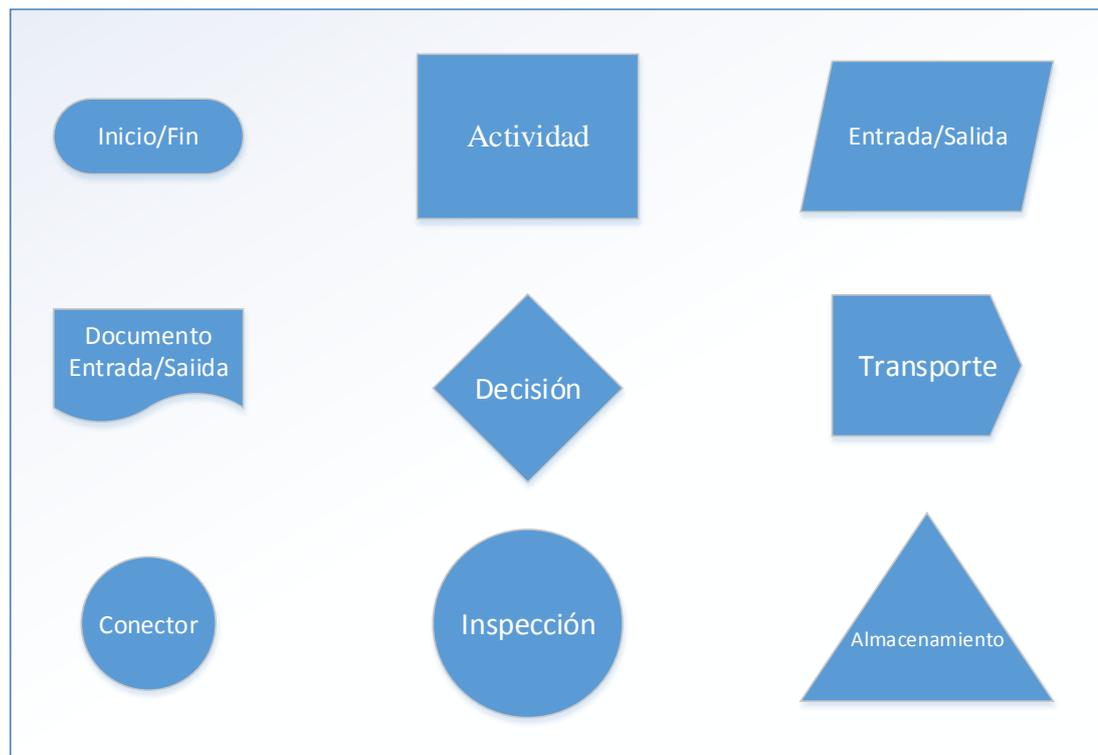


Figura 2.4 Simbología de diagramas

A continuación se muestra los procedimientos realizados en la Unidad, cada uno con su respectivo diagrama de flujo.

2.6.1. Procedimiento de Preparación de Capacitaciones

A continuación el procedimiento de Preparación de Capacitaciones, correspondiente al proceso de Entrenamiento con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.8 Procedimiento de Preparación de Capacitaciones

Continental Tire Andina		PoMS		Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador	
Categoría: Procedimiento					
Proceso:	Customer Service	Documento No.:			
Sub Proceso:	Entrenamiento	Revisión:	00		
Tarea/Fase:	Preparación de Capacitaciones	Válido desde:			
Autor:			Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso:		
			Jefe de CS Región Andina		
1. Propósito					
Brindar capacitaciones al personal interno y/o externo de una manera organizada y didáctica.					
2. Alcance					
Aplicable para las capacitaciones brindadas por la Unidad de Customer Service de Continental Tire Andina.					
3. Abreviaturas / definiciones					
CS	Customer Service				
4. Responsabilidades					
Es responsabilidad del Jefe de CS Región Andina coordinar el tiempo, lugar y materiales que se usarán dentro de las capacitaciones.					
5. Ejecución / Contenido					

5.1. Planificación de Capacitación y establecimiento del Temario

En base a necesidades comerciales (lanzamiento de productos, mejoras, actualizaciones) o técnicas (manejo de reclamos, análisis de flotas) se planifica una capacitación y se selecciona los temas a tratarse dentro de la misma.

5.2. Definición del Personal al que se brindará la Capacitación

De acuerdo al enfoque y los temas a tratar, el asesor comercial conjuntamente con el cliente define la lista del personal al cual se dará la capacitación y se la entrega al Jefe de CS. El personal capacitado puede ser:

- Internos
- Externos (Clientes Distribuidores)
 - Patios
 - Técnicos
 - Ventas
 - Administrativos
 - Otros

5.3. Elección de Capacitador y Materiales

En base al tema, se selecciona el capacitador idóneo para brindar la conferencia y se determina el tipo de materiales a usar:

- Escrito
- Herramientas
- Muestras o sesión práctica
- Material Digital
 - Videos
 - Presentación Audiovisual

5.4. Programación de Agenda

Tomando en consideración de la disponibilidad de tiempo y recursos de los capacitadores y asistentes, se establece los siguientes detalles del evento:

- Fecha
- Hora
- Lugar
- Duración
- Comida:
 - Almuerzo
 - Refrigerio
 - Sin Comida

5.5. Selección de Mercadotecnia

Se elegirá los tipos y cantidad de suvenires promocionales de la empresa que se entregarán dentro de la capacitación, éstos serán elegidos a consideración del organizador.

Tipos de Suvenires:

- Objetos
- Vestimenta

5.6. Inclusión de datos en Documentos de Control

Se completa los datos generales correspondientes a la capacitación programada dentro de los documentos de control (Registro de Asistencia, Evaluación del Evento, Evaluación a Participantes). Estos datos incluyen:

- Evento
- Lugar

- Tipo
- Facilitador/Instructor
- Fecha
- # de Horas
- # de Invitados

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Registro de Asistencia, Evaluación del Evento, Evaluación a Participantes, Lista de participantes de capacitaciones.

7. Palabras clave

Capacitación, Capacitador.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

La siguiente ilustración muestra el diagrama del Procedimiento llevado a cabo para la Preparación de Capacitaciones anteriormente descrita, en él se muestra el orden que siguen las actividades del procedimiento, así como los elementos físicos que ingresan en cada paso.

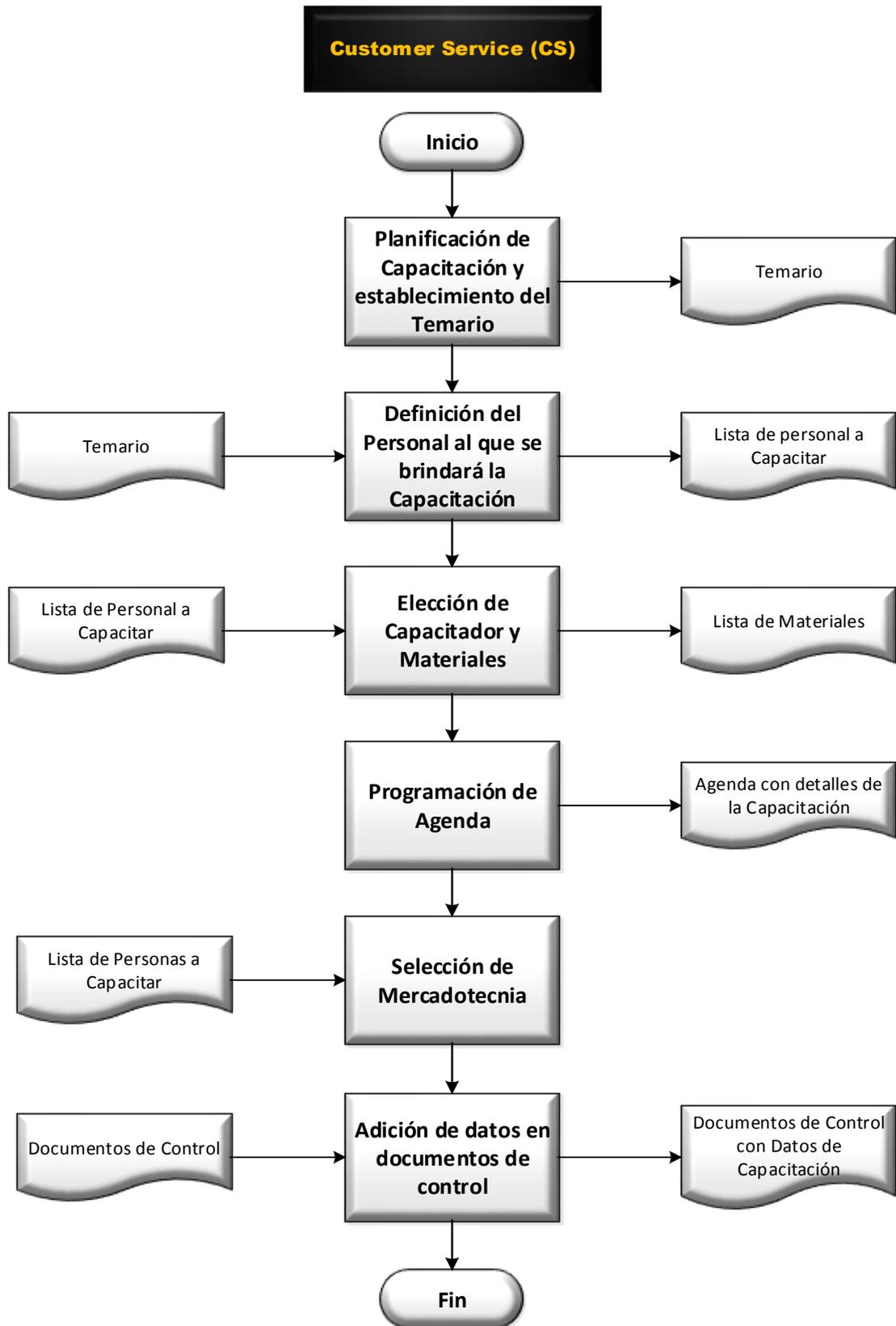


Figura 2.5 Diagrama de Preparación de Capacitaciones

La Preparación de Capacitaciones es un procedimiento exclusivo de la Unidad de Customer Service, donde se organiza y planifica todo lo referente a las mismas. En el procedimiento, además de la preparación de los documentos de control que se utilizarán dentro de las capacitaciones, se detallan los pasos para una correcta organización de éstas, ya sean capacitaciones internas o externas.

2.6.2. Procedimiento de Elaboración de Comunicado

El siguiente procedimiento es el de Elaboración de Comunicado correspondiente al proceso de Comunicación, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.9 Procedimiento de Comunicación

Continental Tire Andina		PoMS	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento			
Proceso:	Customer Service	Documento No.:	
Sub Proceso:	Comunicación	Revisión:	00
Tarea/Fase:	Elaboración de Comunicado	Válido desde:	
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina		
<p>1. Propósito</p> <p>Generar un flujo de información que permita una eficaz y oportuna comunicación entre el emisor y el personal objetivo, ya sean estos clientes internos y/o externos.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Aplicable para Continental Tire Andina y Distribuidores dentro del Área Andina.</p> <p>3. Abreviaturas / definiciones</p> <p>CS Customer Service</p>			

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Jefe de CS Región Andina garantizar el correcto flujo de la información técnica referente a garantías, reclamos y rendimientos de los productos fabricados y comercializados por Continental Tire Andina.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Determinación del personal objetivo

Una vez establecida la información a ser transmitida, se determina el personal al cual irá dirigido el comunicado.

5.2. Elaboración del Comunicado

Con la ayuda de la plantilla estandarizada del comunicado se procede a redactar la información a enviar. Los siguientes puntos son fundamentales y no deben omitirse en ningún comunicado:

- **Objetivo**

Se describe el propósito por el cual es enviado el comunicado.

- **Contenido**

El contenido debe ser claro y conciso, de fácil entendimiento y puede contar con tablas, imágenes o lo que fuere necesario para que el personal objetivo comprenda de manera precisa el comunicado.

- **Información de Contacto**

En la parte final se debe colocar el contacto de los responsables, mediante el cual el personal tenga la posibilidad de obtener más información y generar una retroalimentación.

5.3. Envío del comunicado

Una vez redactado el comunicado se procede a enviarlo a través del medio que asegure una eficaz y oportuna llegada de la información al personal objetivo, este puede ser tipo:

- Físico
- Digital (e-mail)

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Plantilla Comunicado

7. Palabras clave

Comunicación, comunicado.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

El siguiente diagrama muestra al Procedimiento de Elaboración de Comunicado en el cual se distinguen tres pasos. Se trata de un procedimiento sencillo, pero de gran importancia, ya que es el encargado de transmitir la información del Customer Service con otras Unidades de la empresa.

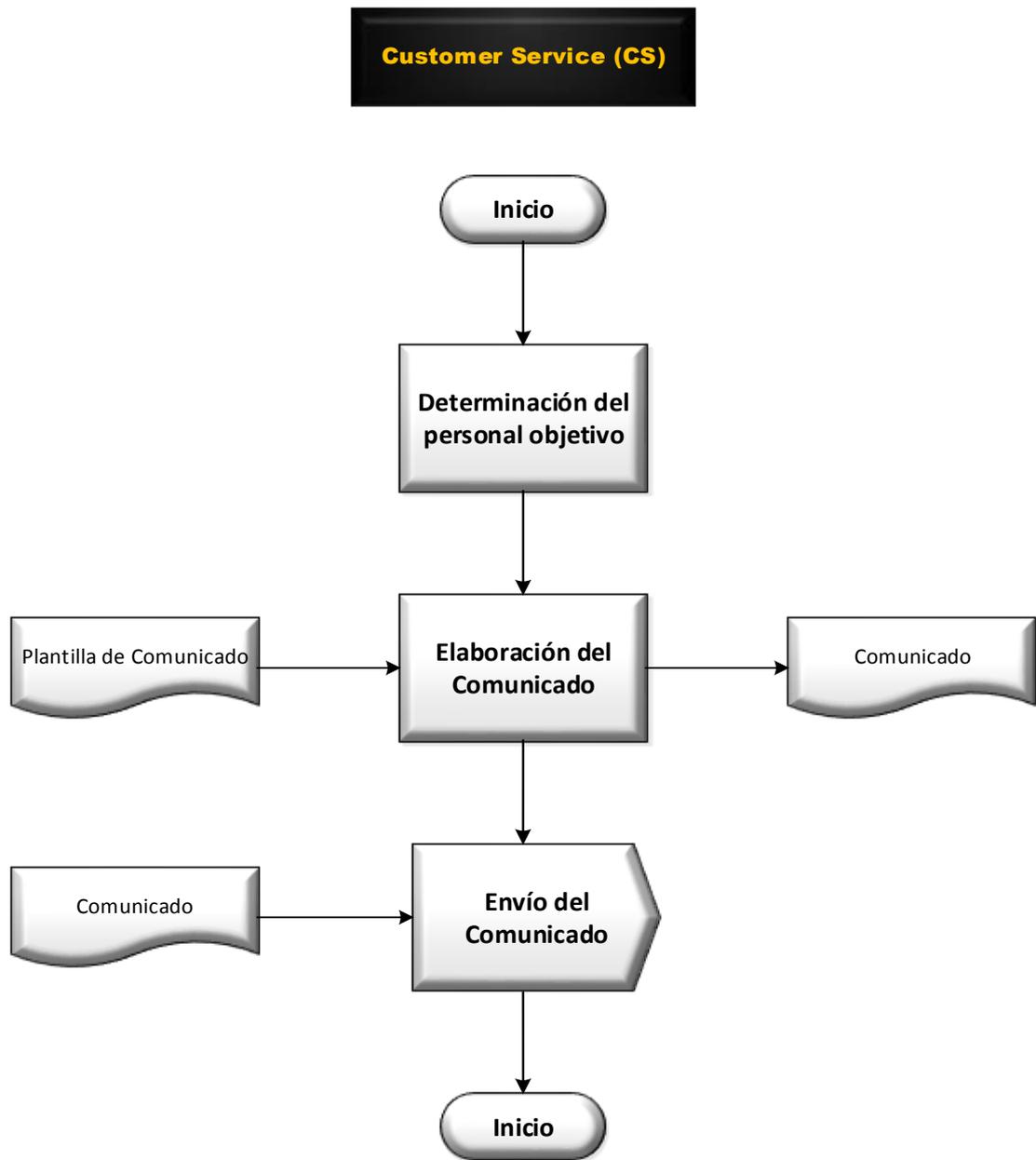


Figura 2.6 Diagrama de Comunicación

El Procedimiento de Elaboración de Comunicado realizado por el CS es de mucha utilidad, ya que está enfocado principalmente en la estandarización del contenido de

las notificaciones que se envía a otras Unidades. Define los parámetros indispensables con los que se garantiza una mejor comunicación, previniendo desperdicios de tiempo y recursos.

2.6.3. Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho

Más adelante se presenta el procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho correspondiente al proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.10 Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho

Continental Tire Andina		PoMS		Customer Service
				Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento				
Proceso:	Customer Service	Documento No.:		
Sub Proceso:	Análisis de Flotas y Pilas de Desecho	Revisión:	00	
Tarea/Fase:	Análisis de Flotas y Pilas de Desecho	Válido desde:		
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina			
1. Propósito				
<p>Obtener, analizar y dar seguimiento a datos estadísticos-técnicos de la flota para determinar el potencial de la misma, así como ofrecer al cliente información sobre optimización del uso de sus neumáticos para lograr una reducción de costos.</p>				
2. Alcance				
<p>Aplicable para todas las flotas de camiones clientes o flotas de camiones que brinden acceso a los Ajustadores Técnicos de dentro del área Andina.</p>				
3. Abreviaturas / definiciones				
4. Responsabilidades				

Es responsabilidad del Asistente Técnico del distribuidor asegurar el correcto análisis de los vehículos de una flota.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Registro de Flotas

Se realiza el registro de los datos generales mediante el uso del formulario de registro de flotas.

5.2. Inspección de Flotas

Mediante el uso del formulario de inspección de flotas se procede en la recolección de datos.

