



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

XI – PROMOCIÓN 2010 – 2012

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “ANÁLISIS, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO DE MEJORA CONTINUA GM-DIFFERENCE PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS ÁREAS DE VENTA
Y POSVENTA DE AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.”**

**AUTORES: GALVEZ GALVEZ EDUARDO VINICIO
PROAÑO JARAMILLO PABLO MIGUEL**

DIRECTOR : ING. JAIME CADENA Msc

SANGOLQUÍ, JUNIO DE 2014

CERTIFICADO

ING. JAIME CADENA

ING. VICTOR

PUMISACHO

Director

Oponente

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “ANÁLISIS, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA GM-DIFFERENCE PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS ÁREAS DE VENTA Y POSVENTA DE AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.”, realizado por Galvez Galvez Eduardo Vinicio y Proaño Jaramillo Pablo Miguel, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá al Departamento de Gestión de la Calidad, alinear su planificación estratégica y mantener sus servicios a usuarios, con altos estándares de calidad y prestigio, contribuyendo como insumo, a la toma de decisiones futuras del Departamento, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta en un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Galvez Galvez Eduardo Vinicio y Proaño Jaramillo Pablo Miguel entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolquí, junio de 2014

ING. JAIME CADENA

ING. VICTOR PUMISACHO

DIRECTOR

OPONENTE

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XI - PROMOCIÓN 2010 - 2012**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Galvez Galvez Eduardo

Proaño Jaramillo Pablo

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA GM-DIFFERENCE PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS ÁREAS DE VENTA Y POSVENTA DE AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan a la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, junio de 2014

Galvez Galvez Eduardo Vinicio
Miguel

Proaño Jaramillo Pablo

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XI - PROMOCIÓN 2010 – 2012**

AUTORIZACIÓN

PABLO PROAÑO JARAMILLO
EDUARDO GALVEZ GALVEZ

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ANÁLISIS, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA GM-DIFFERENCE PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS ÁREAS DE VENTA Y POSVENTA DE AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 5 de enero de 2014

Pablo Proaño Jaramillo

Eduardo Gálvez Gálvez

Dedicatoria

A mis ángeles, el regalo de Dios a mi vida, mi madre y mi padre, el ejemplo más grande de amor y lucha, a mis hermanos Sergio y Doris, que cada momento cuidan de mí y su cariño es conmigo todos los días

A mis hermanos Santiago Arcos, Daniel Arcos, y a su padre el Sr. Carlos Arcos...gracias por su apoyo y confianza sin lo cual la culminación de esta etapa no hubiera sido posible.

A mis amigos, todos y cada uno, pues aunque no son muchos, son verdaderos, y sé que cuento con ellos, y ellos siempre cuentan conmigo. (Carlos Arcos Novillo, Diego Freire, Andrés y Santiago Rivadeneira)

Y a ti, mi mejor amigo ya que sin tu mano, que sería de mí si no hubieras tomado mi vida una vez más, y solo por ti Jesús.

Pablo Miguel

A mis padres por apoyarme en un reto más en mi vida, a mis hermanos que siempre con su ejemplo me han invitado a seguir adelante.

A mi querida y amada esposa Lucía quién me dio los regalos más grandes y preciados de mi vida, mis hijos Alejandro y Adrián mi razón de ser, pilares fundamentales en mi vida.

A mis amigos que forman parte esencial de mí día a día.

Eduardo Vinicio

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, por permitirnos haber llegado hasta este momento, que es la culminación de una etapa, y el inicio de una nueva, pues solo su gracia nos permite estar escribiendo estas líneas

Agradecemos a nuestros Padres, que con su amor y disciplina, pusieron principios y valores en nuestras vidas que nos permitieron alcanzar cada una de las metas que nos hemos propuesto.

A nuestras familias, con quienes hemos podido contar a lo largo de la vida, mostrando que la rectitud y la diligencia van de la mano con la tenacidad.

Un especial agradecimiento al Sr. Ing Jaime Cadena y al Sr. Ing Víctor Pumisacho quienes con sus vastos conocimientos profesionales se han constituido en un importante pilar y guía para llegar al término de este trabajo

A Automotores Continental S. A., por permitirnos ser una herramienta para fomentar excelencia con objetividad en el servicio al mejor concesionario.

Y finalmente, nos permitimos agradecer a nuestra Universidad, pues la ESPE, que nos ha permitido seguir siendo instruidos para ser mejores profesionales.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	
GENERALIDADES	11
1. Definición de Organización	11
1.1 Automotores Continental S.A como organización	11
1.2 Actividades de Automotores Continental	12
1.3 Estructura Comercial	12
1.4 Productos	13
1.5 Elementos Corporativos de Automotores Continental S.A	15
1.5.1 Misión Actual	15
1.5.2 Visión Actual	15
1.5.3 Valores	16
1.6 Cliente Automotores Continental	17
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	19
2. Mejoramiento Continuo	17
2.1 Importancia del Mejoramiento Continuo	20
2.1.1 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo	22
2.1.2 Actividades Básicas del Mejoramiento Continuo	23
2.2 Política de Calidad	24
2.3 Desarrollo del Ciclo PHVA	27
2.3.1 Planificar	30
2.3.2 Hacer	31
2.3.3 Verificar	32
2.3.4 Actuar	33
2.4 Herramientas de Calidad	34
2.4.1 Histograma	34
2.4.2 Diagrama Causa-Efecto	36
2.4.3 Gráfico de Control	38
2.4.4. Estratificación	44
2.4.5 Hoja de Inspección	45
2.5 Catorce Principios de Deming	47
2.6 Mejora Continua de H. Jmaes Harrington	53
2.7 Mejora Continua Malcom Baldrige	58
2.8 Que es GMD!	62
2.8.1 Propósito	64
2.8.2 Objetivos de Implementación	64

2.8.3	Importancia y Beneficios al Implementar GMD!	64
2.8.4	Procesos GM Difference aplicados al Área de Venta y Posventa	66
2.8.4.1	Procesos Venta	67
2.8.4.2	Procesos Posventa	70
2.8.5	Instrumentos e Indicadores de Medición	71
2.8.5.1	Índice de Satisfacción del Cliente	72
2.8.5.2	Indicadores Estándares	75
2.8.5.3	Cliente Fantasma	75

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.	Entorno de la Investigación	76
3.1	Análisis Situacional de la Problemática	76
3.2	Planteamiento del Problema	77
3.2.1	Enunciado del Problema	79
3.3	Objetivo de la Investigación	79
3.3.1	Objetivo General	79
3.3.2	Objetivos Específicos de la Investigación	79
3.4	Grupo Objetivo de la Investigación	80
3.5	Determinación del Tipo y Tamaño de la Muestra	81
3.5.1	Población	81
3.5.2	Muestra	81
3.5.3	Elemento o Individuo	82
3.6	Desarrollo de la Investigación	83
3.6.1	Principales Causas Insatisfacción Ventas - Posventa	84
3.6.2	Medición de Estándares	88
3.6.3	Indicadores CSI	94
3.6.4	Evaluación Cliente Fantasma	95
3.7	Resultados de la Investigación	95