El formulario ha sido diseñado para el ingreso individual de los vehículos dentro de una flota, su uso puede variar dependiendo de la actividad que se desee realizar para brindar versatilidad al analista.

5.2.1. Determinación de participación por marca

Al visitar por primera vez, el asistente técnico debe hacer un censo de los neumáticos en servicio para determinar el porcentaje de cada marca de neumáticos, así como dimensiones y diseños. El valor encontrado determinará los objetivos de ventas en cada empresa.

5.3. Cálculo del Factor de consumo de la Flota

Una vez determinado el potencial real de la flota del cliente, tanto en unidades como en valores, se procede al cálculo del factor de consumo. La fórmula para este cálculo es la siguiente:

$$\frac{\text{Llantas al piso} \times \text{Km total Anual}}{\text{Km} \times \text{Promedio de las Llantas}}$$

Llantas al piso: Es la suma de las llantas que ruedan dentro del transporte. Este dato debe estar agrupado por familia de productos.

Km total anual: Es el valor resultante de multiplicar el valor promedio de Km mensual de cada vehículo por 12 meses.

Km promedio de llantas Es el valor promedio de los rendimientos de las diferentes posiciones del vehículo.

Para poder definir el consumo real de llantas nuevas y reencauchadas por separado, debemos analizar los siguientes puntos:

- Cantidad de llantas nuevas rodando
- Cantidad de llantas reencauchadas rodando
- Cantidad de reencauches de un casco
- Cantidad de Km que rinde cada reencauche

5.4. Análisis de Pila de Desecho

Se investiga y toma nota de las condiciones en las que trabajaron los neumáticos fuera de servicio.

Todos los neumáticos independientemente de su marca deben ser analizados. Las pilas de neumáticos de hasta 30 unidades deben ser analizadas en su totalidad, y las de más de 30, se deben analizar el 50% o 30 unidades, que es la cantidad mínima para el análisis.

Los neumáticos deben ser analizados completamente, desde la parte interna de la carcasa hasta el rodamiento. La secuencia lógica recomendada es la siguiente:

- Inspección interno de la carcasa
- Inspección de los talones
- Inspección de los laterales
- Inspección de los hombros
- Inspección del rodamiento

5.5. Programa de reducción de costos

El Programa de Reducción de Costos ofrece un resumen acerca de las condiciones de la flota analizada y la forma de como optimizarlas para maximizar el rendimiento de las llantas.

5.5.1. Determinación de tamaño de flota

Para obtener resultados confiables es necesario verificar que se realizó un análisis de la una cantidad suficiente de vehículos, la cantidad dependerá del número total de unidades que posea la flota.

- **Empresa con 5 a 20 vehículos.** Se debe realizar un análisis de 100%.
- **Empresa con 21 a 50 vehículos.** Se debe realizar un análisis de 70% o mínimo 20 vehículos.
- **Empresa con más de 50 vehículos.** Se debe realizar un análisis de 60% o mínimo 36 vehículos.

5.5.2. Verificación de pesaje

Se puede realizar la verificación de pesaje de cada tipo de vehículo para determinar la presión de aire recomendada de los neumáticos en servicio de la flota por eje.

5.5.3. Análisis de condiciones mecánicas

Se analiza las condiciones mecánicas básicas de los vehículos. Esta información obtenida, servirá para indicar al cliente sobre las mejoras que se pueden realizar para minimizar los costos derivados del uso de neumáticos.

Dentro del análisis se debe revisar las siguientes condiciones mecánicas:

- Vehículos (mecánica)
- Vehículos (neumáticos)
- Llantera
- Mantenimiento de aros y ruedas
- Mantenimiento de neumáticos
- Distribución de carga
- Control de Km de neumáticos
- Neumáticos fuera de servicio
- Condiciones del taller

5.5.4. Elaboración y entrega de informe a Cliente

Una vez realizado el análisis de flotas, se brinda al cliente un informe con:

- Recomendaciones para optimizar el uso de sus neumáticos.
- Probables condiciones mecánicas de los vehículos que deben ser solucionadas.
- Presión recomendada para los neumáticos.
- Sugerencias con respecto al tipo de conducción de los choferes.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Formulario de Registro de Flotas, Formulario de Inspección de Flotas, Tabla de Variación de la Carga en función de la Velocidad, Tabla de variación de aire en función de la carga y la velocidad.

7. Palabras clave

Flotas, Inspección.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

Seguidamente, el diagrama del Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho, donde podemos observar con claridad, que el procedimiento está basado principalmente en la recolección de información, la que conjuntamente con tablas de valores son usadas para la elaboración de un plan de reducción de costos.

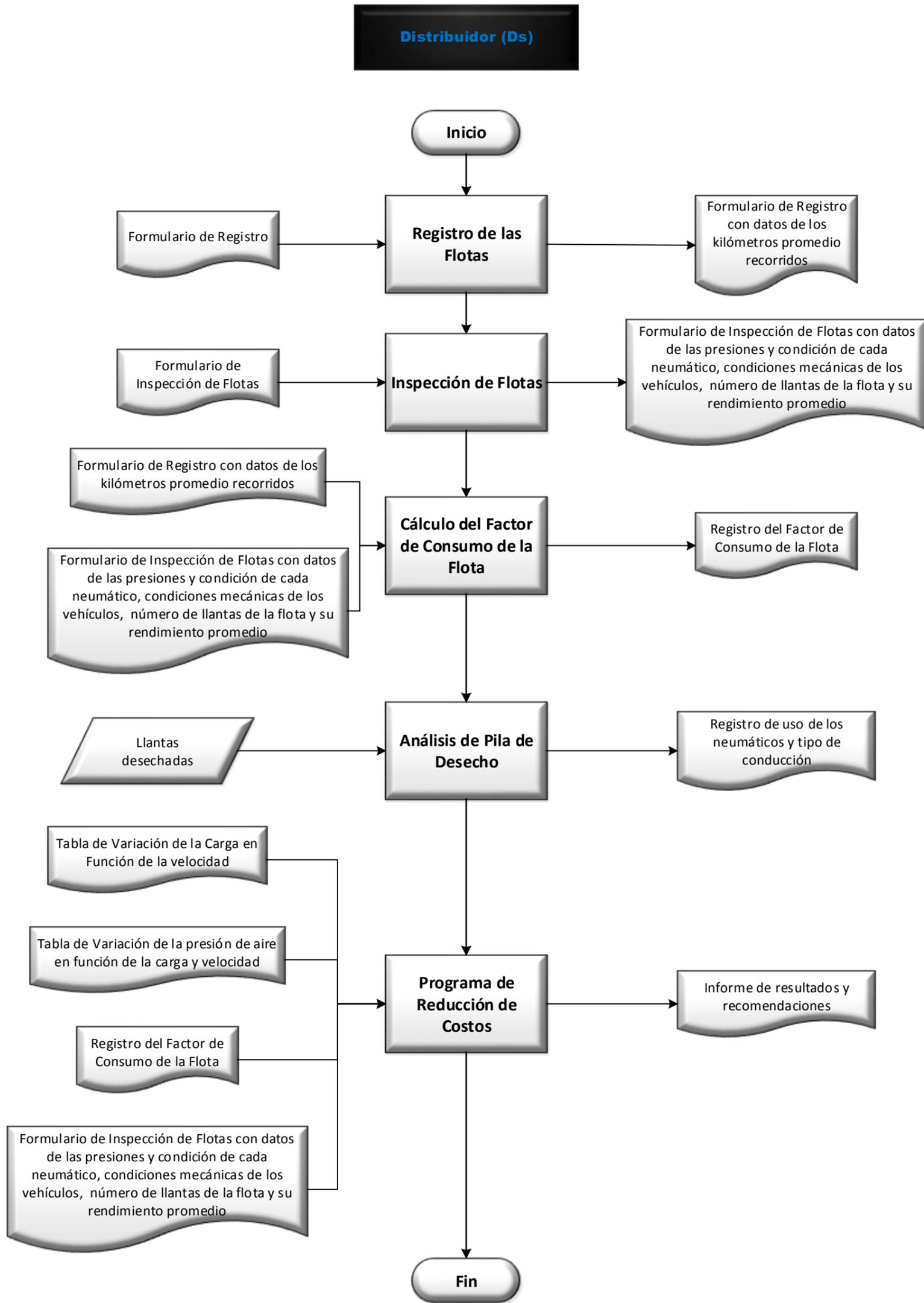


Figura 2.7 Diagrama de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho

En el Procedimiento de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho se indican los pasos y requerimientos necesarios para brindar al cliente una orientación técnica personalizada sobre el uso de los neumáticos en sus vehículos, con la finalidad de mejorar su desempeño. Este procedimiento es realizado por los ajustadores técnicos de los distribuidores.

2.6.4. Procedimiento de PPMo

El siguiente procedimiento es el de PPMo correspondiente al proceso de PPMo, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.11 Procedimiento de PPMo

Continental Tire Andina		PoMS	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento			
Proceso:	Customer Service	Documento No.:	
Sub Proceso:	PPMo	Revisión:	00
Tarea/Fase:	PPMo	Válido desde:	
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina		
1. Propósito			
Realizar un análisis de desempeño de las llantas Continental y compararlo con el desempeño de las llantas de la competencia.			
2. Alcance			
Aplicable para todas las flotas de camiones dentro del área Andina.			
3. Abreviaturas / definiciones			
PPMo	Product Performance Monitoring		

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Asistente Técnico del distribuidor asegurar el correcto análisis de los vehículos de una flota.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Obtención de Información

Lineamientos de la Información a Recolectar

- Los productos a monitorear deben centrarse en asuntos relacionados con su mercado, en segmentos y clientes relevantes.
- Se debe poner objetivos en cada tema que se monitorea.
- La información recolectada debe ser comparable.
- Se debería tomar en cuenta nuevos aspectos importantes dentro de la región.
- El monitoreo está basado principalmente en el kilometraje anual de las flotas y el kilometraje esperado.

Considerando los lineamientos se procede a la recopilación de información dentro de las flotas. Para ello se deberá:

- Preguntar a la Unidad de Ventas sobre información disponible de las líneas de producto que se analizarán.
- Seleccionar clientes que permitan un fácil monitoreo para que la información entregada pueda ser medible.
- Explicar los objetivos del PPMo a los clientes.
- Recopilar información de los reclamos.
- Disponer de 5 datos por grupo de producto.

5.1.1. Medición del desgaste de los neumáticos

Dentro de la medición de los neumáticos existen dos casos:

- **Medición del desgaste en caso de desgaste regular del neumático.**
El rendimiento kilométrico es evaluado a partir de la profundidad de labrado original de la banda de rodamiento y el desgaste obtenido hasta el momento de la medición.
- **Medición del desgaste en caso de desgaste irregular del neumático.**
La medición en caso de desgaste irregular se realiza tomando en cuenta el punto más bajo de la banda de rodamiento, esta información es la compartida a los clientes (comunicación interna), y para comunicación externa se evaluará los lugares en donde no presente desgaste irregular. Si el desgaste irregular es crítico el neumático saldrá del análisis.

5.2. Cálculo del rendimiento kilométrico de llantas Continental y de la Competencia

En base a los kilómetros recorridos y al desgaste se realizan una proyección para determinar cuál sería el kilometraje final con el cual las llantas saldrían de servicio.

La siguiente formula es usada para el cálculo del rendimiento kilométrico:

$$\text{Rendimiento Kilométrico} = \frac{\text{Km Recorridos}}{LO - LA} \times (LO - LS)$$

Donde:

- LO es el labrado original de la banda, es la cantidad de milímetros con la cual la llanta sale de fábrica.
- LA es el labrado actual de la banda, es la cantidad de milímetros restantes de la banda

- LS es el labrado de seguridad, esta cantidad puede variar dependiendo del uso de la llanta pero se puede asumir un promedio de 3 mm.

5.3. Cálculo del costo por kilómetro de llantas Continental y de la Competencia

Una vez definido el rendimiento kilométrico se considera el costo del neumático para obtener el costo por kilómetro, este se obtiene mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$CxKm = \frac{(\$)Costo\ Neumático}{(Km)Rendimiento}$$

5.4. Elaboración y entrega de Reporte PPMo

Con los datos obtenidos anteriormente, (costo por kilómetro, rendimiento kilométrico, datos dados directamente por cliente) se elabora un reporte en el cual se detalle los resultados de la investigación.

Es importante tener en cuenta que no se puede comparar los costos por Km entre flotas, esto debido a los siguientes factores:

- Hábitos de manejo
- Mantenimiento vehicular
- Presiones de inflado
- Carga
- Parque Automotor
- Rutas y aplicaciones
- Otros

Se debe realizar un reporte por cada visita de PPMo.

El reporte se envía a personal técnico, de ventas y gerencias de la flota, al responsable comercial de la flota y de Continental.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Reporte PPMo.

7. Palabras clave

Flotas, Rendimiento, Costo.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

A continuación se presenta el diagrama correspondiente al Procedimiento de PPMo. En el diagrama se identifica que el procedimiento se enfoca en el procesamiento de datos, unos que son obtenidos por mediciones y otros, entregados directamente por el cliente, los datos son utilizados para obtener los resultados estadísticos del rendimiento de los neumáticos.

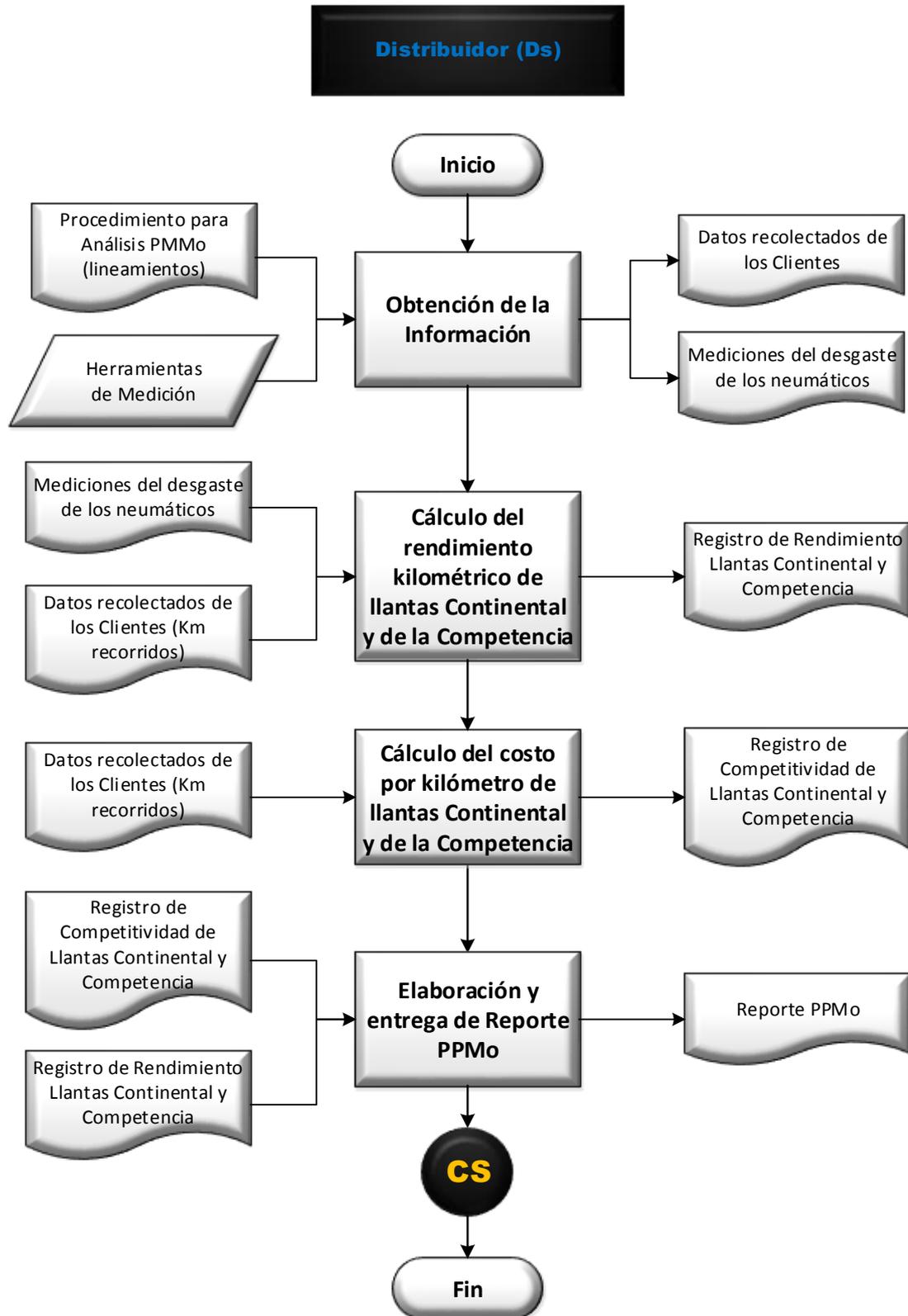


Figura 2.8 Diagrama de PPMo

El Procedimiento de PPMo guía al ajustador técnico del distribuidor sobre qué datos recolectar dentro de la flota, para las comparaciones de rendimiento entre diversos modelos de llantas Continental y también, entre llantas de Continental y modelos de la competencia.

2.6.5. Procedimiento para el desarrollo de reunión de Focus/FAM

Más adelante el Procedimiento para el desarrollo de reunión de Focus/FAM correspondiente al proceso de Focus/FAM, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.12 Procedimiento para el desarrollo de reunión Focus/FAM

Continental Tire Andina	PoMS	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento		
Proceso:	Customer Service	Documento No.:
Sub Proceso:	Focus/FAM	Revisión: 00
Tarea/Fase:	Desarrollo de reunión Focus/FAM	Válido desde:
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina	
<p>1. Propósito</p> <p>Mantener una mejora continua de la seguridad, desempeño y calidad de las llantas en base a la retroalimentación con el mercado, mediante un proceso de análisis de información y decisión de medidas correctivas de llantas con no conformidades reclamadas.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Aplicable para todas las llantas fabricadas y/o comercializados por Continental Tire Andina.</p>		

3. Abreviaturas / definiciones

FAM	First Adjustment Meeting
PI	Product Industrialization

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Jefe de Servicio al Cliente Región Andina coordinar el momento y lugar de la reunión FOCUS con todas las partes interesadas, así como la designación de las llantas con no conformidad de fábrica para su respectivo análisis.