CAPÍTULO IV

	ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA	97
4.	Desarrollo del Ciclo de Mejora Continua PHVA	97
4.1	Planear	99
4.1.1	Plan Estratégico GMD!	100
4.1.1.1	Introducción	100
4.1.1.2	Misión	101
4.1.1.3	Visión	101
4.1.1.4	Objetivo General	101
4.1.1.5	Objetivos Específicos	102
4.1.2	Plan Operativo Anual (POA)	102

	12
4.2 Hacer	104
4.2.1 Comunicación	105
4.2.2 Seguimiento	105
4.2.3 Ejecutar	106
Causa 1: Prospección - Falta de Organización	108
Causa 2: Consultivo de Venta - Personal no Capacitado	109
Causa 3: Entrega de Vehículo - Procesos Burocráticos	110
Causa 4: Consultivo de Servicio - Mantenimiento	112
4.3 Verificar	115
Plan de Acción para inferir en Efecto: Demasiado Tiempo en espera Causa Falta de Organización	117
Plan de Acción para inferir en Efecto: Demasiado Tiempo en espera Causa Personal no Capacitado	118
Plan de Acción para inferir en Efecto: Demasiado Tiempo en espera Causa Procesos Burocráticos	119
Plan de Acción para inferir en Efecto: Demasiado Tiempo en espera Causa Mantenimiento	123
4.4 Actuar	127
4.4.1 Análisis de Resultados Estándares	128
4.4.2 Análisis de Resultados Cliente Fantasma	130
4.4.3 Oportunidades de Mejora	131
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES RECOMENDACIONES	136
5.1 Conclusiones	136
5.2 Recomendaciones	137
ANEXOS	138
A1 Estándar Prospección - Falta de Organización	139
A2 Consultivo de Venta - Personal no Capacitado	140
A3 Entrega de Vehículo - Procesos Burocráticos	141
B Informe Call Center - Verbalizaciones	142
C Primera Evaluación Cliente Fantasma	143
D Formato Acta- Minuta	144
E Consolidado	146
F Segunda Evaluación Cliente Fantasma	147
G Saludo al Cliente	148
H Tips Área de Venta	149
H.1 Tips Venta	150
I Acta de Compromiso GMD!	151
J.1 Perfil: Gerente de Sucursal & GMD!	152
J.2 Perfil: Vendedor & GMD!	153
J.3 Perfil: Jefe de Taller & GMD!	154
K Formato Mejoramiento Continuo	156
L Formato Procedimiento de Mejora	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158

RESUMEN

En las áreas de Venta y Postventa de Automotores Continental al no disponer de un plan de mejora continua enfocada a la atención, se evidencia inconformidad por parte de los clientes, pese a que la institución ha hecho esfuerzos para enfocarse en procesos de satisfacción al cliente. Por tal razón resulta importante identificar las causas y efectos de insatisfacción en los clientes. En tal virtud el enunciado del problema es: “Análisis, desarrollo e implementación del modelo de mejora continua GM-DIFFERENCE” para lograr el aseguramiento de la calidad total en las áreas de ventas y posventa de Automotores Continental S.A. El inicio del presente trabajo se realiza tomando como base el marco conceptual y estructurando objetivamente cuáles serán las directrices a seguir por la Dirección de Automotores Continental S.A. El proyecto establece de manera imparcial a través de la investigación de campo, el establecimiento de cuál es la situación actual para posteriormente tomar acciones y así poder comprobar en una nueva medición el mejoramiento deseado en Automotores Continental S. A.

PALABRAS CLAVES: MEJORA CONTINUA, IMPLEMENTACIÓN, ASEGURAMIENTO CALIDAD, DESARROLLO

ABSTRACT

This project is about the Analysis, Development and Implementation of a model of continuous improvement to achieve securing of Total Quality in the areas of sales and after sales of Automotive Continental S.A, from the application of GM Difference Quality Standards. For it, first, was made it a diagnosis of the current situation based on the study of a sample of 138 customers, which, through Pareto Analysis, Schematization Cause-effect and Prioritization Matrix was determined and correlated the main causes of dissatisfaction or parameters with higher incidence process category to which they belong. Identified these processes, proceeded to measure standards of each category and second Ghost Customer Evaluation was performed, obtaining a score of 40.16% in compliance (standards + ghost client). For this reason, Continuous Improvement Strategy that relied on the implementation of the Continuous Improvement Cycle proposed by Edward Deming and principles of Continuous Improvement of James Harrington it was developed. This allowed the company first to establish a working methodology: Plan, Do, Check and Act, and the second took into account the different parts that should be involved in the process of continuous improvement. In implementing this strategy, in each of the Plan, Do, Check, Act phases were established, activities-action plans, instruments and responsible for performing corrective actions and implement the changes necessary to achieve success in the development cycle of continuous improvement; reaching a second evaluation the 78.25% in compliance internal processes of the company.

KEY WORDS: CONTINUOUS IMPROVEMENT, IMPLEMENTATION, QUALITY ASSURANCE, DEVELOPMENT.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. Definición de Organización.

La organización es un sistema que tiene un fin específico, el mismo que es apoyado por todas las partes involucradas, en este sistema se origina en el instante en el que las partes implicadas toman la decisión de organizar todas sus acciones, esto consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr un propósito común.

“Una Organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

1.1. Automotores Continental S.A como Organización.

El diseño de la organización, implica la determinación de las funciones o actividades que son necesarias, para lograr sus objetivos y la disposición de las mismas en grupos para asignarlas a los individuos. Así mismo envuelve la asignación de sus recursos, la autoridad para disponer su empleo y la responsabilidad de lograr los objetivos planeados.

1.2. Actividades de Automotores Continental S.A

Automotores Continental S.A. inicia sus actividades en el año 1972 como una de las empresas del Señor Bela Botar Kendur, posicionándose desde sus inicios como el concesionario integral de General Motors.

Con más de 30 años de presencia en el mercado automotriz ha centrado sus actividades en lograr siempre la satisfacción del cliente más exigente, asumiendo este reto como su filosofía de trabajo, por lo cual ha llegado a ser reconocida como el mega concesionario Chevrolet, todo esto avalado por más de 55.000 clientes satisfechos que han confiado y siguen confiando en dicha organización.

En sí, básicamente las actividades de Automotores Continental se centran en la comercialización de vehículos nuevos livianos y pesados de la marca Chevrolet, venta de vehículos usados y atención en el servicio de mantenimiento de posventa.

1.3. Estructura Comercial.

En este aspecto se puede manifestar que la estructura organizacional aplicada en Automotores Continental es del tipo funcional ya que sus diferentes actividades se encuentran agrupadas por el conjunto común de tareas que deben realizar sus empleados de acuerdo con sus ámbitos de competencia: departamento de ventas, posventa, mercadeo, finanzas y administración, por citar algunas de ellas.

A continuación se presenta gráficamente como ejemplo una esquematización del organigrama correspondiente a la área comercial, donde el Departamento Comercial de Autoconsa, es liderado por el Sr. Esteban Cordovez quien es Gerente Nacional de Ventas, a su vez el departamento de postventa es liderado por el Ing. Fernando Chiriboga quien es Gerente Nacional de Postventa, los ejecutivos mencionados están a cargo de los jefes de ventas y servicio respectivamente de las distintas agencias (Provincia de Pichicha 5 agencias, Provincia del Guayas 2 agencias y Provincia de Santa Elena 1 agencia), como de los equipos de trabajo a nivel nacional.

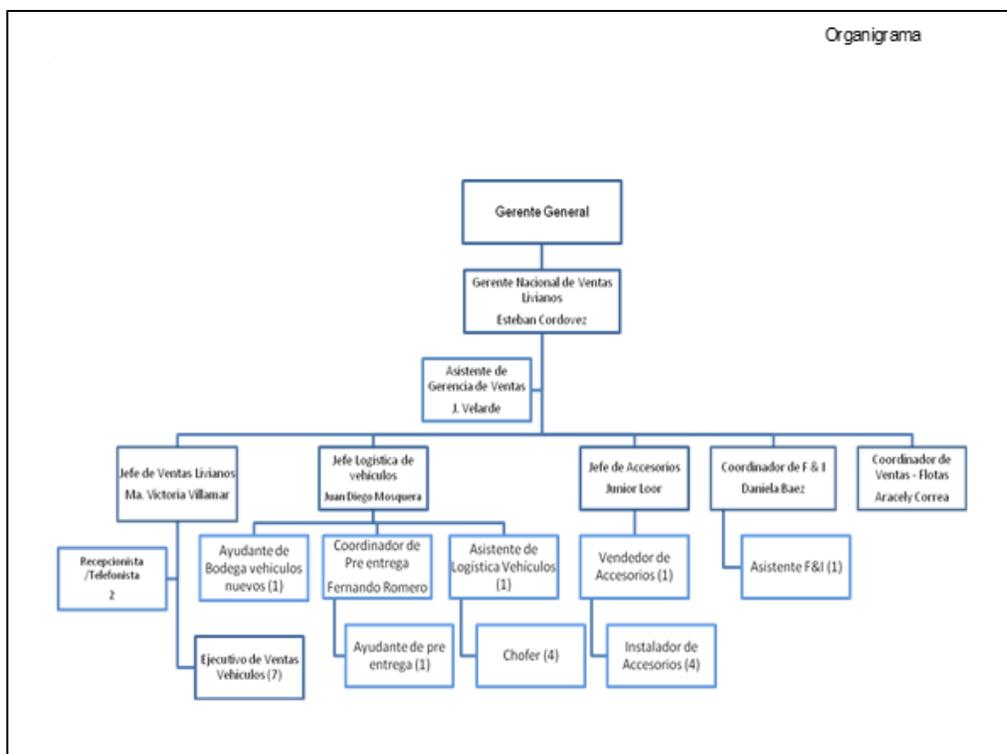


Figura 1.1 Automotores Continental Venta

1.4. Productos

Los productos que oferta Autoconsa van enfocados principalmente a la venta de vehículos los mismos que se categorizan en vehículos livianos pasajeros, livianos pick up, vehículos livianos Suv, y vehículos pesados camiones; como se detalla en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1 Productos

VEHÍCULOS LIVIANOS PASAJEROS	VEHÍCULOS LIVIANOS PICK UP	VEHÍCULOS LIVIANOS SUV	VEHÍCULOS PESADOS CAMIONES
Aveo Activo 1.6L5P A/C	LUVDMAX2.4L CS TM 4x2 OPTIMA	VITARA1.6L3PSTDTM4x4	NHR CHASIS CABINADO
Aveo Activo 1.6L5PSTD	LUV DMAX2.4LCSTM4x2ACTIVA	GRAND VITARA1.6L3P DLX TM 4x4	NPR 71PCHASIS TORPEDO FULL AIR BREAK LWD
Aveo Activo 1.6L4P A/C	LUV D MAX 2.4L CD TM 4x2 OPTIMA	GRAND VITARA SPORT 1.6L3P DLX TM 4x4	CYZ51L CHASIS CABINADO
Aveo Activo 1.6L5PSTD	LUV DMAX2.4L CD TM4x2ACTIVA	GRAND VITARA2.0L5P DLX TM 4x2	LV 150 12.0L CHASIS TM
ChevytaxiSTD	LUVDMAX2.5L DIESEL CS TM 4x2 OPTIMA	GRAND VITARASZ2.0L5P TM 4x2 FL	FVR23P CHASIS CABINADO
ChevytaxiA/C	LUV DMAX2.5LDIESEL CS CHASIS TM 4x2 OPTIMA	GRAND VITARA SZ2.0L5P TA 4x2FL	FVZ34TCAMIÓNCHASIS CABINADO
Aveo Family 1.5L TM STD	LUVDMAX3.0L DIESEL CS TM 4x4 OPTIMA	GRAND VITARA SZ2.4L5P TA 4x2	FTR34PCAMIÓN CHASIS CABINADO
Aveo Family 1.5L TM AC	LUVDMAX3.0L DIESEL CD TM 4x4 EXTREME	GRAND VITARA SZ2.4L5P TA 4x4	FSR34NCAMIÓN CHASIS CABINADO
Optra Advance 1.8L4P TM	LUV D MAX 3.0L DIESEL CD TM 4x2 OPTIMA	GRAND VITARASZ2.4L5P TM 4x4	FVR34KCAMIÓN CHASIS CABINADO
AveoEmotion1.6LSTD	LUV DMAX3.5LV6 CD TM 4x2 EXTREME	CAPTIVA SPORT 2.4L	FVR34QCAMIÓN CHASIS CABINADO
Aveo Emotion 1.6L A/C	LUV DMAX3.5LV6 CD TM 4x4 EXTREME	CAPTIVA SPORT 3.0L4x4 TA	FRR90LCAMIÓN CHASIS CABINADO
AveoEmotion1.6LGLS		CAPTIVA SPORT 3.0L4x2 TA	NMR85HCAMIÓN CHASIS CABINADO
Aveo Emotion 1.6LGLS Advance			NLR55ECAMIÓN CHASIS CABINADO



CONTINUA

VEHÍCULOS LIVIANOS PASAJEROS	VEHÍCULOS LIVIANOS PICK UP	VEHÍCULOS LIVIANOS SUV	VEHÍCULOS PESADOS CAMIONES
Spark GT 5P Full 1.2L TM			NQR75LCAMIÓN CHASIS CABINADO
Spark 5P STD 1.0LActivo			NPR75HCAMION CHASIS CABINADO
Spark 5P A/C 1.0LActivo			
N200 VAN Pasajeros 1.2L TM			
Aveo Emotion GT 5P TM GLS			
Cruze1.8L4P TM			
Cruze1.8L4P TA			

1.5 Elementos Corporativos de Automotores Continental S.A.

A continuación se describe aquellos establecidos por parte de la empresa y que se encuentran actualmente vigentes, como son:

1.5.1 Misión

“Somos un concesionario General Motors (G.M.) comprometido en entregar productos y servicios de calidad al Cliente, lo que se traduce en niveles crecientes de venta y rentabilidad

1.5.2 Visión

“Ser Líderes en el Ecuador en la Venta y Servicio de la Marca Chevrolet a través de la Innovación, el Cumplimiento con el Cliente y el Desarrollo y Bienestar de Nuestra Gente. Automotores Continental, S.A”.(Plan Estrategico,2006)

1.5.3 Valores

Son los pilares fundamentales de la empresa, el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan a la organización y sobre los cuales pretende basar su accionar

en las diferentes interrelaciones organizacionales, a fin de establecer normas de comportamiento permanentes que aporten y garanticen un buen desempeño de la empresa, que permita instaurar una cultura organizacional entre sus empleados y así de esta manera brindar una mejor atención y servicio a los clientes.