5. Ejecución / Contenido

Las reuniones Focus/FAM se realizan de manera bimensual, alternando una reunión Focus y una reunión FAM cada mes.

5.1. Selección de Llantas

Todas las llantas reclamadas son susceptibles de entrar en Focus.

Los criterios que se toman en cuenta para selección de llantas a reunión Focus son:

- Pronta exposición de fallas
- No conformidad de llanta con una tendencia al alza
- No conformidad de llanta que involucra seguridad
- No conformidad no comunes
- Productos nuevos con no conformidad
- Preocupaciones de Mercado

5.2. Invitación a la reunión de FOCUS local

La reunión Focus se la realiza de manera bimensual y se comunicará por medio de la agenda electrónica que maneja la empresa. La reunión debe contar con las partes interesadas para su respectivo análisis. El grupo podría estar conformado por:

- PI
- Manufactura
- Customer Service
- Calidad
- Mantenimiento
- Ingeniería Industrial
- Producto
- R&D (investigación y desarrollo)
- Colegas USA/Alemania de estos departamentos

5.3. Inspección de las llantas no conformes para determinación de causa-raíz y medidas correctivas

Llegada la reunión Focus, se realiza una inspección física de las llantas y para el personal no presente, mediante fotos que muestren la condición examinada y se analiza su condición. Más adelante, gracias al análisis y las opiniones de los participantes de la reunión Focus se llega a un consenso de la posible causa de la no conformidad de la llanta con el cual se determinan las acciones correctivas a implementarse para solución del problema.

5.3.1. Elaboración de Minuta

Con las deducciones de la causa raíz del problema se elabora la Minuta con las acciones correctivas para cada llanta con el cual se dará su posterior seguimiento.

5.4. Realización de FAM

Las llantas que requieren una más profunda investigación son llevadas a FAM, donde se las utiliza instrumentos que ayudan con una mejor observación del problema por ejemplo, cortadora de secciones, rayos X etc. Los encargados tienen la responsabilidad de definir e implementar todas las mejoras necesarias para promover el óptimo desempeño del neumático. Más adelante se realiza un reporte con los resultados (Hoja de Respuesta).

5.5. Seguimiento de decisiones y acciones correctivas

Un permanente seguimiento de las decisiones y acciones correctivas de mejora es mantenido. Las acciones correctivas son documentadas y comunicadas por CCS por CTH (Commercial Tire History).

5.6. Desecho de llantas que no requieren mayor análisis

Llantas que no promueven interés son determinado como scrap, previo a un corto análisis.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Reporte de Preocupaciones de Mercado, Hoja de Respuesta de Planta.

7. Palabras clave

Focus, FAM., Market Concerns.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

Más adelante se expone el diagrama del Procedimiento para el desarrollo de reunión Focus/FAM, en él, se logra determinar que el procedimiento se basa en el análisis y la inspección. El diagrama muestra que dentro del procedimiento existe un condicionante, que es en donde se evalúa si el neumático requiere de un análisis más profundo, en caso de ser afirmativo, pasa a reunión FAM, caso contrario, el neumático es desechado.

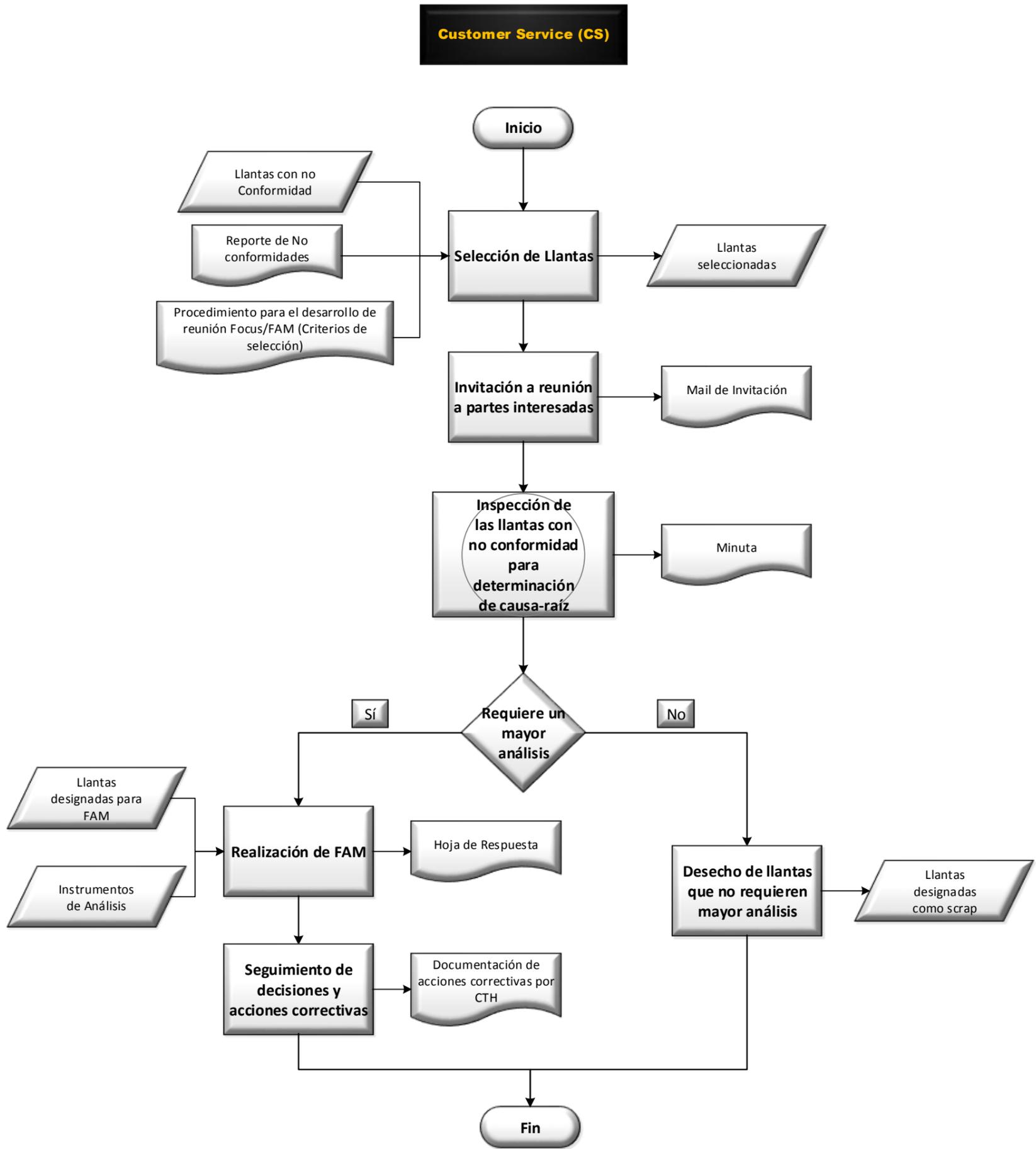


Figura 2.9 Diagrama de desarrollo de reunión Focus/FAM

En el Procedimiento de desarrollo de reunión Focus/FAM, se dan las pautas para la organización de la reunión por parte de la Unidad de CS, así como la secuencia de los análisis que requieren las llantas con no conformidad para llegar a la causa raíz del problema y a la presentación de resoluciones que prevengan la aparición de casos similares a futuro.

2.6.6. Procedimiento de Garantías

A continuación el procedimiento de Garantías correspondiente al proceso de Garantías, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.13 Procedimiento de Garantías

Continental Tire Andina		PoMS		Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador	
Categoría: Procedimiento					
Proceso:	Customer Service	Documento No.:			
Sub Proceso:	Garantías	Revisión:	00		
Tarea/Fase:	Garantías	Válido desde:			
Autor:			Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso:		
			Jefe de CS Región Andina		
1. Propósito					
<p>Asegurar un correcto manejo de los reclamos de todos los productos comercializados por Continental Tire Andina en cuanto a eventuales no conformidades de fábrica para generar confianza y seguridad en el cliente, ofreciendo de esta manera, un servicio ágil y eficaz.</p>					
2. Alcance					
<p>Aplicable para las todos los productos manufacturados y/o comercializados por Continental Tire Andina dentro del Ecuador y los países de la región Andina.</p>					

3. Abreviaturas / definiciones

CS	Customer Service	DOT	Serial de la llanta
-----------	------------------	------------	---------------------

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Jefe de CS Región Andina la gestión de reclamos. El Técnico Ajustador del distribuidor tiene la obligación de atender cualquier reclamo de presunta no conformidad por parte del consumidor final.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Recepción del reclamo por parte del consumidor final al Distribuidor

Es derecho de todo consumidor presentar reclamos de garantía en cualquier Distribuidor autorizado. La base del reclamo será en todos los casos, la existencia física del neumático con la presunta condición de no conformidad, manufacturado y/o comercializado por Continental Tire Andina.

El consumidor final no debe presentar documentación respecto a facturas de compra o cualquier otro soporte adicional, dependiendo de las regularizaciones legales en cada mercado.

5.2. Verificación de Vigencia de la Garantía

La vigencia de la garantía comprende un periodo de 5 años a partir de la fecha de fabricación de la llanta, comprobada mediante el DOT del neumático. Ejemplo de DOT:

Las 2 primeras letras-números corresponden al indicativo de la planta donde fue fabricada la llanta, en este caso 1H es Continental Tire Andina de Cuenca.

Determina la semana de fabricación del neumático dentro de un año (52 semanas) de producción, en el ejemplo es la Semana 51.



Las siguientes letras-números, son un código interno de cada planta para designar a un producto específico.

Indica la zanja y prensa en la que fue vulcanizada la llanta.

Indica el año en el que fue producida la llanta, para este caso es 2010.

En caso de que un neumático tenga más de 5 años queda automáticamente fuera de la garantía ofrecida por Continental Tire.

5.3. Inspección física por parte del Técnico Ajustador

Se realiza el análisis físico del neumático y en caso poseer daños, se los identifica por medio de los Códigos de Condición de Neumáticos emitidos por Corporate Customer Service Alemania, estos constituyen el único y definitivo método que debe ser usado en la identificación y documentación de la condición de una llanta. (Manual de Ajustes – 2011. Emitido por Local Customer Service, Región Andina).

5.4. Cálculo de la compensación

Si el resultado de la inspección física del producto en cuestión indica que la no conformidad se pudo originar en fábrica, se procederá a medir la profundidad de la banda de rodadura con la ayuda de las herramientas de medición para determinar el labrado restante el cual nos servirá para el cálculo de la compensación. La fórmula es la siguiente:

$$\% \text{ Ajuste} = \frac{LR - TWI}{LO - TWI} \times 100$$

Dónde: LO: Labrado Original
 LR: Labrado Remanente
 TWI: Indicador de desgaste (1,6mm)

5.5. Negación de Garantía

La garantía será negada en caso de que la inspección indique los siguientes casos:

Mala aplicación:

- Desgaste irregular
- Desgaste rápido
- Frenado de pánico

Tratamiento impropio:

- Baja presión de inflado
- Sobre Carga
- Desajuste de la geometría vehicular

Negligencia del consumidor final, o como resultado de causas externas como:

- Cortes o penetraciones en la estructura por agentes corto-punzantes
- Ruptura de carcasas por impactos
- Cortes, daños y/o rupturas en la ceja por mal montaje
- Reparaciones, etc.

Una vez determinada la negativa al reclamo, el ajustador deberá:

- Explicar al consumidor el motivo del rechazo.
- Devolución de la llanta

- Utilizar el Sistema Online (si es necesario), para emitir un documento impreso, haciendo referencia al rechazo.

Continental no realizará compensación de terceros productos afectados por la condición de no-conformidad; la Garantía Técnica únicamente dará cobertura al producto detectado como no-conforme.

5.6. Ingreso de datos dentro del sistema online

Al ser aceptado el reclamo, el técnico ajustador ingresa los datos del reclamo dentro del sistema online, los cuales incluyen fotos que muestren las caras laterales, la banda de rodamiento y específicamente la sección dañada de la llanta, además de información como el DOT, el o los códigos de condición de la llanta y la profundidad del labrado restante de la nada de rodamiento. Una vez sea realizado se generará un formulario con un número identificador, el mismo que servirá para el seguimiento del caso respectivo.

5.7. Validación de la información por parte de CS

La Unidad de Customer Service debe validar la información del formulario del Sistema Online y la de otros medios (correo electrónico, medios físicos). Una vez analizada la información, se podrá llegar a una de las siguientes instancias:

- **Información Validada:** Cuando el Jefe de CS determina que se ha cumplido correctamente con los parámetros establecidos en el manual de ajustes.
- **Información No Validada:** Cuando el Jefe de CS determina que no se ha cumplido correctamente con los parámetros establecidos en el manual de ajustes. Usualmente, la negativa tendrá los siguientes motivos:

- Foto(s) no legible(s) o insuficiente(s) - (sujeto de reingreso)
- Foto(s) no relativa(s) al Código de Condición ingresada - (Sujeto de reingreso)
- Código de Condición de neumático mal empleado
- Ingreso erróneo de datos en el sistema online (ejemplo, DOT) – (Sujeto de reingreso)
- Dictamen negativo por parte de Customer Service - (No es sujeto de reingreso)

En caso de ser necesario, el Departamento de CS solicitará mayor información de un formulario (fotos, datos) antes de dar un veredicto.

El Jefe de CS informa respecto al dictamen final de cada caso, sea este positivo, negativo o solicitando información o reingreso de formularios, a través del sistema online, en un lapso no mayor a 48 horas.

5.8. Entrega de nota de crédito a Distribuidor

En el caso que se valide la información del distribuidor, la Unidad de CS envía la información al Departamento de Crédito, donde se generará la nota de crédito respectiva al distribuidor.

5.9. Aplicación de la garantía

Una vez notificado el distribuidor de la validación de la información enviada, este procede a otorgar la garantía cuyo valor fue establecido anteriormente en el cálculo de la compensación (véase 5.4).

5.10. Solicitud de más información al Distribuidor

Si la información no es validada a causa de falta de información o errores en la misma, la Unidad de CS (véase 5.7, Información no validada, sujeto de reingreso)

pide al distribuidor el reingreso de la información con las correcciones respectivas o fotos adicionales que permitan determinar claramente el origen de la no conformidad.

5.11. Devolución de llanta al Distribuidor

Al determinar CS que la no conformidad no se originó en fábrica, CS informa al distribuidor el motivo de la negativa, y devuelve la llanta al distribuidor, donde este a su vez devuelve la llanta al cliente final.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Política de Garantías, Formulario Online, Manual de Ajustes.

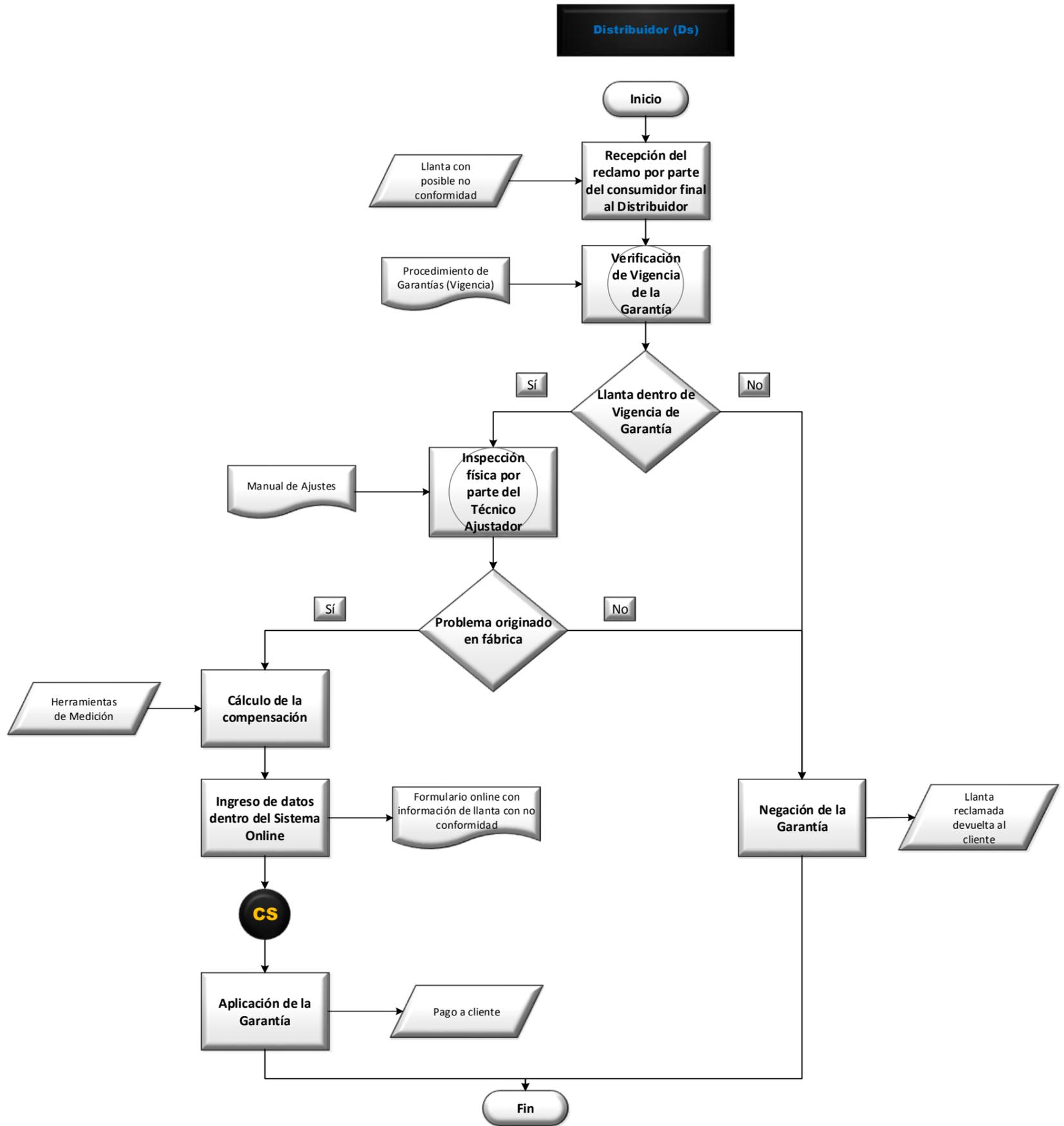
7. Palabras clave

Garantía, No conformidad, Ajustador.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

En la presentación del diagrama del Procedimiento de Garantías, se puede notar el trabajo conjunto entre los distribuidores y la Unidad de CS, esto es debido a que cuando el cliente tiene un reclamo, acude al lugar donde compró los productos, es decir, en un distribuidor, y en base a un análisis de la evidencia enviada por el personal del distribuidor, el Jefe de la Unidad toma la decisión de aceptación o rechazo. Además, se identifica varios condicionales, los cuales deben ser determinados en base a los reglamentos y manuales internos de la empresa.



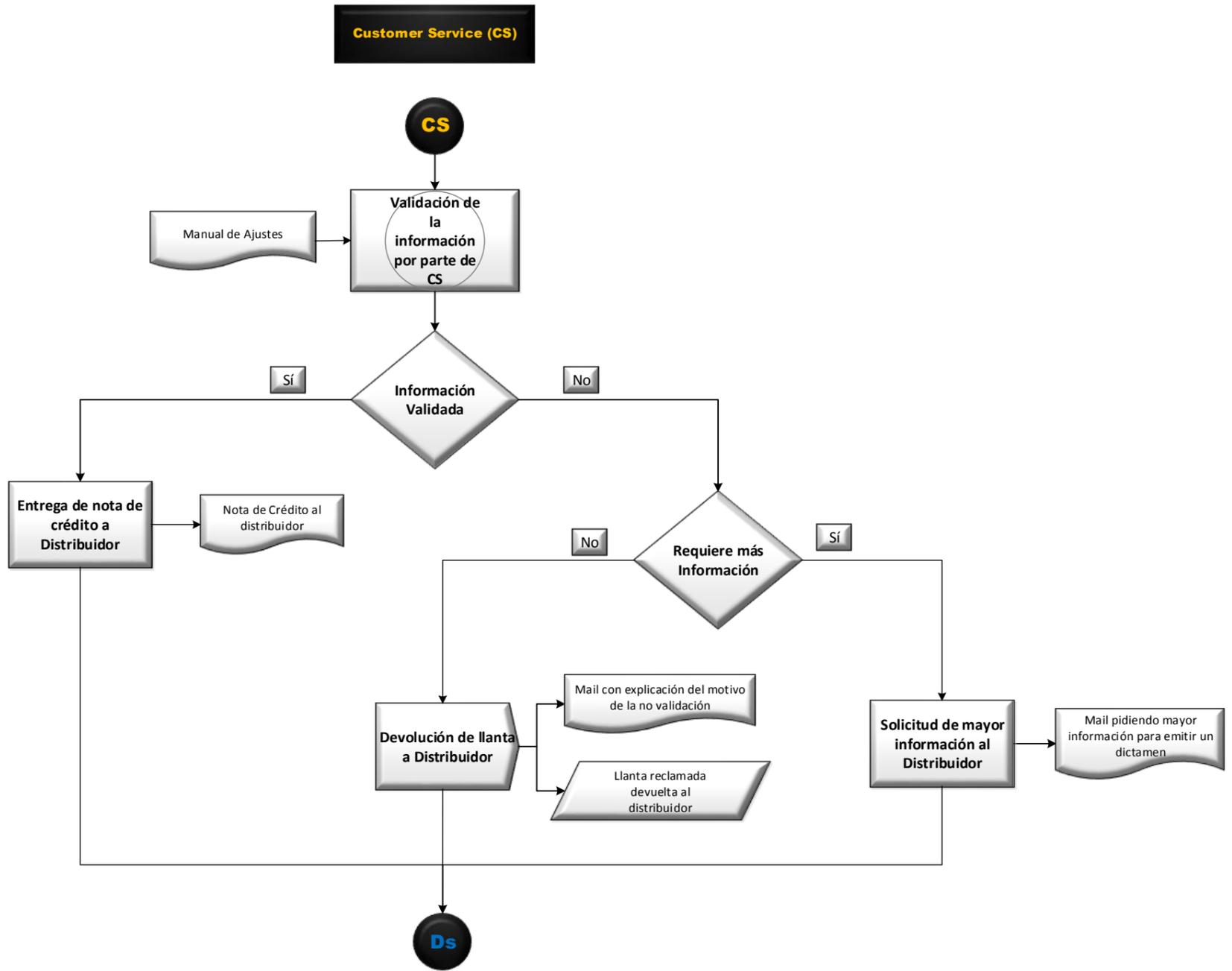


Figura 2.10 Diagrama de Garantías

Uno de los tres procedimientos con el que consta el Proceso de Garantías, es el Procedimiento de Garantías, cuyo enfoque está en los pasos y referencias que se deben seguir para la aplicación de la misma. El procedimiento es realizado por el Distribuidor y por la Unidad de CS, siendo el Distribuidor el primer filtro por el que tiene que pasar el reclamo de un cliente para terminar en su aprobación o negación determinada por el CS.

2.6.7. Procedimiento de Manejo de Llantas Reclamadas

El procedimiento presentado a continuación es el de Manejo de Llantas Reclamadas correspondiente al proceso de Garantías, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.14 Procedimiento de Manejo de llantas Reclamadas

Continental Tire Andina		PoMS	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento			
Proceso:	Customer Service	Documento No.:	
Sub Proceso:	Garantías	Revisión:	00
Tarea/Fase:	Manejo de llantas Reclamadas	Válido desde:	
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina		
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer el método para el manejo y deshecho de llantas devueltas a fábrica por distribuidores autorizados para su revisión física, así como para proceso FOCUS Local o envío de muestras a Central.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Aplicable para todos los productos fabricados y/o comercializados por Continental Tire Andina.</p>			

3. Abreviaturas / definiciones

DOT	Serial del neumático	PLT	Passenger and Light Truck
GCT	Garantía contra todo	CS	Customer Service

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Jefe de Customer Service asegurar el cumplimiento de normas establecidas para un buen manejo de las llantas devueltas por reclamos.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Registro de llanta con no conformidad en Sistema Online

Una vez el ajustador del distribuidor determine que la llanta reclamada por el cliente tiene una posible no conformidad generada en fábrica, la registra en el sistema online con sus respectivas evidencias digitales (fotografías) en las cuales debe contar principalmente el DOT y la sección donde se encuentre el origen de la posible no conformidad.

5.2. Almacenamiento de llantas con no conformidad

La llanta determinada con no conformidad por pasa un tiempo de almacenamiento (2 meses para ajuste técnico, 1 mes para Seguro Contra Todo) y servirá como evidencia, la cual podrá ser verificada en las auditorías realizadas por Continental o podrá ser enviada a fábrica si así lo se lo solicita.

5.3. Solicitud de envío de llantas a Fábrica (condicional)

Los reclamos de neumáticos que son ingresados al sistema online, pueden ser enviados a fábrica por las siguientes razones:

- Solicitud del administrador del sistema online, para:
 - Comprobar no conformidad (revisión física, pruebas de uniformidad, balanceo, RX, retención de aire, entre otras).
 - Revisión en reunión FOCUS local.
 - Envío de secciones a Central.

- Solicitud del ajustador que recibe el reclamo, para:
 - Revisión física del producto, ya que la no conformidad no es claramente apreciada en las fotos subidas al sistema online.
 - Revisión física del producto dado que el ajustador no está de acuerdo con veredicto de Administrador del Sistema online.

5.4. Desecho de llantas con no conformidad

Luego de que la llanta haya pasado el tiempo reglamentario y no se haya requerido que la llanta sea enviada a fábrica, el ajustador procede a desechar la llanta, realizando cortes en la llanta para evitar que vuelva a ser comercializada.

- Sacar el serial de caucho de la llanta (DOT) por completo.

Las siguientes imágenes muestran cómo mediante la saca-serial se obtiene el DOT de la llanta el cual más adelante se lo incorporará a un listado de las llantas ajustadas (aplica a todos los tipos de neumáticos).



Las siguientes imágenes muestran cómo se debe realizar el corte lateral de la llanta BIAS y PLT radial.



Mediante el uso de la cuchilla se procede a realizar un corte circunferencial en la cara lateral alta de la llanta, el corte debe ser de mínimo 30cm a 40cm

Para el caso de las llantas de camión Radial, el corte se lo realizará de la siguiente manera.

Debido a que el pliego de la carcasa es de acero y no es posible cortarlo de la forma indicada anteriormente.



Mediante el uso de una cuchilla se debe realizar 5 cortes radiales en la cara lateral de la llanta.

- Corte de la banda de rodamiento.

Adicionalmente del corte indicado en cara lateral, en llantas de camión Radial se procede a realizar cortes con la respectiva saca-serial en la banda de rodamiento como muestra las siguientes imágenes.



Este paso se lo realiza especialmente cuando el neumático aún posee una banda de rodamiento apta para el uso.

5.5. Envío de evidencia de desecho de llantas

Adicionalmente el ajustador deberá tomar un registro fotográfico de la llanta cortada, en donde se pueda observar:

- El número de reclamo
- El corte en la llanta
- El DOT removido

La foto deberá ser grabada con el número de reclamo del sistema y enviada vía mail al Jefe de Customer Service.

5.6. Elaboración del Listado de las llantas ajustadas.

Se adjunta el DOT de todos los neumáticos ajustados al listado. El listado debe constar la siguiente información:

- Serial: deberá ir engrapado el serial en caucho extraído de la respectiva llanta.
- Formulario: número de formulario del sistema online al que corresponde la llanta.
- Fecha: irá la de ingreso del formulario al sistema online.
- Llanta: descripción del neumático que fue ajustado.
- Distribuidor: del que proviene el formulario online.
- Ajustador: técnico autorizado que realizó el ingreso al sistema online.

A continuación un ejemplo de listado de llantas ajustadas con su respectivo DOT.

3027290	19/06/2014	4500100000	7.00-15LT TT LRE GENERAL HCT	F8B1E	[Redacted]	[Redacted]
3027294	19/06/2014	15482920000	185/50R14 82H ALTIMAX HP	F83T4352013	R-Recibido	Técnico
3027527	07/07/2014	4500240000	8.25-20 TT LRG GENERAL HCT II	2DHMO1492013	R-Recibido	Técnico
3027549	08/07/2014	4500090000	6.50-16LT TT LRD GENERAL	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
3027602	10/07/2014	4500240000	8.25-20 TT LRG GENERAL HCT II	2DHMO1492013	R-Perdido	Técnico
3027682	15/07/2014	5151980000	12R22.5 152/148K HSC1 SA	3X2AF	R-Recibido	Técnico
3027684	15/07/2014	4500100000	7.00-15LT TT LRE GENERAL HCT	NVHM	[Redacted]	[Redacted]
3027686	15/07/2014	4500230000	8.25-18LT TT LRH GENERAL HCT III	W43R1420	[Redacted]	Técnico
3027687	15/07/2014	4500100000	7.00-15LT TT LRE GENERAL HCT	NVHM	[Redacted]	Técnico
3027704	16/07/2014	4500100000	7.00-15LT TT LRE GENERAL HCT	F8B17282012	R-Recibido	Técnico

5.7. Envío de Listado de llantas ajustadas

Con el listado de llantas ajustadas listo, se procede a enviar al Customer Service el cual registrará como evidencia que las llantas se encuentra fuera de servicio.

5.8. Envío de llantas a Fábrica

Una vez aprobada la solicitud de reclamo por el jefe de CS, los productos pueden llegar a fábrica de las siguientes formas:

- Envío desde las bodegas de Continental que se encuentran en Quito o Guayaquil.
- Envío directo desde el distribuidor a fábrica por empresa de Courier.
- Envío desde las bodegas del distribuidor a fábrica.

En cualquiera de los 3 casos anteriores, si la llanta enviada a fábrica no cumple los siguientes requisitos, la misma será devuelta al ajustador porque no cumple los requerimientos necesarios para ser tramitado el reclamo.

- Al envío de la llanta se deberá adjuntar un mail o carta con la siguiente información:

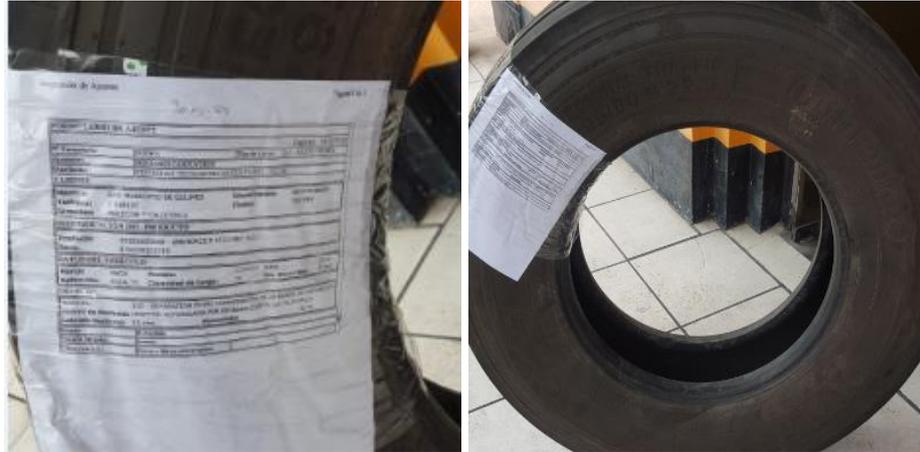
- Fecha
- Destinatario (Jefe de Customer Service CTA)
- Información de la llanta ajustada (ver cuadro)

# RAP	Medida y Diseño de la llanta	DOT Completo	Código de Ajuste	Remanente

- Distribuidor y Ciudad
 - Nombre de Ajustador
- La llanta debe contar con el número de formulario correspondiente. Este número puede ser marcado con crayón o esfero de plata y debe estar escrito en ambas caras laterales como muestra la siguiente foto.



- En caso de que la llanta no lleve marcado en su cara lateral su número de formulario, se debe adjuntar al neumático el formulario impreso, tal como se observa en las imágenes.



Ninguna llanta que no esté ingresada al sistema online podrá ser enviada a fábrica para revisión, sin previa autorización.

5.9. Registro de entrada de llanta

Toda llanta reclamada que llegue a fábrica para revisión o análisis, se la registrará en un listado.

Se usará un formato específico en el que cuente con:

- **Control de documento:** Número secuencial que servirá para encontrar rápidamente el documento de respaldo de la recepción de las llantas.
- **Fecha de recepción en fábrica:** Fecha que los productos fueron recibidos en planta.
- **Formulario:** Número que el sistema online asigna a cada llanta reclamada.
- **Ajustador:** Técnico autorizado que realizó el ingreso al sistema online y quien es la persona que envía la llanta a planta.
- **Distribuidor:** Nombre del distribuidor que hace el reclamo.
- **Fecha Ingreso:** Fecha en la cual el reclamo fue ingresada al sistema online.
- **Llanta:** Descripción del neumático que fue ajustado (medida, diseño).
- **Serial:** DOT del producto reclamado.

- **Código Ajuste:** Código del manual de ajustes bajo el cual se reclama el producto.
- **Observaciones:** Novedades encontradas en el producto, los análisis o cualquier información que se considere importante.
- **Serial de Caucho:** Serial sacado de las llantas desechadas.

5.10. Resolución sobre neumático con no conformidad

Luego de la revisión del producto reclamado, este podrá ser:

- **Aceptado**, por tanto, se reconoce como una no conformidad de fábrica y se genera la información respectiva para el pago vía nota de crédito.
- **Rechazado**, se establece que la no conformidad no fue producida en fábrica, el producto deberá ser devuelto al distribuidor respectivo.

5.11. Devolución de la llanta al Distribuidor

Determinado que la no conformidad fue producida en fábrica el producto será devuelto al distribuidor respectivo, con atención al ajustador que realizó el reclamo. La devolución se la hará desde la bodega de fábrica hasta el distribuidor o a cualquiera de las bodegas de la empresa para que el producto sea retirado por personal autorizado del distribuidor respectivo y la llanta pueda ser devuelta al cliente final, todo esto con el respaldo de un mail a las personas involucradas.

5.12. Almacenamiento de llantas con no conformidad

Con la resolución de que la no conformidad de la llanta sí fue originada en fábrica, la llanta pasa a almacenamiento (2 meses para ajuste técnico, 1 mes para Seguro Contra Todo), donde podrá ser usada en reuniones Focus/FAM para su respectivo análisis o ser directamente desechada.

5.13. Deshecho de llantas almacenadas

Para realizar el deshecho de llantas almacenadas en fábrica por ajustes técnicos, se procederá de la siguiente forma:

- Revisar registro del sistema online y verificar si el neumático ha cumplido el tiempo mínimo de almacenamiento desde la fecha de aprobación.
- Realizar los cortes a la llanta para evitar que vuelva a ser comercializada o usada según se explica en el punto 5.3.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Formulario Online, Registro de ingreso de llantas a Fábrica, Listado de llantas ajustadas.