Cómo toda organización, AUTOCONSA ha establecido sus propios valores los cuales se señalan a continuación:

- INTEGRIDAD.- Sus actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética profesional, dicen lo que creen y hacen lo que dicen.
- AUTOGESTIÓN.- Responden a los requerimientos de sus clientes individualmente o como equipo basados en nuestra preparación, conocimiento y facultades.
- INNOVACIÓN.- Desafían el pensamiento tradicional, exploramos nuevas tecnologías e implementamos nuevas ideas.
- PROFESIONALISMO.- Creen que todo miembro de la organización podrá progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce orientando siempre su esfuerzo hacia su crecimiento personal, profesional y al servicio al cliente.
- SENTIDO NACIONAL.- Buscan hacer su trabajo aumentando permanentemente la productividad y en todo momento el cumplimiento como ciudadanos.

1.6 Cliente Automotores Continental.

Los clientes de Automotores Continental en su gran mayoría son los habitantes de las Provincias de Pichincha y Guayas en donde Automotores Continental está presente, además en otras provincias pero en menor escala. Sin lugar a dudas el hecho de que Automotores Continental, tenga una presencia promedio de treinta años en el mercado ecuatoriano le ha permitido consolidarse durante este tiempo como uno de los más grandes concesionarios Chevrolet del país, su experiencia ha logrado constituirse como una de las mejores cartas de presentación ante sus clientes obteniendo muchas veces el primer lugar en ventas dentro de la red de concesionarios, añadiendo a esto, el posicionamiento de liderazgo que la marca

Chevrolet posee en el país, el mismo que se ha mantenido durante muchos años y actualmente oscila entre 42-44 %.

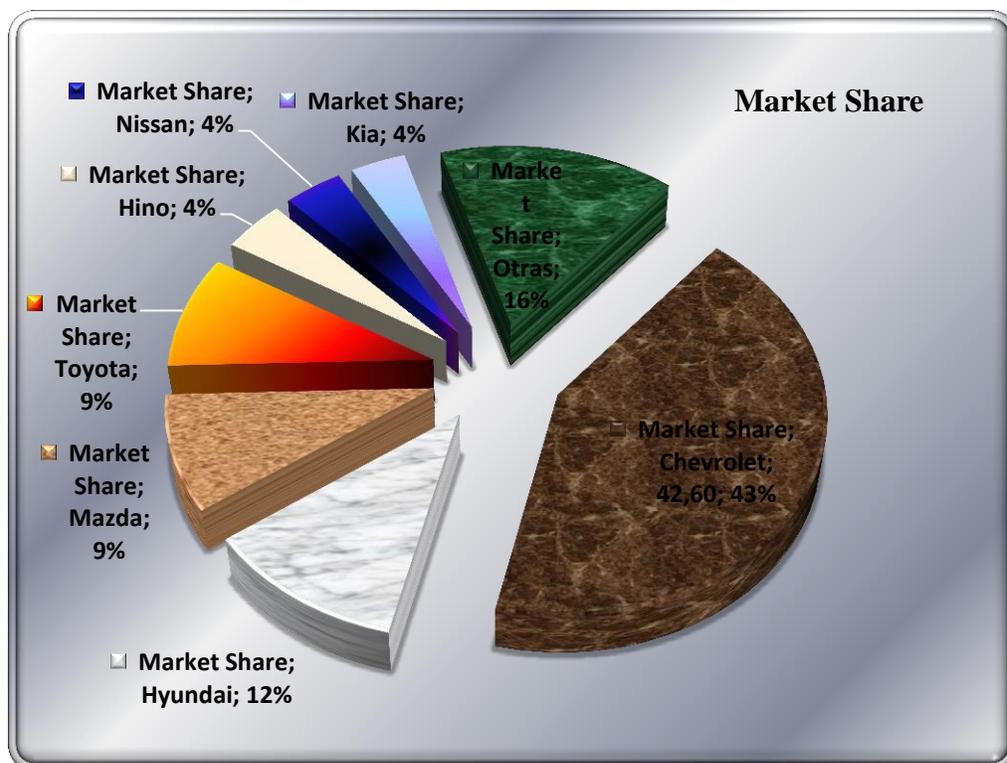


Figura 1.2 Market Share Vehículos

(Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2013)

Observando la Figura 1.2 se observa que Chevrolet lidera el mercado nacional con un 42,6% de participación, le sigue Hyundai con un 11,5%, Mazda con un 9,30% y Toyota con el 9,10 % entre los más representativos.

Estos factores mencionados anteriormente han concedido a la empresa tener un mercado ya establecido en el país con una base de clientes que ya conocen los productos y servicios que la empresa ofrece lo que nos indica que son clientes que de una u otra forma confían en el concesionario y en la marca y esperan siempre obtener siempre un buen servicio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Mejoramiento Continuo

Como un sistema tradicional las organizaciones han mantenido una planificación momentánea trazándose sólo metas limitadas, lo cual les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planeaban únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Existen varias definiciones de lo que significa el Mejoramiento Continuo entre las que podemos citar son las siguientes:

Para (Harrington, 1990), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Por otro lado (Kabboul, 1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Según (Deming, 1989), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.1. Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier

tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

2.1.1. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.

Los métodos de mejora continua a menudo se diseñan con la finalidad de conducir al éxito a aquellas compañías que apliquen esta filosofía, pues es difícil que cualquier tipo de negocio consiga llegar al éxito de un día para otro sin corregir errores o problemas que se presenten durante la su existencia de vida. En su lugar, los esfuerzos de un negocio exitoso llevan tiempo y paciencia para crecer y salir adelante. En tal sentido para conseguirlo se debe trabajar duro y en el camino reconocer las áreas que necesitan mejoras y hacer los cambios. Es ahí, donde La mejora continua reconoce y actúa en el desarrollo y mejora de un negocio, aquellas empresas que escuchan y responden a las opiniones de los clientes son confiables para los mismos, ellos sienten que son escuchados y que el negocio realmente implementará cambios.

Mientras que la mejora continua es, en general, una excelente manera de operar para una compañía, esta estrategia de negocio viene con su propio conjunto de desventajas. Entrenar a los empleados para trabajar en un ambiente de mejora continua lleva tiempo y dinero, además del tiempo que ya se ha invertido en entrenar nuevos empleados para llevar a cabo sus principales funciones laborales. Esto puede hacer que el proceso de inicio sea largo y tedioso para los nuevos empleados. Además, las compañías que están siempre en búsqueda de maneras de mejorar, corren el riesgo de cambiar partes de su negocio que en realidad están funcionando bien. No todos los comentarios negativos de los empleados y de los clientes van a ser precisos, ni lo que realmente necesite la compañía.

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas. ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. ✓ Permite eliminar procesos repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. . ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo. ✓ Hay que hacer inversiones importantes.