7. Palabras clave

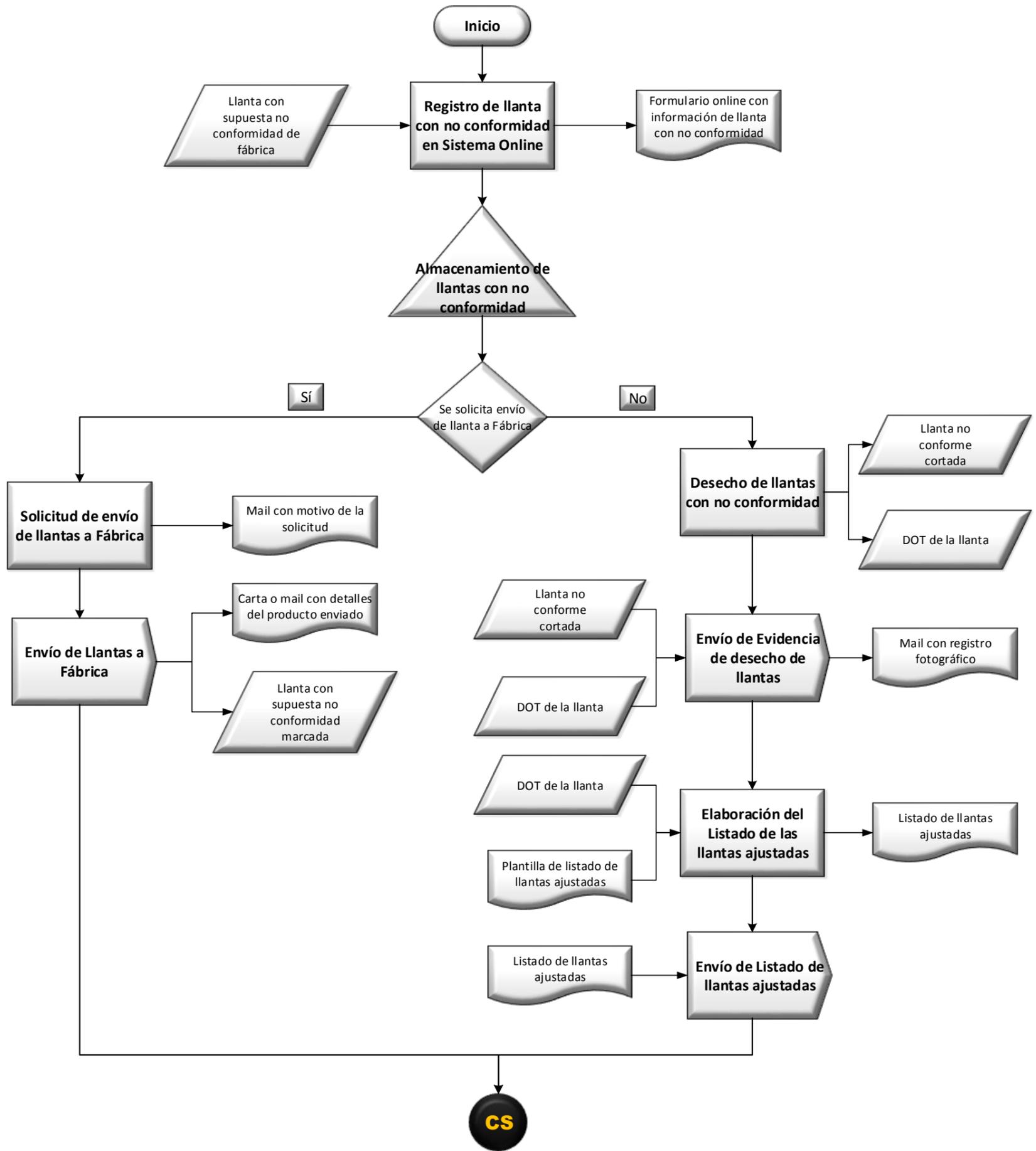
Manejo, Reclamo, Desecho.

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

A continuación, el diagrama del Procedimiento de Manejo de Llantas Reclamadas. Al igual que con el Procedimiento de Garantías, el diagrama muestra un trabajo en conjunto entre el distribuidor y la Unidad de CS para el desarrollo de dicho procedimiento, también se logra identificar que este maneja en varias ocasiones, evidencia del caso tratado y de las actividades realizadas.

Distribuidores (Ds)



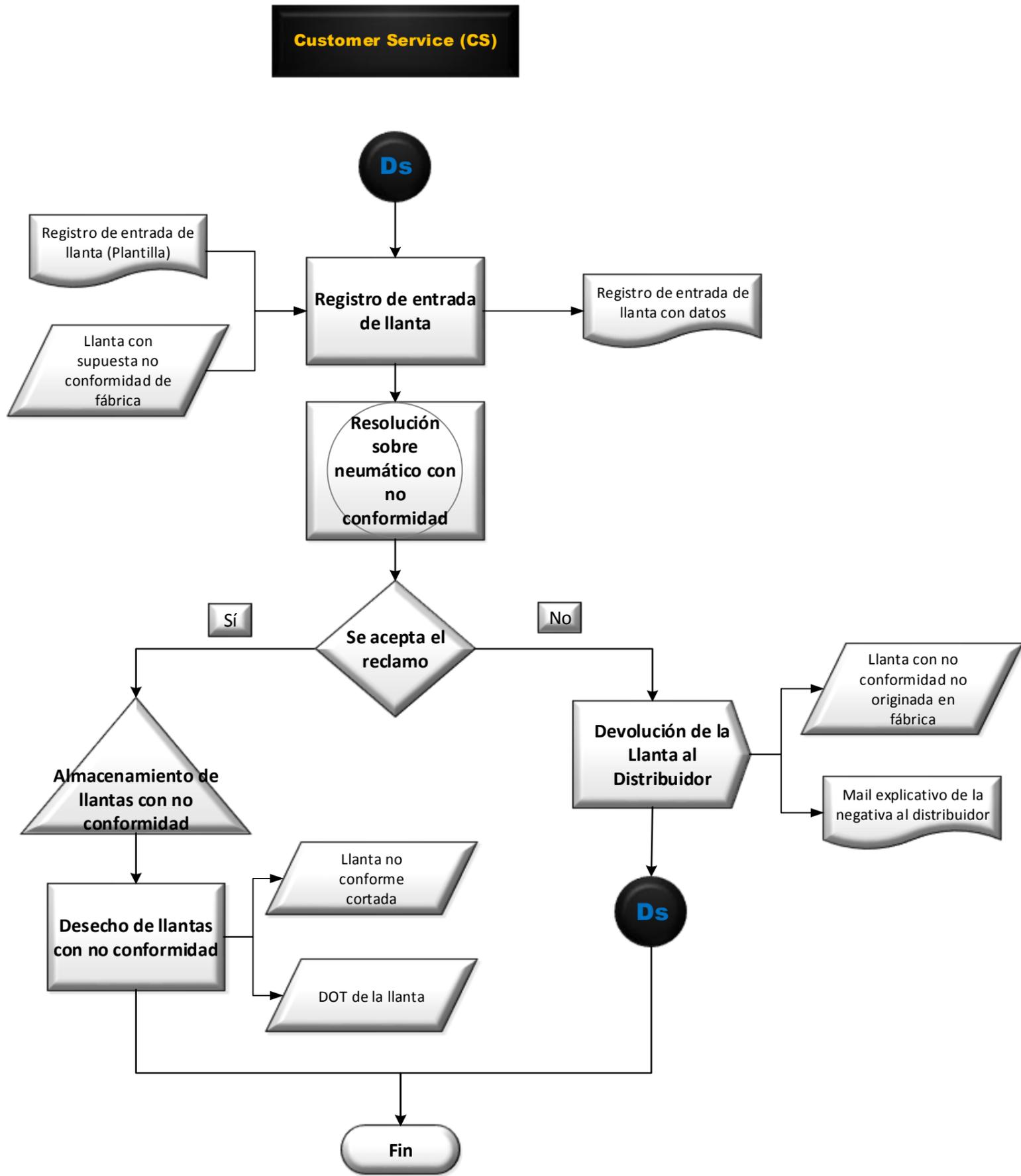


Figura 2.11 Diagrama de Llantas Reclamadas

El segundo procedimiento del Proceso de Garantías, es el Manejo de Llantas Reclamadas, el cual se desarrolla paralelamente con el Procedimiento de Garantías pero tiene un enfoque diferente, aquí, se basa en el proceso que se debe realizar a las llantas llegadas a los distribuidores por reclamos de presunta no conformidad originada en fábrica.

2.6.8. Procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto

Finalmente el procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto correspondiente al proceso de Garantías, con el formato manejado en PoMS.

Tabla 2.15 Procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto

Continental Tire Andina		PoMS	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Categoría: Procedimiento			
Proceso:	Customer Service	Documento No.:	
Sub Proceso:	Garantías	Revisión:	00
Tarea/Fase:	Manejo de casos de Integridad del Producto	Válido desde:	
Autor:	Dueño del Proceso / Dueño Sub Proceso: Jefe de CS Región Andina		
1. Propósito			
Establecer la organización y responsabilidades en caso de presentarse un caso de Integridad de Producto para los neumáticos manufacturados o comercializados por Continental Tire.			
2. Alcance			
Este procedimiento se aplica a la Corporación y todas sus divisiones.			
3. Abreviaturas / definiciones			
PI	Product Integrity	CS	Customer Service

4. Responsabilidades

Es responsabilidad del Jefe de Customer Service el manejo de los casos de Integridad de Producto que se presenten y es responsabilidad de cualquier empleado o persona del negocio informar a CS Local sobre la presencia de un caso PI.

5. Ejecución / Contenido

5.1. Identificación y Definición de posible caso PI

Cualquier empleado o persona del negocio puede informar de un posible caso de PI, estos pueden ser identificados por medio de:

- Datos de Ajustes
- Reclamos
- Información recibida de los clientes
- Investigación de campo

Los parámetros para definir si se trata de un caso de PI son los siguientes:

- Presentan un riesgo de accidentes personales o daños a la propiedad de sus usuarios u otros.
- No cumplen con las regulaciones aplicables por la ley o estándares de desempeño establecidos por la Corporación.
- Tienen una condición que puede llevar a una investigación de Campo por parte de la Corporación.
- Tienen una condición que puede requerir la notificación a las autoridades gubernamentales.

5.2. Aplicación de la metodología para el manejo de un caso de PI

El Representante de PI es responsable de informar sin demora al Director Divisional de PI el cual informa con prontitud al Coordinador Corporativo de PI. Éste a su vez, es responsable de determinar las medidas adecuadas para hacer frente a la potencial preocupación de PI, que puede incluir convocar el Comité de PI. El Coordinador Corporativo podrá delegar la totalidad o parte de esos cargos, incluyendo convocar y presidir el Comité y al Administrador Divisional PI.

El Coordinador Corporativo y Director Divisional son responsables de informar a otras funciones corporativas y divisionales afectadas.

Si el Coordinador Corporativo confirma que existe una preocupación potencial PI, él convoca al Comité.

Tan pronto como sea posible, el Comité recopilará la información necesaria, investigará y evaluará la situación que condujo a la preocupación PI y sus efectos potenciales y determinar si existe una preocupación PI.

El Coordinador debe mantener a las otras funciones afectadas, especialmente Control y Seguro de Riesgos informadas acerca de las conclusiones de la investigación e informará sobre los posibles efectos financieros que podría producir el PI, en consulta con Control y Contabilidad.

No se debería hacer comentarios con los clientes o terceras partes sin el consentimiento del Coordinador.

No se debe realizar una admisión de responsabilidad oralmente o por escrito sin la consulta previa del área de Derecho.

Seguro/Gestión de Riesgos y el asesor legal del Comité determinarán cuando y si la compañía de seguros debe ser informado acerca de un caso de PI.

En base de su evaluación, el Comité hará una recomendación para las acciones apropiadas que deben adoptarse para abordar una preocupación PI. Si una acción es recomendada por la Corporación o su cliente, ésta sólo podrá ser aprobada por la Dirección de la respectiva División. Si la gestión de las divisiones rechaza la recomendación para una campaña de campo, el asunto será presentado a la Junta Ejecutiva de Continental para su decisión.

5.3. Resolución del caso PI

El Comité de PI toma una decisión de las medidas adoptadas para abordar una preocupación de caso PI. Una vez determinada la resolución del asunto, el Comité llevará a cabo una revisión de las causas y procesos, y recomendará acciones correctivas o preventivas, si es necesario. El Coordinador Corporativo de PI informará periódicamente al Comité de Gestión de Riesgos sobre los asuntos PI celebrados.

Como regla general, la Dirección de Divisiones establecerá un equipo para implementar la acción acordada en consulta con el Comité. La aplicación será coordinada por el Director de la División de PI. Un miembro del departamento legal es responsable de garantizar el cumplimiento de todos los requisitos reglamentarios a dicha sección.

5.4. Documentación

El Comité de PI es responsable de la documentación correspondiente de cada caso PI. La documentación se conservará durante cinco años después de la conclusión del caso, a menos que un documento en particular deba ser retenido por más tiempo bajo la ley o reglas de retención de documentos.

6. Documentación de soporte/referencia aplicable

Informe de PI, Reglas de retención de documentos.

7. Palabras clave

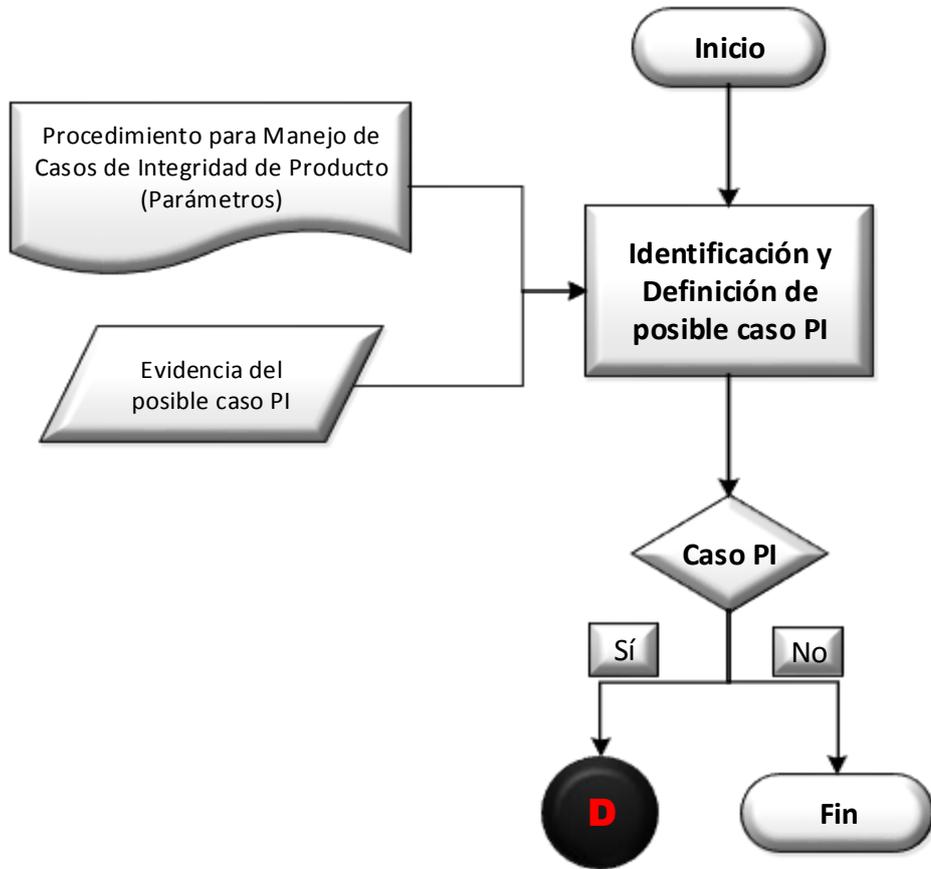
Preocupación, Riesgo

8. Historial de revisión

Revisión	Fecha	Autor	Razón de cambio
0			Documento nuevo.

La ilustración exhibida a continuación, corresponde al diagrama del Procedimiento de Manejo de casos de Integridad del Producto, en él se muestra que las actividades están divididas entre la Unidad de CS y la alta Directiva de la empresa, donde el CS maneja la identificación de este tipo de casos y la Directiva se ocupa de su resolución.

Customer Service (CS)



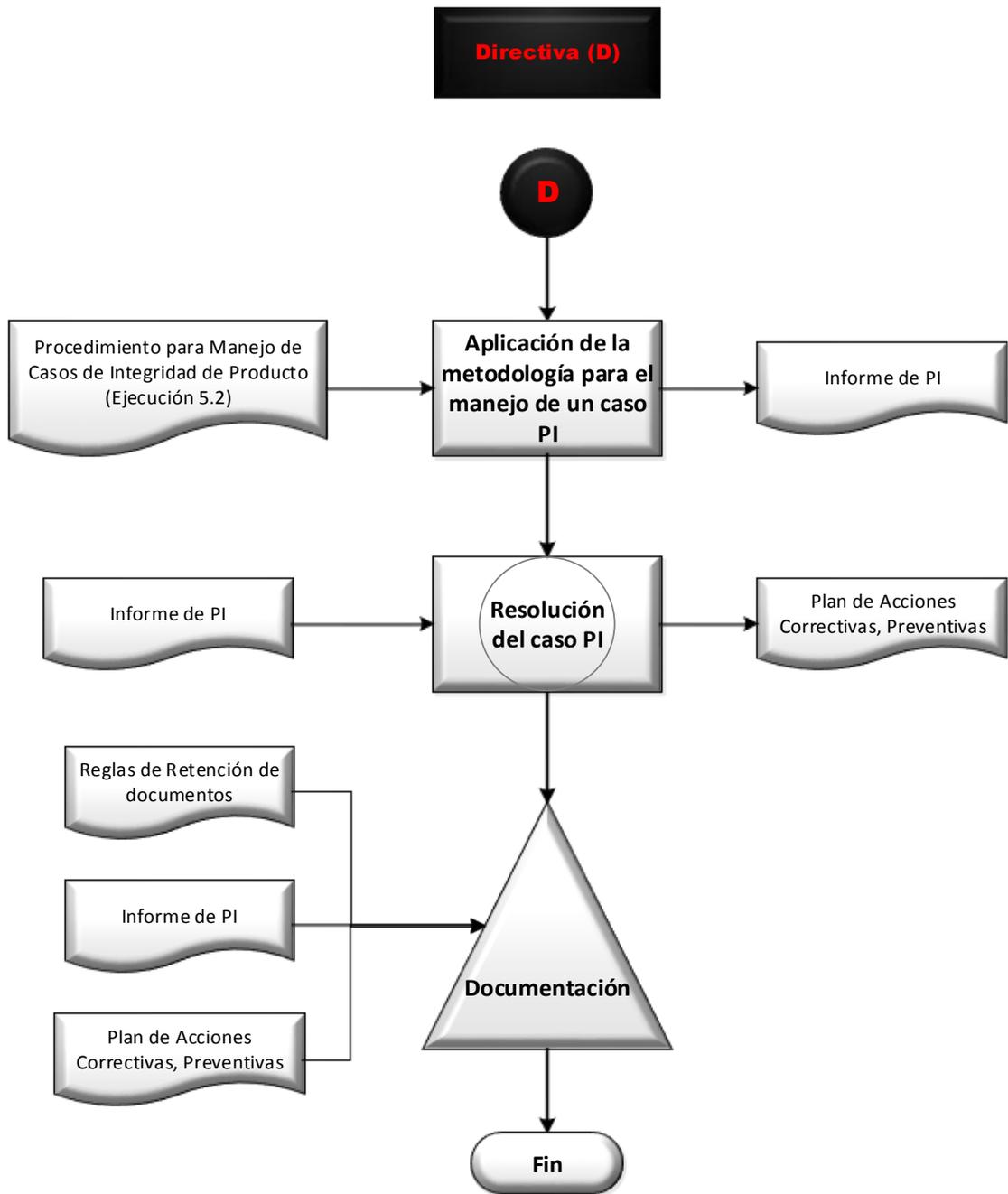


Figura 2.12 Diagrama de Manejo de casos de Integridad del Producto

El tercer procedimiento del Proceso de Garantías es el Manejo de casos de Integridad del Producto. En este procedimiento se requiere soluciones corporativas por lo que es manejado por la Directiva conjuntamente con ayuda del CS. Aquí se establece la reglamentación, la organización y las personas que deben involucrarse para buscar una solución ante un caso que implique la integridad del producto.