Figura 2.1 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

(Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo)

2.1.2. Actividades Básicas de Mejoramiento.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso. Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

2.2 Política de Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

De acuerdo a lo manifestado se puede concluir que con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo

cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, cómo es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, ¿por qué se niegan a tomar conciencia de dicha “obligatoria” necesidad?

Si hay que hacer y pensar al mismo tiempo, sabiendo que la rapidez y agilidad es crítica, ¿no es cierto que tenemos que tener preparada nuestra organización para parar lo mínimo para analizar los problemas?

2.3 Desarrollo del ciclo PHVA.

El proceso de mejora continua es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. El éxito de cualquier método que actualmente utilizan las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000), depende del compromiso hacia la mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. (Com, 2007).

Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

Durante el desarrollo en el presente trabajo se tomara como base principal el ciclo PHVA y dentro de este serán consideradas las herramientas que permitan la

mejora de la calidad. El Dr. William Deming, es conocido como Edward Deming, lo cual es un error, pues “Edwards” es el apellido de su madre. Fue pionero y profeta de la Calidad Total (TQM – Total Quality Management).

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses.

En Japón estaban prestando mucha atención a las técnicas de Shewhart, cosa que no se hacía en Estados Unidos y como la parte de los esfuerzos de reconstrucción de Japón buscaron a un experto para enseñar el control estadístico. En 1950 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) invitó a Deming a Tokio a impartir charlas sobre control estadístico de procesos (un hombre que conocía Japón).

Entre junio y agosto de 1950 Deming forma a cientos de ingenieros, directivos y estudiantes en el control estadístico de los procesos (SPC) y los conceptos de calidad. Sus conferencias fueron copiadas, editadas e impresas en japonés, se vendieron miles de copias.

Los japoneses pretendieron pagarle los derechos de autor, sin embargo Deming rechazó la oferta proponiéndoles emplear el dinero en crear un premio para las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad. Las compañías japonesas añadieron fondos y hoy “El Premio Deming” se considera como el número uno entre los premios de calidad. Por dicha causa los japoneses llaman a Deming “El padre de la tercera revolución industrial”.

Dicho renombre es justo ya que les demostró que cuando la calidad se persigue sin descanso, se optimizan los recursos, se bajan los costos y se conquista el mercado yendo en contra de las teorías económicas clásicas según las cuales las políticas económicas adoptadas por Japón eran un error.

La mayor contribución de Deming a los procesos de calidad en Japón es el control estadístico de proceso, que es un lenguaje matemático con el cual los

administradores y operadores pueden entender “lo que las máquinas dicen”. Las variaciones del proceso afectan el cumplimiento de la calidad prometida.

Hoy, el ciclo PDCA o PHVA, planear, hacer, verificar, actuar se denomina “circulo Deming” en su honor, aunque por justicia se debería llamar “ciclo Shewhart”, por ser este último quien lo inventó. Posteriormente, los estadounidenses, ante el empuje de la industria japonesa, recuperan estos conceptos que les habían pasado desapercibidos en la figura del propio Deming y su más aventajado condiscípulo, Malcolm Baldrige.

De acuerdo a las fases de la mejora continua planteado por Edward Deming esquematzaremos cada una de ellas en la Figura 2.2, en el cual serán determinadas las distintas herramientas a ser utilizadas.

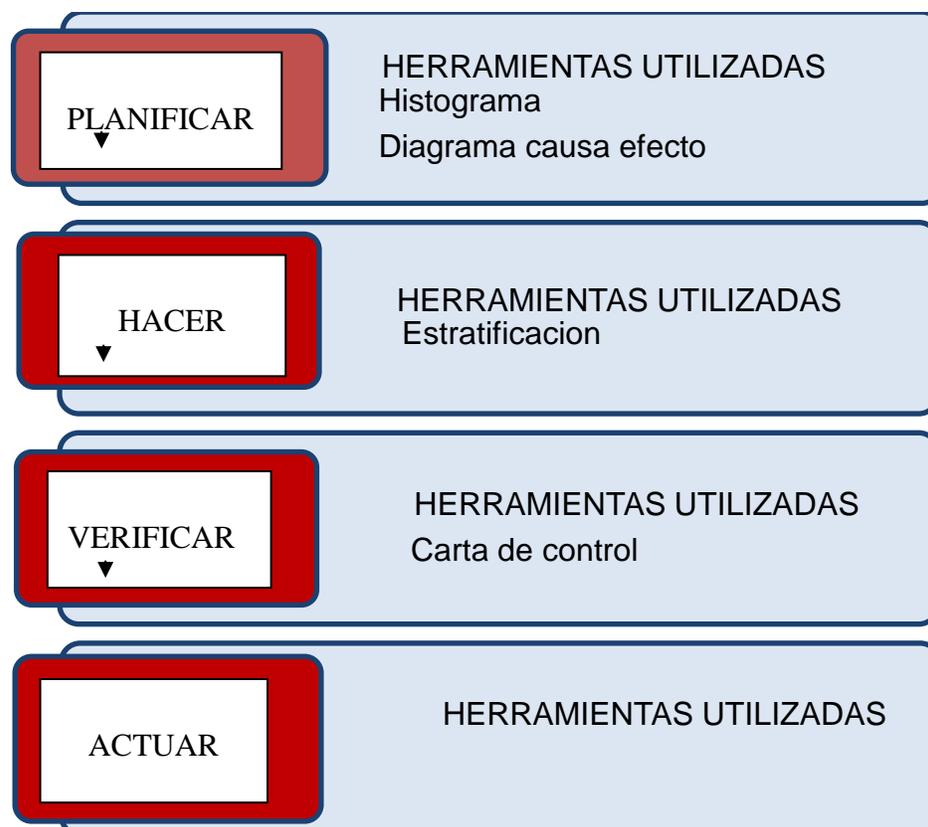


Figura 2.2 Diagrama aplicación PHVA

2.3.1 Planificar

En esta etapa se busca elaborar los Planes de acción indicando los objetivos de mejora a alcanzar y para ello es necesario definir los procesos necesarios y parámetros de medición a fin de obtener el resultado esperado de acuerdo con las políticas de calidad que la organización establezca.

Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y completitud de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas a pequeña escala para probar los resultados.

En esta etapa es importante que la organización tenga un conocimiento y compromiso claro de las metas que se deben lograr, la perspicacia para identificar los principales problemas concurrentes y la suficiente capacidad de observación y análisis para determinar las causas que lo originan.

En esta fase también se deben identificar los cambios e iniciativas de mejora para alcanzar los objetivos, se debe priorizar las iniciativas de mejora y preparar su implementación, definir esquemas de seguimiento y medición.

Es importante señalar que mientras se elabora un Plan de Mejora el mismo debe responder a las siguientes preguntas elementales:

¿Quién lleva a cabo la mejora?: Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, cuestiones como quien las lidera, con que estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.,)

¿Cuándo?: Definir los tiempos y plazos con relación a las actividades de mejora aquellas con carácter puntual o aquellas que están integradas en el trabajo diario.

¿Qué se necesita? Recursos de capacitación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

Herramientas útiles: Mapa de clientes/proveedores, Diagramas de flujo, Análisis de Pareto, BrainStorming, Matrices de evaluación.