2.7. Conclusiones

Al término de este capítulo, por medio de la investigación de campo, se ha realizado el levantamiento de información con la que se ha identificado, definido y actualizado los procesos y procedimientos realizados dentro de la Unidad de Customer Service. Con esta información levantada se ha determinado seis procesos, cuyos nombres establecidos son:

- Proceso de Entrenamiento
- Proceso de Comunicación
- Proceso de Análisis de Flotas y Pilas de Desecho
- Proceso de PPMo
- Proceso de Focus/FAM
- Proceso de Garantías

A cada uno de los procesos nombrados anteriormente se le ha designado con un procedimiento a excepción del Proceso de Garantías, el cual se ha instaurado con tres debido a que posee más de un enfoque.

La documentación de las actividades de la Unidad será de gran utilidad, por la incorporación de la estandarización de las tareas y planteamiento de objetivos comunes que permitirán al personal llevar una sincronización del trabajo para evitar tiempos muertos y optimizar el uso de recursos.

Adicionalmente, se ha incorporado nuevos indicadores dentro los procesos, con los cuales la Unidad de Customer Service podrá llevar una correcta administración de sus

operaciones, permitiéndole evaluar sus resultados, ofreciendo estándares y metas para ser alcanzadas y superadas para un permanente mejoramiento continuo.

Finalmente como complemento a los procedimientos se incorporó diagramas de flujo que indican de forma gráfica y sencilla el desarrollo de las tareas que se deben realizar, facilitando el entendimiento y el seguimiento de las mismas.

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA

La mejora continua es una de las filosofías usadas actualmente por las empresas para mejorar el desempeño de sus procesos y brindar un mejor servicio al cliente. Dicha mejora continua engloba todos los ámbitos: capacidades del personal, uso eficiente de recursos, el clima laboral, la relación con el cliente, y en todo lo que pueda optimizar una organización para alcanzar una mejora de la calidad del producto o servicio ofertado.

Se establece que las organizaciones que no se preocupan en implementar un sistema de mejora continua, sufren una ineficiencia del 15% al 25 % de sus ventas, por otro lado, las que sí, reducen esta ineficiencia a un 4% o 6%. Teniendo en cuenta estos datos, resulta muy llamativo el potencial que encierra este sistema sobre los resultados y la competitividad de una empresa. (García, 2003)

Conseguir resultados favorables no es tarea que pueda completarse en un día, más bien es un proceso progresivo donde toda la organización se compromete a mejorar en todo momento, y hacer de esto un hábito. Es necesario considerar lo indeseable que se torna un rendimiento irregular, ya que no permite predecir los resultados que puede alcanzar la organización, pues la información obtenida del desarrollo de los procesos, no es fiable ni homogénea.

La mejora continua enlaza tanto el aprendizaje, el seguimiento de una filosofía de gestión y la implantación de un sistema, todo esto, con la participación activa y compromiso de todas las personas que conforman la empresa.

3.1. Ciclo PHVA

El Ciclo PHVA es una herramienta de mejora continua que busca mantener la competitividad de los productos o servicios ofertados a través de la solución sistemática de problemas crónicos y recurrentes dentro de los procesos realizados en las empresas.

El nombre PHVA proviene de las siglas correspondientes a: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo es también llamado como “el círculo de Deming” por ser diseñado por Edwards Deming, quien se basó en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart.

El ciclo PHVA es una metodología que se repite de manera que al terminar la última etapa, vuelve a empezar otra vez desde el primer paso, razón por la cual, las actividades son reevaluadas y mejoradas periódicamente.

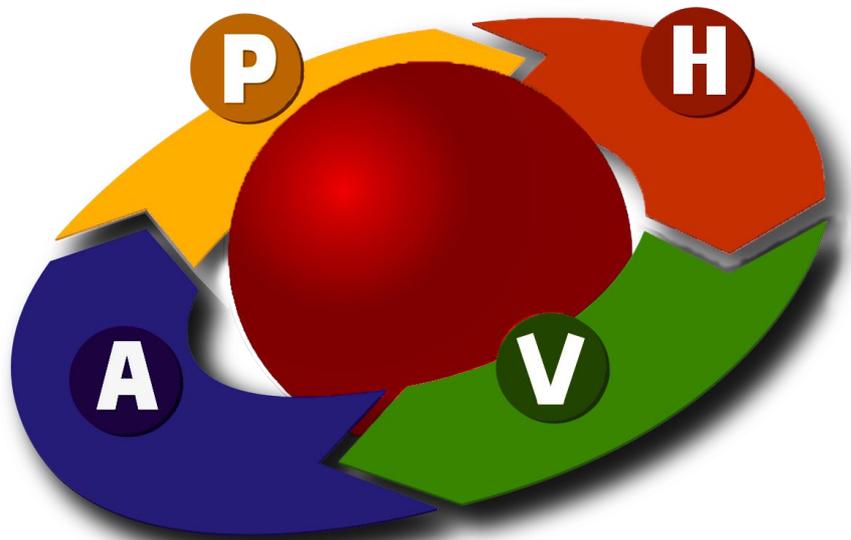


Figura 3.1 Ciclo PHVA

Fuente: (Ciclo de Demming, 1989)

3.1.1. Planear

Planear constituye la primera etapa del ciclo, en donde se buscan las actividades susceptibles de mejora y en base a este reconocimiento se establecen objetivos de acuerdo a las necesidades del cliente.

La etapa de planear básicamente se encuentra conformada por cuatro puntos principales:

- Observaciones
- Identificación del problema
- Establecimiento de objetivos a alcanzar
- Establecimiento de indicadores de control

A lo largo de la elaboración de este trabajo de titulación se ha observado el desarrollo de las actividades realizadas en la Unidad y se han identificado los problemas por medio del análisis situacional que se encuentra dentro del primer capítulo. La información obtenida será usada para esta primera etapa.

En la siguiente tabla se muestra un recuento de las fortalezas observadas dentro de la Unidad de Customer Service. La tabla indica el enfoque de la fortaleza y la razón o causa por la que se genera.

Tabla 3.1 Fortalezas de la Unidad de Customer Service

Enfoque	Fortaleza	Causas
Personal	La garantía ofrecida por Continental Tire Andina es competitiva dentro del mercado	Dentro del mercado, la garantía ofrecida por las compañías Premium de neumáticos son similares a la de Continental, pero ésta posee un servicio personalizado más cercano al cliente
	El compromiso y experiencia del Jefe de Customer Service	El paso de los años ha generado experiencia y ha demostrado el compromiso por parte de la Jefatura de la Unidad
Servicios	La constante actualización de procedimientos	En la Unidad se lleva una política de mejora continua en la realización de los procedimientos, buscando siempre la manera de hacerlos más eficaces y eficientes
	El valor agregado ofrecido a los clientes como ventaja competitiva	Continental lleva un servicio postventa personalizado y realiza inspecciones in situ de sus productos
Mercado	Apreciación positiva de los clientes hacia la labor realizada por la Unidad	El gran conocimiento y experiencia de la Jefatura de la Unidad han dado como resultado un acertado direccionamiento y toma de decisiones
Instalaciones y recursos	Se tiene acceso a todos los equipos y tecnología disponibles para la inspección del producto y servicio al cliente	La empresa considera de gran importancia el servicio postventa y el monitoreo del producto, razón por la que brinda los recursos necesarios para su óptimo desempeño
	Los recursos utilizados dentro de las actividades de la Unidad se innovan constantemente	Dentro del presupuesto de la Unidad se considera la compra de nuevas y mejoradas herramientas de medición y análisis

Las fortalezas de la Unidad se concentran principalmente en el capital humano que posee, su compromiso y experiencia, además de la gran importancia que la empresa da a su servicio postventa como un pilar elemental dentro de la organización.

Una vez analizadas las fortalezas de la Unidad, se continuará con sus debilidades, las cuales deben ser superadas para mejorar el servicio al cliente. La siguiente tabla muestra las debilidades de la Unidad de Customer Service desde los diferentes enfoques tratados dentro del Análisis Situacional, las causas de dichas debilidades y

los efectos sobre el desarrollo de las actividades, además se ha incluido una posible solución para cada caso y el resultado esperado al ejecutar la solución propuesta, la que servirá para un posterior seguimiento.

Tabla 3.2 Debilidades de la Unidad de Customer Service

Enfoque	Debilidad	Causas	Efecto	Solución	Resultados Esperados
Personal	Falta de Personal a tiempo completo	La Unidad de Customer Service recibe la ayuda de un pasante quien trabaja en una modalidad de rotación anual (Programa Semilla), sin embargo, se requiere de un tiempo considerable para su respectiva inducción. Además, dentro del programa se le brinda al pasante flexibilidad en el horario, por lo que no llega a cumplir con las ocho horas reglamentarias.	Retraso en el desarrollo de actividades	Documentación de los procesos de la Unidad que cuenten con procedimientos y diagramas de flujo claros, que permitan una rápida incorporación y mayor autonomía del pasante para realizar las actividades de la Unidad	Reducción del tiempo de Inducción del pasante
	Lento flujo de la información con clientes externos (distribuidores)	El manejo por mails o el uso del Sistema Online de Continental para la comunicación no es 100% efectivo	Retraso en el desarrollo de actividades	Mejora del Sistema Online a través de la incorporación de una notificación audible a la llegada de información y un check de verificación cuando ésta haya sido leída	Mejora en el tiempo de respuesta con los clientes externos
Mercado	Mayor tiempo del estimado para el desarrollo del proceso de garantías	Muchas veces no se determina bien el tiempo requerido para la realización de todas las actividades del proceso, lo que conlleva a ofrecer al cliente tiempos de entrega que no se cumplen	Inconformidad del cliente	Estandarización del proceso de Garantías	Estimación más acertada del tiempo requerido para realización de las actividades del proceso
Valores de Reposición	Inconformidad del cliente con la garantía otorgada	Al cliente no se le indican las políticas de garantía de la empresa cuando hace la compra de un neumático	Inconformidad del cliente	Mejora de la metodología utilizada en el servicio de venta y postventa	Reducción del número de casos de inconformidad de los clientes por desinformación de las políticas de garantía de la empresa
Instalaciones y recursos	Insuficiente espacio de almacenamiento	El lugar de almacenamiento en muchas ocasiones es insuficiente para guardar todas las llantas	Desorganización en el área de trabajo	Adecuación del lugar de almacenamiento	Mayor espacio de almacenamiento
	Inexistencia de documentación de los procesos	La Unidad no posee documentación propia de los procesos que realiza. En algunos casos se ha utilizado referencias de documentación de los procesos de la Unidad de Customer Service de Hannover-Alemania	Desincronización en la secuencia de actividades	Registro y estandarización de los procesos de la Unidad dentro del sistema PoMS	Reducción del tiempo y recursos requeridos para el cumplimiento de los procesos de la Unidad
	Ausencia de evaluación del desempeño de los procesos de la Unidad	La Unidad no cuenta con un sistema definido de evaluación	No existe mejora en los procesos	Incorporación de indicadores dentro de los procesos	Procesos evaluados
	Falta de innovación de las instalaciones	La directiva de la empresa no considera la innovación de las instalaciones como un requerimiento de gran importancia, además, el cambio o mejora en las mismas, supondría un alto costo.	Limitación del potencial de mejora de los procesos	Realización de estudio de factibilidad para mejora en las instalaciones a corto plazo	Demostrar a la directiva la importancia de la innovación de las instalaciones

Las principales debilidades encontradas dentro de la Unidad se dividen básicamente en tres ámbitos: la falta de estandarización y documentación de los procesos, las demoras generadas principalmente en el proceso de garantías, y la necesidad de mejoras en las instalaciones.

Con las fortalezas y debilidades de la Unidad analizadas, se procede posteriormente con el Plan de Gestión del Proceso. El plan se estableció con: un cronograma para el cumplimiento de las actividades de mejora, los recursos y presupuesto estimado necesarios para su ejecución, los responsables de la realización de las actividades y finalmente las evidencias que indiquen la conclusión de la actividad. Dentro del plan, se incluyó también el objetivo de mejora, es decir, el fin común que persiguen las acciones de mejora descritas, asimismo, cuenta con un indicador que demostrará el cumplimiento del objetivo y finalmente, la estrategia a ser usada en el desarrollo del plan.

Basándose en los tres ámbitos que engloban las principales debilidades de la Unidad se ha elaborado un Plan de Gestión del Proceso para cada una. A continuación el primer Plan.

Tabla 3.3 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 1

PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO																					
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: Customer Service (CS)																					
OBJETIVO DE MEJORA: Evitar retrasos en el desarrollo de procedimientos y crear sincronía dentro de la Unidad																					
INDICADOR DE MEJORA: Reducción del tiempo empleado para las actividades dentro de la Unidad/Esperado 20%																					
ESTRATEGIA: Actualización y Documentación de los procesos de la Unidad de Customer Service																					
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (Semanas)														RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Incorporación de indicadores dentro de los procesos																Pasante	Computadora, insumos de oficina	\$10	Jefe de CS	Semilla (Pasante)	Indicadores documentados
Documentación de los procesos con procedimientos y diagramas de flujo																Pasante	Computadora, insumos de oficina	\$50	Jefe de CS	Semilla (Pasante)	Formato digital y físico de documentación de procesos
Incorporación de la documentación de los procesos dentro del sistema PoMS																Pasante	Computadora	\$5	Jefe de CS	Semilla (Pasante)	Procesos de la Unidad dentro de Sistema PoMS

El primer Plan de Gestión del Proceso de Customer Service abarca la falta de estandarización y documentación de los procesos, por lo que se ha determinado que el cumplimiento de las acciones de mejora estén en manos de personal con conocimiento en el manejo de procesos, en este caso particular, la realizó el autor de este trabajo de titulación con la supervisión del Jefe de la Unidad. El objetivo a cumplir luego de su aplicación está principalmente en evitar las demoras presentadas en los procesos por falta de sincronización.

Más adelante el segundo Plan de Gestión del Proceso de Customer Service.

Tabla 3.4 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 2

PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO																				
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: Customer Service (CS)																				
OBJETIVO DE MEJORA: Ejecución de un más eficiente y efectivo servicio al cliente																				
INDICADOR DE MEJORA: Decrecimiento de casos de insatisfacción del cliente/ Esperado 50%																				
ESTRATEGIA: Actualización de metodología y herramientas del servicio postventa																				
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (Semanas)														RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Mejorar de la metodología en el servicio de venta y postventa															Capacitador	Equipo Audio-Visual	\$1,500	Jefe de CS	Semilla (Pasante)	Distribuidores Capacitados
Mejora del Sistema Online (Incorporación de una notificación audible a la llegada de información y un check de verificación cuando ésta haya sido leída)															Ingeniero en Sistemas	Computadora	\$2,400	Jefe de CS	-	Sistema Online Actualizado

El segundo Plan está dirigido al servicio ofertado al cliente, donde las acciones se encaminan a mejorar la metodología y las herramientas utilizadas para tener como resultado un proceso más eficiente y eficaz. Se ha observado la necesidad de un Capacitador que instruya al personal de ventas de los distribuidores sobre las nuevas actualizaciones en la metodología de venta de un producto Continental, y a un Ingeniero en Sistemas, que añada las nuevas funciones al Sistema Online de la Unidad para mejorar el flujo de información con los clientes externos.

A continuación el tercer y último Plan de Gestión del Proceso de Customer Service.

Tabla 3.5 Plan de Gestión del Proceso de Customer Service N° 3

PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO																				
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: Customer Service (CS)																				
OBJETIVO DE MEJORA: Optimización de espacios, mejora de la comodidad del personal y del flujo de información																				
INDICADOR DE MEJORA: Aumento del espacio disponible del almacén/ Esperado 30%																				
ESTRATEGIA: Reestructuración del layout de la Unidad de Customer Service																				
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (Semanas)														RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Adecuación del lugar de almacenamiento															Obrero, Pasante	Computadora, Tableros, Materiales de Construcción	\$3,000	Jefe de CS	Semilla (Pasante)	Nuevo layout con mayor capacidad para el almacén
Estudio de factibilidad para mejora en las instalaciones a corto plazo															Ingeniero Producción/ Industrial	Computadora	\$1,200	Jefe de CS	-	Resultado de Investigación

Dentro del tercer plan se establecen las mejoras correspondientes a las instalaciones donde la Unidad realiza sus labores. Los cambios propuestos en este ámbito están basados principalmente en la creación de un nuevo layout del almacén para la optimización de su espacio, y también, en un estudio para verificar la factibilidad de la realización de una mejora integral de las oficinas en un corto plazo, en donde se aumente la comodidad del personal y el flujo de la información. Para la modificación del almacén, se ha previsto el uso de los servicios de un obrero propio de la empresa o de fuera de ella, con la guía del pasante que se encuentre al momento en la Unidad. En lo que se refiere al estudio, se considera que un Ingeniero de Producción o un Ingeniero Industrial pueden llevar a cabo dicha investigación.