2.3.2 Hacer

Esta etapa por su parte consiste en “hacer mejor las cosas”, cerciorándose que se aplican los procedimientos de estandarización que se posea desde la entrada hasta el final del proceso.

En esta fase por lo general se realizan mediciones para lo cual es importante con un buen Sistema de Información Integral el cual proporcione las diferentes dimensiones de calidad de la empresa a través de diversas fuentes de obtención de información que incluya indicadores de evaluación precisos, y por ende un buen sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente y constituya la base para la valoración de la mejora continua a largo plazo. Esta fase consiste de las siguientes actividades:

- Ejecutar y documentar los cambios necesarios en los procesos y actividades, control de documentos y operativo
- Realizar lo planificado, actividades de capacitación, comunicación y participación
- Implantar mecanismos de seguimiento, medición e iniciativas de mejora, resolución de conflictos
- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto
- Aplicación controlada del plan
- Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.
- Responsables y asignación recursos
- Formación y toma de conciencia
- Herramientas de gestión

2.3.3 Verificar

Pasado un período de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Monitorear la Implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones, en esta etapa del ciclo de mejora continua como herramienta se puede utilizar el grafico de control.

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el ‘para quién’ se hacen y en el ‘cómo’ se deben hacer. Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación. A continuación se indica las actividades comunes a realizar:

- Repetición del Ciclo de Mejora.
- Realización de Auditorías de Calidad.
- Verificación de los resultados
- Comparación con los objetivos

- Aplicación de Técnicas de Benchmarking
- Indicadores de Rendimiento, medir de forma sistemática comparando con los objetivos.
- Documentar las mediciones obtenidas

2.3.4 Actuar

Esta etapa consiste en intervenir en el proceso a fin de solucionar los problemas de calidad, es decir las oportunidades de mejora que se deban emplear.

En base a resultados que se obtengan en el punto anterior se deben tomar correctivos de mejora. En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

Por lo regular las siguientes actividades se llevan a cabo en esta etapa:

- Analizar los datos obtenidos, la diferencia entre los objetivos de mejora y los valores reales
- Revisión por la Dirección y toma de acciones para mejorar continuamente el desempeño.
- Proponer alternativa de mejora, identificar impactos y conclusiones para la toma de decisiones en base a resultados obtenidos vs esperados
- Estandarización y consolidación de Procesos
- Preparación de la siguiente etapa del plan

- Aplicar nuevas mejoras, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior si se han identificado errores.

2.4 Herramientas de Calidad

En el estudio y análisis sobre la aplicación de procesos de mejora continua existen varias herramientas de calidad que son útiles para el control estadístico de procesos entre ellas las más comunes son: Pareto, Ishikawa, Correlación, Estratificación, Histogramas, Cartas de Control, Estudios de habilidad, etc.

2.4.1. Histograma

Es un gráfico que muestra el número de veces o la frecuencia con la que se repiten cada uno de los fenómenos o eventos relacionados entre sí cuando se realizan mediciones sucesivas; ya que al necesitar de una tabla de datos para su elaboración esta presenta una serie de medidas clasificadas y ordenadas.

En cuanto al control de la calidad en una organización se lo utiliza para conocer si se han mejorado los procesos y servicios al identificar patrones de ocurrencia, es decir cuándo:

- Se analiza si un proceso puede cumplir los requisitos del cliente.
- Se busca conocer si han ocurrido cambios en un proceso, de un periodo de tiempo a otro.
- Se analiza cómo se ven los productos de los procesos de un proveedor.

INSTRUCCIONES PARA ELABORAR UN HISTOGRAMA

- Reunir los datos de la variable a estudiar
- Calcular el rango o diferencia entre datos menor y mayor
- Establecer el número de intervalos o clases de la variable, para ello se recomienda utilizar la raíz cuadrada del número total de datos.
- Calcular la amplitud de toda clase dividiendo el rango entre el número de clases

- Calcular los límites de cada clase. Tomando el valor más pequeño y sumándole la amplitud de clase se obtiene el límite inferior de la clase o intervalo siguiente, y así sucesivamente
- Contar el número de ocurrencias de cada clase
- Elaborar una tabla de frecuencias
- Representar el histograma: en el eje de abscisas las clases nominadas con el intervalo de datos que la limitan, y en las coordenadas, sus frecuencias, de acuerdo como se refleja en la Figura 2.3 Esquemmatización de un Histograma:

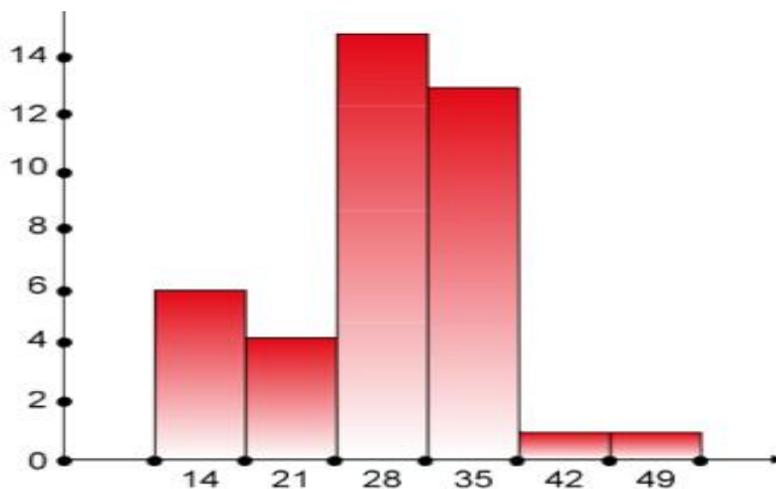


Figura 2.3 Esquemmatización de un histograma

(Gutierrez, 2010)

2.4.2. Diagrama Causa Efecto

Conocida también como espina de pez por su forma o diagrama de Ishikawa por su creador. Es una de las diversas herramientas surgidas en ámbitos de la industria y servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en aspectos como por ejemplo la calidad de los procesos, los productos y servicios.

Se compone de un eje horizontal que llega hasta un rectángulo que se sitúa a la derecha y donde se escribe el resultado final (problema, efecto o consecuencia), este puede originarse en diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. Otras flechas se disponen como una espina de pez sobre el eje horizontal, que es la columna vertebral, las cuales representan las principales causas.

A cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican las sub-causas, y en la medida en que el análisis tenga niveles más profundos las subdivisiones pueden ampliarse.

INSTRUCCIONES PARA ELABORAR UN DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

- Definir el efecto o problema a analizar
- Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema como son: máquina, mano de obra, materiales, métodos, medición, medio ambiente; son las más comunes y se aplican en muchos procesos
- Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas a cada categoría
- Identificar las causas mayores y las sub causas
- Preguntar ¿Por qué? A cada causa e ir generando niveles de causas más profundas
- Ponderar las causas y evaluarlas
- Destacar las causas más probables, y
- Verificar causas probables

Cada una de las causas identificadas, puede ser revisada de forma más detallada preguntando para cada una: quién, dónde, cuándo y porqué.

Según (Biasca, 1984), la solución a los problemas de la empresa, se demuestra gráficamente en la Figura 2.4 mediante la construcción de un Diagrama causa-efecto tipo tomando en cuenta las ramificaciones fundamentales o más conocidas como las seis M.

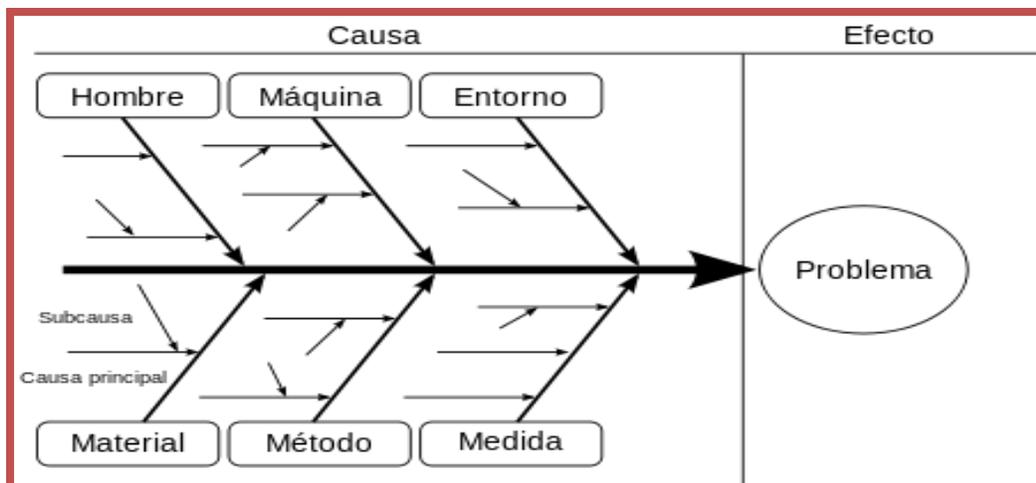


Figura 2.4 Esquematización de diagrama causa-efecto

(Gutierrez, 2010)

2.4.3. Gráfico de control (Cartas de control)

Es una gráfica lineal con un límite superior y un límite inferior, donde se van registrando los valores sucesivos del hecho o fenómeno observado (característica de calidad del producto) a medida que ocurren, es decir, las líneas que se forman están determinadas por datos históricos. Estos gráficos son útiles para estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores, etc.

En el ámbito de la calidad el gráfico de control se utiliza para estudiar la variación que se presenta durante un proceso en mejoramiento o en una característica de calidad del producto para determinar que causa la variación; en estos casos por lo general los datos se registran durante el funcionamiento del proceso como por ejemplo el de fabricación, y a medida que se obtienen. Cuando se controlan procesos en marcha que es lo que hacen algunas organizaciones los problemas que se encuentran se deben corregir a medida que estos ocurren.

En general el gráfico de control contiene una línea central que representa el promedio histórico de los datos a ser analizados y los límites superior e inferior también se calculan con éstos datos. A través de la comparación de los datos con

estas líneas se puede llegar a conclusiones sobre si la variación del proceso es consistente o si es impredecible, es decir si está bajo control o fuera de control. También en este gráfico se puede observar que los valores fluctúan al azar alrededor de un promedio histórico o valor central, cuando un punto se va fuera de los límites esto puede ser un indicio de que algo anda mal en el proceso.

En el desarrollo de un gráfico de control se encontraran dos orientaciones en las que el factor primordial constituirá los datos es decir si son cualitativos (variables) o cuantitativos (atributos), por ser este un trabajo orientado a la calidad es recomendable aplicar un gráfico de control por atributos

Los diagramas de control por atributos constituyen la herramienta esencial utilizada para controlar características de calidad cualitativas, esto es, características no cuantificables numéricamente. Ejemplos de tales características no medibles son la fracción o porcentaje de unidades defectuosas en la producción (P), el número de unidades defectuosas en la producción (NP), el número de defectos por unidad producida (U), y el número de defectos de todas las unidades producidas (C).

Al igual que en los gráficos de control por variables, el diagrama de atributos representa un estadístico T del proceso (como puede ser el número de defectos) frente al número de la muestra o al tiempo. Una línea central representa el valor medio o esperado del estadístico, mientras que los límites de control suelen definir una zona de control que abarca $3\sigma T$ por encima y por debajo de la línea central. Estos límites son escogidos de manera que si el proceso está bajo control, casi la totalidad de los puntos muestrales se halle entre ellos.

Así, un punto que se encuentra fuera de los límites de control se interpreta como una evidencia de que el proceso está fuera de control. Además, incluso si todos los puntos se hallan comprendidos entre los límites de control, pero se comportan de manera sistemática o no aleatoria, también tendríamos un proceso fuera de control (veremos cómo estudiar la existencia de tales patrones no aleatorios mediante los

llamados test para causas especiales).

El objetivo básico de una carta de control es observar y analizar el comportamiento de un proceso a través del tiempo. Esto permitirá distinguir las variaciones por causas comunes de las debidas a causas especiales (atribuibles), lo que ayudara a caracterizar el funcionamiento del proceso y así decidir las mejores acciones de control y de mejora.

Una carta de control típica se compone básicamente de tres líneas paralelas, comúnmente horizontales que rematan a la izquierda en una escala numérica es las unidades del estadístico w , que se grafica en la carta. En la parte inferior, paralela a las líneas hay un eje que sirve para identificar la procedencia de los datos. En caso de que este eje sea una escala cronológica, entonces los puntos consecutivos se unen con la línea recta para indicar el orden en que ha ocurrido cada dato.

La línea central de una carta de control representa el promedio del estadístico que se está graficando, cuando el proceso se encuentra en control estadístico. Las otras dos líneas se llaman límites de control, superior e inferior, y están en posición tal que, cuando el proceso está en control estadístico, hay una alta probabilidad de que prácticamente todos los valores del estadístico caigan dentro de los límites. De esta manera, si todos los puntos están dentro de los límites, entonces se supone que el proceso está en control estadístico. Por el contrario, si al menos un punto está fuera de los límites de control, entonces esto es una señal de que pasó algo especial y es necesario investigar la causa. En general, los límites de control son estimaciones de la amplitud de la variación del estadístico (promedios, rango, etc...) que se grafica en la carta.

Lo que se observa en una carta de control no solo es que un punto caiga fuera de los límites de control, sino también cualquier formación o patrón de puntos que tenga muy poca probabilidad de ocurrir en condiciones “normales”, lo que será una señal de alerta de posibles cambios debidos a causas especiales.

Límites de control

Según (Render, 2004) la ubicación de los límites de control en una carta es un aspecto fundamental, ya que si estos se ubican demasiado alejados de la línea central entonces será más difícil detectar cambios en el proceso, mientras que si se ubican demasiado estrechos se incrementara el erro tipo 1 (declarar un cambio cuando no lo hay).

Para calcular los límites de control se debe proceder de tal forma que, bajo condiciones de control estadístico, el estadístico que se grafica en la carta tenga una alta probabilidad de caer dentro de los límites. Por lo tanto, una forma de proceder es encontrar la distribución de probabilidades del estadístico, estimar sus parámetros y ubicar los límites de manera que un alto porcentaje de la distribución este dentro de ellos, esta forma de proceder se conoce como límites de probabilidades. Como ya habíamos mencionado anteriormente existen cartas de control para variables y atributos, las cartas de control para variables se aplican a características de calidad de tipo continuo, que intuitivamente son aquellas que requieren un instrumento de medición (pesos, volúmenes, voltajes, longitudes, etc) y las más usadas son:

- De medias
- De rangos
- De desviaciones estándar
- De medias individuales.