3.1.2. Hacer

En esta etapa del ciclo se efectúan las mejoras propuestas en la etapa anterior, esto se logra a través de la identificación de los elementos de mejora, todos aquellos que brinden un valor agregado para la empresa o directamente para el cliente.

Dentro de la Unidad de Customer Service se han identificado los siguientes elementos susceptibles de mejora:

- El personal
- La Metodología
- Los Formatos

El personal

La implementación de la Gestión por Procesos y el proceso de Mejora Continua, no es una labor exclusiva del Jefe de Customer Service sino de todo el personal involucrado en las actividades de la Unidad, razón por la cual, se debe realizar una socialización de estas nuevas metodologías mediante capacitaciones para el personal de la Unidad. Se deberá establecer una agenda donde se designe las fechas, los lugares y los participantes. El seguimiento y verificación de la aplicación de esta mejora se realizará por medio de los documentos utilizados dentro del Procedimiento de Preparación de

Capacitaciones: el Registro de Asistencia, Evaluación del Evento y Evaluación a Participantes.

- **Registro de Asistencia:** En este documento se registra la asistencia del personal seleccionado para atender la capacitación. Es necesario llevar este registro, ya que todo el personal de la Unidad de Customer Service tiene la responsabilidad de llevar un mejor servicio al cliente, por lo tanto deberá estar al día en todo lo que permita alcanzar este objetivo (conocimientos, herramientas, etc). Para este registro se han definido dos formatos, uno para el registro del personal interno, y otro para el del personal externo (véase tabla 1.6 y tabla 1.7).
- **Evaluación General del Evento:** El propósito de este documento es el de llevar un registro de la apreciación de los asistentes sobre el curso dictado en cuanto a: la metodología del capacitador, la utilidad de contenidos expuestos, la calidad de la exposición, etc. La apreciación se basa en una escala numérica donde uno (1) corresponde a la calificación más alta y cuatro (4) a la más baja. Se espera que la información adquirida ayude a mejorar en los puntos donde se encuentren deficiencias (véase tabla 1.8).
- **Evaluación a Participantes:** Con la finalidad de evaluar el nivel de conocimientos adquiridos por los asistentes, el documento formula una serie de preguntas, mismas que se realizan al término de la capacitación. Con la información obtenida, a más de diferenciar el personal que adquirió todos los conocimientos necesarios, se logra valorar la calidad de la conferencia (véase tabla 1.9).

La Metodología

Dentro de los procesos realizados en la Unidad de Customer Service se ha identificado un proceso específico con gran potencial de mejora, este es el Proceso de Focus/FAM

- **Proceso de Focus/FAM**

El Proceso de Focus/FAM se ha identificado como un elemento de mejora, debido a la ineficiencia que presenta por no llevar un orden definido en sus actividades y por qué en él se ha tratado de abarcar en una única reunión los diferentes niveles de profundidad de análisis para encontrar las causas que generaron neumáticos con no conformidad de fábrica. Esto ha resultado muchas veces con una ineficiencia en el análisis de los casos, más tiempo requerido para su resolución y puntos no alcanzados dentro de la reunión.

En el capítulo anterior de este trabajo de titulación, se ha definido el nuevo estándar del proceso y se ha realizado cambios en el procedimiento, en este caso llamado “Procedimiento para el desarrollo de reunión Focus/FAM”. Aquí se ha establecido la realización de una reunión Focus y una reunión First Adjustment Meeting (FAM) de manera alternada cada mes, es decir de forma bimensual para cada reunión, así como un desglose más detallado de cada paso y la inclusión de puntos no considerados en la anterior versión del documento, todo esto con la finalidad de ofrecer a la Unidad de Customer Service un procedimiento más efectivo y eficiente que sirva de guía para el personal.

Los Formatos

Actualmente la Unidad de Customer Service no posee formatos definidos en la documentación de soporte usado en sus procesos, por lo cual, se evidencia una posibilidad de mejora en esta área. El hecho de configurar la plantilla para que se acomode a la información que será registrada o elaborar la plantilla desde cero, le toma tiempo adicional al personal; por otro lado, al no tener una estructura estandarizada, los destinatarios de la documentación, tienden a perder tiempo en encontrar la información deseada. Por estas razones, se ha visto necesario el establecimiento de formatos fijos de la documentación de soporte.

En el Proceso de Entrenamiento, se encuentra el Procedimiento de Preparación de Capacitaciones, donde se maneja tres documentos de soporte a los cuales se ha establecido un nuevo formato fijo.

A continuación se presentan los documentos: Registro de Asistencia Personal Interno/Externo, Evaluación del Evento y Evaluación a Participantes, respectivamente.

Tabla 3.6 Registro de Asistencia Personal Interno

Continental Tire Andina Registro de Asistencia Personal Interno Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador						
Fecha: dd/mm/aa						
Evento						
Lugar						
Tipo	Charla	Taller	Curso			
Facilitador/ Instructor						
# de Horas						
# de Invitados						
					Divisiones	D
					Manufactura	M
					Rec. Humanos	RH
					Comercial	C
					Finanzas	F
					Logística	L
					Presidencia	P
#	Código Personal	Código de la Unidad	Nombre de la Unidad	Nombre y Apellido	Firma	D
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tabla 3.7 Registro de Asistencia Personal Externo

Continental Tire Andina Registro de Asistencia Personal Externo Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador						
Fecha: dd/mm/aa						
Evento						
Lugar						
Tipo	Charla	Taller	Curso			
Facilitador/ Instructor						

# de Horas						
# de Invitados						
#	Nombre y Apellidos	Empresa	Cargo	Teléfono	Correo	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tabla 3.8 Evaluación General del Evento

Continental Tire Andina Evaluación General del Evento Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador					
Fecha: dd/mm/aa					
Evento					
Lugar					
Facilitador/ Instructor					
# de Horas					
Criterios de Evaluación					
Evalúe el curso recibido y ayúdenos a mejorar Marque el número que a su criterio responda a la pregunta.					
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td> Excelente (1)</td> <td> Bueno (2)</td> <td> Regular (3)</td> <td> Malo (4)</td> </tr> </table>		 Excelente (1)	 Bueno (2)	 Regular (3)	 Malo (4)
 Excelente (1)	 Bueno (2)	 Regular (3)	 Malo (4)		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
Interés del Curso	Contenido				
¿Ha sido de su interés el curso?					
Adecuación del Contenido					
¿Considera que los contenidos del curso son adecuados a su puesto de trabajo?					
Utilidad de Conocimientos	Métodos				
¿El curso le resultó útil para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo?					
Expectativas del Curso					
Califique el cumplimiento de las expectativas del curso					
Conocimientos Teóricos					
Califique la habilidad del instructor para comunicar y transmitir conocimientos					
Claridad					

¿El instructor estableció con claridad una relación entre el contenido del curso con la aplicación en el trabajo?					
Conocimientos del Instructor (Prácticas)					
Califique los conocimientos del instructor					
Comprensión del Curso					
¿Los contenidos y explicaciones fueron comprendidos?					
Documentos					
¿Cómo califica la documentación recibida?					
Condiciones Ambientales					Condiciones
Califique las condiciones ambientales del curso (horario local, luz, espacio, organización, ayudas audio visuales)					

Generalidades
<p>a) ¿Qué aspectos tienen que ser mejorados respecto a la organización del evento?</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>a) Describa en forma concreta los aspectos positivos observados en el desarrollo del evento</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>

Tabla 3.9 Evaluación a Participantes

Continental Tire Andina		Evaluación a Participantes		Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Fecha: dd/mm/aa				
Evento				
Lugar				
Facilitador/ Instructor				
# de Horas				
Preguntas de Evaluación				
Seleccione la respuesta correcta marcando con una (X) dentro del recuadro.				

- a)
- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

b)

1	_____	
2	_____	
3	_____	
4	_____	

c)

Responda las siguientes preguntas

a)

b)

El Proceso de Comunicación abarca el Procedimiento Elaboración de Comunicado, éste cuenta con un documento de soporte donde se redacta la información a ser difundida. El nuevo formato establece un orden específico para todos los datos que llevará el comunicado como se puede observar a continuación.

Tabla 3.10 Plantilla Comunicado

Continental Tire Andina	Comunicado	Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
		Fecha: dd/mm/aa
Personal Objetivo		
Objetivo del Comunicado		
Contenido		
Pasos/Detalles		

Contactos: jefe.unidad@conti.com.ec nombre@conti.com.ec
Anexos
Atte. Unidad de Customer Service Continental Tire Andina

El Proceso de Análisis de Flotas y Pilas cuenta con el procedimiento que lleva el mismo nombre, éste procedimiento utiliza dos documentos de soporte: Formulario de Registro de Flotas y Formulario de Inspección de Flotas, mismos que se utilizan como herramienta principal para la recolección de datos. Los nuevos formatos de los documentos son presentados a continuación.

Tabla 3.11 Formulario de Registro de Flotas

Continental Tire Andina		Formulario de Registro de Flotas				Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador	
Fecha: dd/mm/aa							
Número de Registro							
Nombre de la Empresa							
Dirección							
Provincia		Ciudad		Teléfonos/Fax			
Mail							
Persona de Contacto				Función			
Persona de toma de Decisión				Función			
Tipo de Carga							
Cantidad de Vehículos							
Rutas							
Recorrido Mensual (Km)							
Duración Promedio de Llantas:	Eje Direccional						
	Eje Tracción						
	Eje Libre						

El PPMo incluye un Procedimiento con el mismo nombre, éste hace uso de un documento de soporte, el reporte de PPMo, y es donde se redacta el resumen de los resultados obtenidos del rendimiento de los neumáticos en la investigación de campo.

Tabla 3.13 Reporte PPMo

Continental Tire Andina		Reporte PPMo		Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
				Fecha: dd/mm/aa
Analista		Para		
Cliente				
Muestra				
Medida				
Descripción Corta				
Observaciones				
Conclusiones				
Anexos				

El Procedimiento para el Desarrollo de Reunión Focus/FAM, perteneciente al Proceso de Garantías, cuenta con dos documentos de soporte, estos son: Reporte de Preocupaciones de Mercado, en donde se detalla las características del neumático con

no conformidad, el lugar de fabricación y se califica la severidad del problema y, La Hoja de Respuesta de Planta, en la cual se detalla la investigación realizada sobre la no conformidad analizada en las reuniones Focus/FAM.

Tabla 3.15 Hoja de Respuesta de Planta

Continental Tire Andina		Hoja de Respuesta de Planta		Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador
Información de		Customer Service		
Tema		Fecha: dd/mm/aa		
Focus o FAM, fecha Número de Identificación de llanta (dentro del proceso Focus/FAM) Artículo №, Tamaño Razón del reclamo (Código de condición) DOT de llanta				
Responsable del caso (Planta Piloto)		Nombre	Unidad	
Análisis Trazabilidad Código de barras: Llanta fabricada en: Con la máquina (ejm, KM/PU 31) Prensa de vulcanización: MCAT/Clasificación/Información: Uniformidad y Protuberancia: OK/NOK indicación de hora				
Análisis de las llantas <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>				
Causa Raíz Causa Raíz <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%;"></div>				
Detección <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%;"></div>				
Acciones Correctivas 1.1: 1.2: 2.1:				

Responsable	Fecha de Vencimiento:									
1.1: Propietario 1	Fecha 1.1									
1.2: Propietario 1	Fecha 1.2									
2.1: Propietario 2	Fecha 2.1									
Fecha de respuesta										
1.1:										
1.2:										
2.1:										
Nivel de mejora prevista (decisión de grupo)										
<table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>10-30%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>30-70%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>>70%</td> <td></td> </tr> </table>		A	10-30%		B	30-70%		C	>70%	
A	10-30%									
B	30-70%									
C	>70%									
Responsable de Gestión de Calidad:										
Asunto Cerrado:	Sí/No									

El Manejo de Llantas Reclamadas es otro de los procedimientos pertenecientes al Proceso de Garantías, éste hace uso de los siguientes documentos de soporte para el desarrollo de sus tareas: el Registro de Entrada de Llantas a Fábrica, que consta como evidencia de la llegada de las llantas a fábrica y es donde se detalla los datos del distribuidor, el ajustador y características del neumático y, el Listado de Llantas Ajustadas, que de igual manera es una evidencia, la que es usada para verificar que el ajustador realizó el proceso de desecho y registro de las llantas con no conformidad de fábrica.

Tabla 3.16 Registro de Entrada de Llanta a Fábrica

Continental Tire Andina		Registro de Entrada de Llantas a Fábrica			Customer Service Planta de Cuenca, Ecuador	
Fecha: dd/mm/aa						
# Control de Documento				Fecha de Recepción en Fábrica		
Datos del Sistema Online	# Formulario					
	Ajustador					
	Distribuidor					
	Fecha de Ingreso					
Datos del Producto						
#	Llanta	Serial	Cód. Ajuste	Observaciones	Serial del Caucho	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

En las imágenes presentadas a continuación, se muestra la evidencia de la falta de estandarización de algunos de los documentos de soporte usados dentro de la Unidad actualmente.

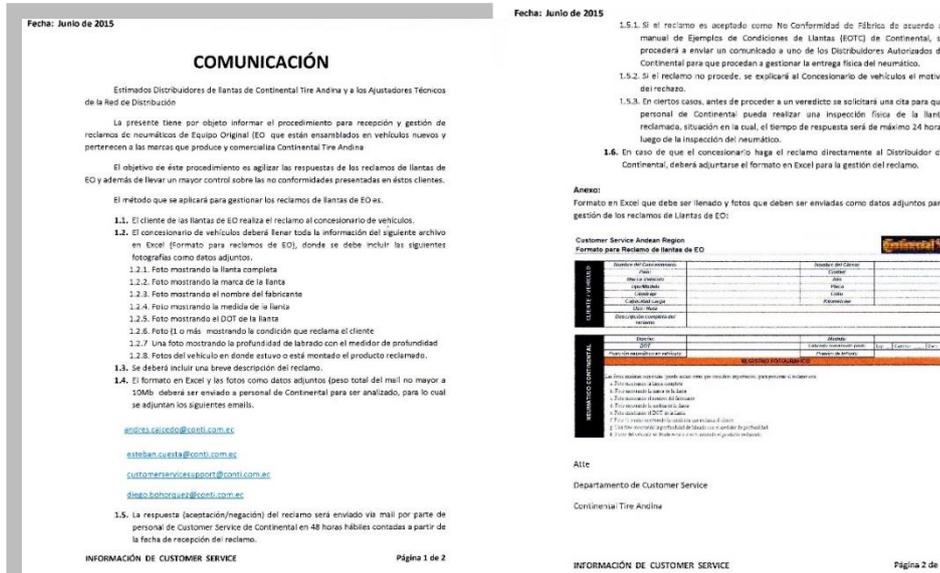


Figura 3.2 Comunicado sin estandarización

Fuente: (Continental Tire Andina, 2015)

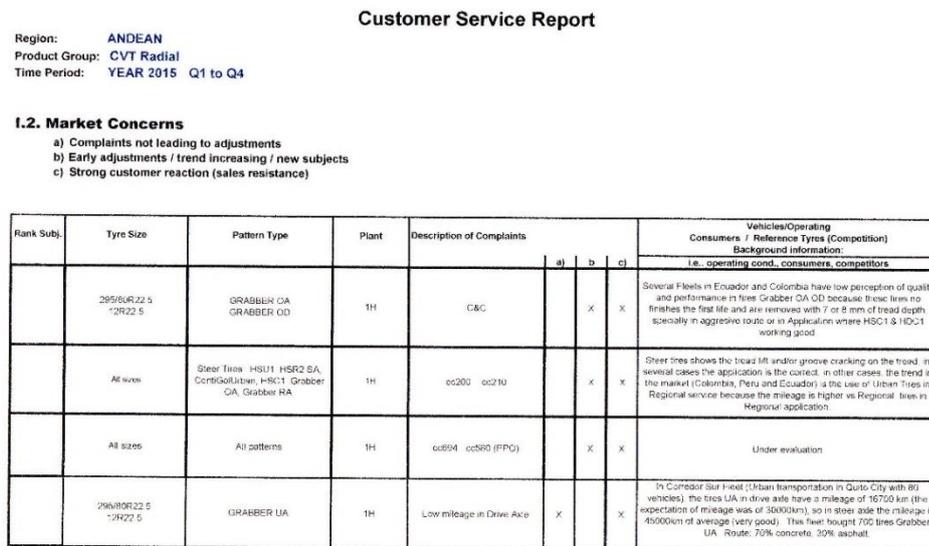


Figura 3.3 Reporte de Preocupaciones de Mercado sin estandarización

Fuente: (Continental Tire Andina, 2015)



Continental Tire Andina S.A.
010145
22 de Mayo 2013
San B

REPORTE DE FORMACIÓN



REGISTRO DE ENTRENAMIENTO EXTERNO

Evento: Curso de Asesorías
 Lugar: Caracas (Hacienda Caballero) - Planta (B de Caballero)
 Tipo: Charla () Taller () Curso (x) Intenso (Externo)
 Facilitador/Instructor:
 Fecha: 15 de Mayo 2013
 # Horas: 8 horas (2 talleres)

#	Código Personal	Código Dpto	Nombre del Departamento	Nombre y Apellido	Firma	
					ASISTENTES	D
1			Jerez Tánicas			
2			Alfonso Medina			
3			Alfonso Medina			
4			Alfonso Medina			
5			Alfonso Medina			
6			Alfonso Medina			
7			Alfonso Medina			
8			Alfonso Medina			
9			Alfonso Medina			
10			Alfonso Medina			
11			Alfonso Medina			
12			Alfonso Medina			
13			Alfonso Medina			
14			Alfonso Medina			
15			Alfonso Medina			
16			Alfonso Medina			
17			Alfonso Medina			
18			Alfonso Medina			
19			Alfonso Medina			
20			Alfonso Medina			
21			Alfonso Medina			
22			Alfonso Medina			
23			Alfonso Medina			
24			Alfonso Medina			
25			Alfonso Medina			
26			Alfonso Medina			
27			Alfonso Medina			
28			Alfonso Medina			
29			Alfonso Medina			
30			Alfonso Medina			

Nombre del Curso: Curso de Asesorías Fecha: 15-11-13
 Nombre del Instructor: _____ Lugar: Telma
 Duración: 5

#	NOMBRE	EMPRESA	CARGO	CORREO	FIRMA
1		TCL	conductor		
2		TCL	conductor		
3		TCL	conductor		
4		TCL	conductor		
5		TCL	conductor		
6		TCL	conductor		
7		TCL	conductor		
8		TCL	conductor		
9		TCL	conductor		
10		TCL	conductor		
11		TCL	conductor		
12		TCL	conductor		
13		TCL	conductor		
14		TCL	conductor		
15		TCL	conductor		

Nombre del Coordinador: _____ Firma: _____
 Tiempo de Retención: 1 año

Figura 3.4 Registro de Entrenamiento Interno y Externo sin estandarización

Fuente: (Continental Tire Andina, 2015)

Plant

Focus/FAM Plant Answer Sheet

1 Date: 19-04-2013 2. Information from: C1

3. Subject:
 Focus or FAM, date
 Tire identification number (within Focus/FAM process)
 Article No., Size
 Reason for complaint (Condition Code)
 DOT week code

4. Plant Responsible for the issue (Plant Pilot): Name / Department

5. Analysis

5.1 Traceability:
 Barcode: _____
 Tire built on: / with machine (e.g. KMPU 31)
 Curing press:
 MCAT/Grading Info:
 Uniformity and Bulge: OK/NOK, time stamp
 Inspector: OK/NOK, time stamp
 Grader: OK/NOK, time stamp

5.2 Tires analysis:
 Explanation

Mandatory Picture of the finding to support explanation!

6. Root Cause

6.1 Root Cause:
 Explanation of the root cause

6.2 Detection:
 Detection of the root cause.

7 Corrective Action

1.1
1.2
2.1

Responsible: Due Date

1.1 Owner 1 Due Date 1.1
 1.2 Owner 1 Due Date 1.2
 2.1 Owner 2 Due Date 2.1

8. Date Answer:

1.1
1.2
2.1

9. Estimated improvement level (group decision)
 based on adjustment rate before and after the corrective action

A	10-30%
B	30-70%
C	>70%

Owner QM

Topic closed YES/NO

Figura 3.5 Hoja de Respuesta de Planta sin estandarización

Fuente: (Continental Tire Andina, 2015)

CONTINENTAL TIRE ANDINA
EVALUACION GENERAL DEL EVENTO

1 IDENTIFICACION DEL EVENTO

NOMBRE DEL CURSO: SUSSES
 DURACION: 32 Horas
 INSTRUCTOR:
 FECHA: 02.12.16 LUGAR: CUSCO

2. CRITERIOS DE EVALUACION
 Evalúe el curso recibido y ayúdennos a mejorar
 Marque el número que a su criterio, responde a la pregunta

5 (Excelente) 4 (Muy Bueno) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Pésimo)

	5	4	3	2	1	
2.1. INTERES DEL CURSO ¿Le es de interés el curso?	✓					CONTENIDO
2.2. ADECUACION DEL CONTENIDO Considere que los contenidos del curso son adecuados a su puesto de trabajo.	✓					
2.3. UTILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS ¿El curso es bastante útil para un buen desempeño en su puesto de trabajo?	✓					
2.4. EXPECTATIVAS DEL CURSO Califique el cumplimiento de las expectativas del curso	✓					
2.5. CONOCIMIENTOS TEORICOS Habilidad para comunicar y transmitir conocimientos Sus explicaciones, son claras.	✓					METODOS
2.6. CLARIDAD Habilidad para relacionar el contenido del curso con la aplicación en el trabajo	✓					
2.7. CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR (PRACTICAS) Califique los conocimientos del instructor	✓					CONDICIONES
2.8. COMPRESION DEL CURSO Los contenidos y aplicaciones fueron comprendidos.	✓					
2.9. DOCUMENTOS Como califica la documentación recibida	✓					
2.10. CONDICIONES AMBIENTALES Califique las condiciones ambientales del curso: horario, local, luz, espacio, organización, ayudas audiovisuales.	✓					

3. GENERALIDADES

a) ¿Qué aspectos fueron que se mejoraron respecto a la organización del evento?
 1. RE-FACTOR SEGURO GUMBLER TWENTYTHREE SOBRO CUSCO
 2.

b) Describa en forma concreta los aspectos positivos observados en el desarrollo del evento
 1. Lugar, Especifica, el horario, la luz.
 2.

Figura 3.6 Evaluación General del Evento sin estandarización

Fuente: (Continental Tire Andina, 2015)

3.1.3. Verificar

La tercera etapa del ciclo PHVA es Verificar. En esta fase, luego de haber implantado las mejoras, se evalúan resultados a través de la comparación entre los logros obtenidos y los logros esperados. Cuando no se llega a cumplir con las metas establecidas, se realiza un análisis para encontrar la o las causas que lo impidieron. Entre las posibles razones se encontrarían:

- Solución aplicada no brindó los resultados esperados
- Incorrecta aplicación de la solución
- Inexacta identificación del problema

Para el seguimiento del desarrollo de las actividades y de sus resultados, se ha elaborado una tabla en la cual se detalla: la acción que se realiza, su avance con respecto al cronograma programado, la evidencia que corrobore su realización, y finalmente, el indicador con el resultado esperado y el porcentaje de cumplimiento real. Más adelante, un ejemplo utilizando el cuadro de Seguimiento de Acciones de Mejora propuesto.

Tabla 3.18 Seguimiento de Acciones de Mejora

Seguimiento Acciones de Mejora																		
DENOMINACIÓN DEL PROCESO: Customer Service (CS)																		
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (Semanas)														AVANCE	EVIDENCIAS	INDICADORES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			% Cumplimiento	
Incorporación de indicadores dentro de los procesos	■	■	■												100%	Indicadores documentados	Reducción del tiempo empleado para las actividades dentro de la Unidad en un 20%	82%
Documentación de los procesos con procedimientos y diagramas de flujo				■	■	■	■	■	■	■	■				80%	Formato digital y físico de documentación de procesos		
Anexión de la documentación de los procesos dentro del sistema PoMS												■	■		0%	Procesos de la Unidad dentro de Sistema PoMS		
Mejorar de la metodología en el servicio de venta y postventa	■	■	■	■											100%	Distribuidores Capacitados	Decrecimiento de un 50% de casos de insatisfacción del cliente	90%
Mejora del Sistema Online (Incorporación de una notificación audible a la llegada de información y un check de verificación cuando ésta haya sido leída)	■	■	■												20%	Sistema Online Actualizado		
Adecuación del lugar de almacenamiento					■	■	■	■	■	■					70%	Nuevo layout con mayor capacidad para el almacén	Aumento del 30% en espacio del almacén	
Estudio de factibilidad para mejora en las instalaciones a corto plazo											■	■	■		0%	Resultado de Investigación	—	

3.1.4. Actuar

Actuar es la cuarta y última etapa del ciclo PHVA, aquí es donde se realiza un estudio y afinamiento de las acciones de mejora para que éstas cumplan a cabalidad el objetivo planteado, también se evalúa el desempeño del personal para realizar dichas acciones. Es importante que en el transcurso de esta fase se aprovechen los conocimientos adquiridos y se potencie la capacidad y habilidad para trabajar en equipo de manera que se evite cometer los mismos errores dentro de los procesos realizados en la Unidad y en el mismo ciclo de mejora continua. Una vez concluido con los cuatro pasos, se vuelve al primer paso, reiniciando el ciclo.

3.2. Conclusión

En este capítulo se ha elaborado un plan de mejora continua para los procesos realizados dentro de la Unidad de Customer Service. En base a la información obtenida en el primer capítulo de este trabajo, se pudo determinar el estado actual de la Unidad; esto permitió identificar sus debilidades y problemas, mismos que se buscan solucionar. Este proceso de mejora se ha basado primordialmente en la optimización de los recursos con un enfoque primordial en el tiempo, ya que la mayoría de los problemas encontrados, involucran demoras en los procesos e incumplimiento de los periodos estimados en las tareas.

En la búsqueda de esta mejora, se ha utilizado como herramienta de gestión al conocido “Ciclo de Deming” o “Ciclo PHVA” con el que se busca un avance integral de la competitividad de los productos o servicios ofertados, aumentando su calidad y disminuyendo costos, de esta manera, se logra aumentar la productividad y rentabilidad de la Unidad y a su vez de la Compañía.

En la primera fase del ciclo, “Planear”, se ha determinado de forma específica los problemas que se han encontrado en las operaciones de la Unidad, los cuales son derivados de las debilidades que posee. También se han identificado las fortalezas, las que deberán ser aprovechadas para la solución de las actuales y futuras dificultades que se presenten. La herramienta que se usó en esta etapa es el “Plan de Gestión del

Proceso” donde se han propuesto acciones de mejora con el objetivo de buscar la corrección de los fallos o faltantes de la Unidad.

En la segunda fase, “Hacer”, se han identificado y tratado los elementos susceptibles de mejora para el desarrollo del plan establecido anteriormente, aquí se ha designado tres puntos principales para la mejora: “el Personal”, pues es necesaria la colaboración de todos los trabajadores para la aplicación del nuevo modelo de gestión, “la Metodología” ya que el procedimiento llevado en algunos procesos no es del todo eficiente, y finalmente “los Formatos” dado que la Unidad no maneja ningún tipo de estándar en esta documentación.

En la tercera fase de “Verificar”, se ha propuesto una evaluación de los resultados obtenidos una vez aplicadas las medidas correctivas, lo que ayudaría a determinar si las mejoras propuestas lograron los objetivos planteados y de no ser así, determinar sus razones.

Finalmente, la etapa de “Actuar” se ha planteado como la fase de afinación de las acciones de mejora, es decir, constituye la etapa en donde se corrigen las deficiencias encontradas anteriormente en dichas acciones, de manera que logren cumplir a cabalidad con las metas de mejoramiento propuestas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Inicialmente, se identificó la situación inicial de la Unidad mediante observación y a través de información provista por los trabajadores, principalmente del Jefe de Customer Service, como resultado, se revelaron los puntos fuertes y débiles de la Unidad, específicamente se pudo concluir que: la mayor fortaleza se encuentra en el distintivo valor agregado de los servicios que oferta a los clientes (inspecciones insitu, seguimiento del desempeño de sus productos, etc.), y en su personal, por el compromiso y experiencia que ha obtenido a base de la preparación y tiempo de trabajo dentro de la empresa; por otro lado, la principal debilidad se encuentra en la falta de organización y estandarización de sus procesos, lo que no permite realizar evaluaciones o mejoras en su desempeño. Esta información resulta clave y fue utilizada más adelante para la elaboración del plan de gestión del proceso.
- Posteriormente, tomando en cuenta el problema que suscita la falta de estandarización de los procesos, se realizó la identificación y definición de los mismos, utilizando herramientas de gestión como la Cadena de Valor de Porter, que permite diferenciar las actividades primarias de las secundarias, y el Mapa de Procesos, para diagramarlas; de esta manera, se logró establecer una base de los procedimientos a seguir en cada proceso para una realización efectiva de las actividades.
- Por otra parte, se utilizó como herramienta de gestión, la Matriz de Interacción de Procesos, donde se determinaron además de las entradas y salidas de los procesos dentro de la Unidad de Customer Service y hacia las unidades con las que interacciona, las relaciones existentes entre los procesos, lo que permitiría desligarse de la estructura departamental manejada hasta el momento, y por el contrario, se lograría crear un modelo integrador de actividades que promueve el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la Unidad: satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

- Una vez determinados estos aspectos, se procedió a la caracterización de los procesos mediante el sistema de estandarización de documentos PoMs propio de la empresa, además, se añadieron Indicadores de desempeño para las actividades realizadas. Seguidamente, se establecieron los procedimientos que definen las actividades de cada proceso, usando de igual manera, el formato utilizado en el sistema PoMs. Cada procedimiento se estructuró de manera que sea de fácil entendimiento para el personal, dando énfasis a la sección del contenido, en la que se ha propendido explicar clara y detalladamente cada paso a seguir para el adecuado cumplimiento de las tareas; adicionalmente, se ha complementado esta explicación, con diagramas de flujo para esclarecer aún más los pasos que se deben seguir, las entradas físicas de cada tarea, las acciones a realizar luego de determinado evento o decisión, etc.
- Finalmente, después de conformada la estructura documental, se procedió a elaborar una estrategia de mejora continua que implemente un plan de acción para los problemas presentados en cuanto a los procesos, verifique su progreso, evalúe los resultados obtenidos y realice los ajustes para maximizar el rendimiento del plan, todo esto, para asegurar que los efectos de la gestión por procesos sean continuos.
- Esta estrategia se realizó bajo la aplicación del ciclo PHVA, con el que se establecieron tácticas que de aplicarse permitirían la optimización de las actividades y el incremento de la satisfacción al cliente.
- En la primera fase del ciclo, se planificaron las actividades a realizarse para resolver los principales problemas encontrados a través el análisis situacional. Mediante la elaboración de tres Planes de Gestión del Proceso, se organizaron las acciones para contrarrestar las debilidades que se englobaron en tres ámbitos: la falta de estandarización y documentación de los procesos, las demoras generadas principalmente en el proceso de garantías y, la necesidad de mejoras en las instalaciones. Con la elaboración de dichos planes se logró una estimación del tiempo, presupuesto y personal requerido para el cumplimiento de las acciones de mejora. Cada plan incluye evidencia del

cumplimiento de las acciones y un indicador para medición de resultados generales.

- En la fase “Hacer” se aplicaron las acciones de mejora propuestas anteriormente, para ello, en primer lugar se identificaron los elementos susceptibles de mejora, que en el caso de la Unidad fueron las siguientes: el enfoque personal, la metodología y los formatos. Para el personal, se propuso realizar capacitaciones que les brinden la metodología adecuada para la implementación de la Gestión por Procesos. En cuanto a la metodología, el enfoque estuvo en la mejora del proceso Focus/FAM; el cambio se instauró en su procedimiento, donde se detallaron de mejor manera los pasos para el cumplimiento de las actividades y se realizó una reorganización para mejorar su desempeño. Por último lugar, con respecto a los formatos, se examinaron los documentos utilizados en las operaciones de la Unidad y se procedió a modificarlos para establecerlos dentro de un formato estándar que ubique la información de forma ordenada y clara, dando como resultado una mejor comunicación de la Unidad con sus clientes internos y externos.
- En la etapa “Verificar” se realizó el seguimiento de las acciones anteriormente propuestas, con la ayuda de una tabla creada particularmente para esta tarea. Esta herramienta, tiene la intención de ser un soporte para el personal al momento de evaluar los resultados obtenidos mediante las acciones de mejora propuestas.
- En “Actuar”, la última fase del ciclo, se propuso realizar un análisis de los resultados y ajustar las acciones de mejora, con la finalidad que se logren cumplir en su totalidad los objetivos planteados.
- Basado en la metodología de la Gestión por Procesos, se han elaborado las propuestas publicadas en el presente trabajo de titulación para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la Unidad de Customer Service de la empresa “Continental Tire Andina”, buscando un cambio a la ineficiencia presentada por la organización del tipo departamental implementada actualmente y

potenciando el concepto de proceso como parte de un todo, con una visión fijada en el bienestar de la empresa y primordialmente, en la satisfacción del cliente.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la Unidad de Customer Service la utilización de la nueva documentación de los procesos no solamente como referencia para la organización en el desarrollo de las actividades, sino como una herramienta de mejora que ayude a identificar posibles problemas y oportunidades.
- También, se sugiere que haya un compromiso por parte del personal para poner en marcha el nuevo sistema de gestión propuesto, ya que se requiere completamente de un cambio de mentalidad para que este sistema de gestión pueda funcionar. Se debe evitar seguir con la visión del cumplimiento de objetivos individualidades o de área, y buscar el cumplimiento de los objetivos en función de toda la empresa. El cambio debería empezar por el Jefe de la Unidad, siempre con la motivación de que se obtendrá grandes beneficios a corto y largo plazo.
- Se recomienda que mediante los indicadores de desempeño propuestos, se lleven registros de manera periódica de los resultados de las actividades realizadas, para que de esta manera, la Unidad pueda evaluar su desempeño y se pueda determinar si el rendimiento resultante es el adecuado, y en caso de no ser así, aplicar medidas correctivas.
- Finalmente, se aconseja buscar con ímpetu, la forma de mejorar constantemente la comunicación con los distribuidores, ya que al ser un agente externo de la empresa, se dificulta llevar un control y seguimiento adecuado del manejo que se le a los productos Continental.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de la Industria. (2002). *Gestión por procesos*. Navarra, España.
- Andrade Bustos, P. R. (2007). *Diseño, estandarización y documentación del proceso de producción de la planta sudamericana de brochas de la empresa Servidinamica S.A.* Quito, Ecuador.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carnota, O. (2011). *Gerencia sin Agobio* (4ta edición ed.). La Habana.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- eca. (s.a.p). *Curso de Gestión por Procesos. Seguimiento y Control de Procesos.* excelencia-empresarial. (s.a.p). *excelencia-empresarial*. Obtenido de http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- García, M. (2003). *Mejora Continua de la Calidad de los Procesos Vol.6. Industrial Data*, 89-94.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- INCONTEC. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Tecnilibro.
- Maldonado, J. A. (2015). *Gestión de Procesos*. Obtenido de Academia: <http://www.academia.edu/>
- Ocaña, M. (25 de abril de 2014). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/1qlf_26jmycz/gestion-por-procesos/
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Velasco, J. A. (2010). *El "Mapa de Procesos"* (4a ed. rev. y act ed.). Madrid, España: Madrid : Esic, 2010.