Estas formas distintas de llamarle a una carta de control se deben al correspondiente estadístico que se representa en la carta, y por medio de la cual se busca analizar una característica importante de un producto o un proceso.

Existen características de calidad de un producto que no son evaluadas con un instrumento de medición en una escala continua o al menos en una escala numérica. En estos casos, el producto se juzga como conforme o no conforme, dependiendo de si posee ciertos atributos; o también al producto se le podrá contar el número de

defectos o no conformidades que tiene. Este tipo de características de calidad son monitoreadas a través de las cartas de control para atributos y son:

- Proporción o fracción de artículos defectuosos.
- Número de unidades defectuosas
- Número de defectos y
- Número promedio de defectos por unidad

Carta p (proporción de artículos defectuosos)

Esta carta analiza las variaciones en la fracción o proporción de artículos defectuosos por muestra o subgrupo. Se utiliza mucho para reportar la proporción (o porcentaje) de productos defectuosos en un proceso. En la carta p se toma una muestra del subgrupo de n artículos, que puede ser la totalidad o una parte de las piezas de un pedido, un lote, un embarque o cierta producción. Se revisa cada uno de estos n artículos y si de ellos se encuentra d defectuosos, entonces en la carta p se grafica la proporción p de artículos defectuosos.

INSTRUCCIONES PARA ELABORAR UN GRÁFICO DE CONTROL

- Escoja la gráfica de control apropiada para sus datos
- Determine el periodo de tiempo adecuado para recolectar datos
- Definir los valores del límite de control superior LSC y del límite de control inferior LIC, que constituirán el techo y la base del rango dentro de los cuáles se define como normal el comportamiento del factor o variable a analizar. Esta decisión de los rangos puede ser administrativa, dado el conocimiento del proceso o puede ser estadística, teniendo en cuenta que el valor promedio se extrae del conocimiento previo de los histogramas o de un estudio anterior con cartas de control o un estándar en otras Instituciones, a través un muestreo pertinente y validado con las desviaciones estándar halladas para tal fin.
- Establecer un valor medio del rango o banda definido anteriormente
- Graficar los datos
- Determinar si existen puntos fuera de control

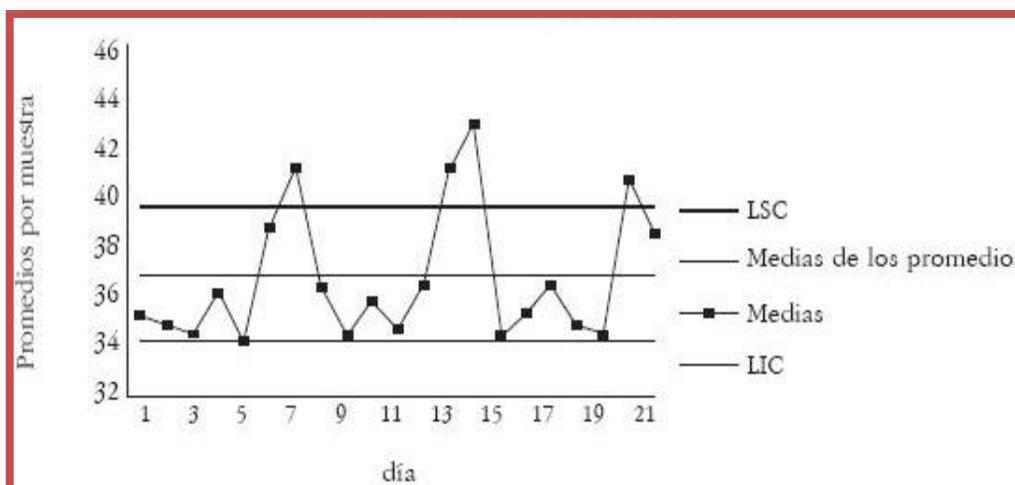


Figura 2.5 Esquematización de un gráfico de control
(Gutierrez, 2010)

2.4.4. Estratificación

Esta herramienta clasifica los datos o información disponible por grupos de similares características, denominada también como gráfica de corridas. La estratificación es más considerada como una técnica que utiliza en combinación con otras herramientas de análisis de datos como histogramas, diagramas de dispersión, hojas de registro, etc., sirve para ordenar y separar datos procedentes de distintas fuentes en grupos. A cada grupo se lo denomina estrato.

En lo referente a la calidad esta herramienta se podría aplicar en la información recopilada sobre los factores que afectan a una característica de calidad de un producto.

INSTRUCCIONES PARA REALIZAR LA ESTRATIFICACIÓN

- Determinar las diferentes fuentes de información (materiales, listado de trabajadores, semanas, turno, departamentos, etc.)
- Fijar un estrato por cada una de las diferentes fuentes de información identificadas (por ejemplo: cada material, trabajador, semana en un estrato)
- Si existen varios datos provenientes de cada fuente, se calcula el promedio matemático de los mismos
- Se escriben los resultados en la tabla

- Con esto se puede graficar los datos en histogramas, gráficos de control, diagramas de dispersión, entre otros
- Se comparan los promedios de cada estrato con el promedio o estándar preestablecido como aceptable

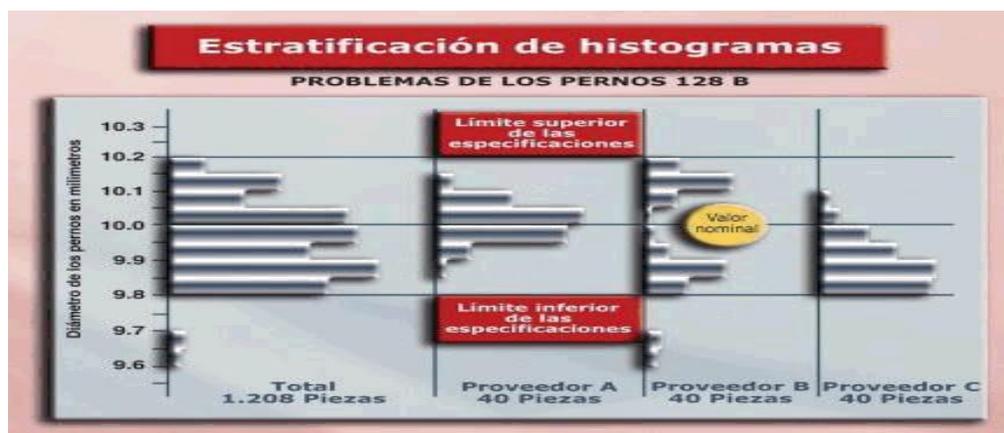


Figura 2.6 Esquemización de Estratificación

(Gutierrez, 2010)

2.4.5. Hoja de Inspección

Mediante el diseño de un sencillo formato, se recopila información sobre indicadores, causas de los problemas etc. También es conocida como Hoja de Verificación u Hoja de Chequeo, según se observa en la Tabla 2.1:

Tabla 2.1 Formato hoja de inspección.

DEFECTO	DIA				TOTAL
	1	2	3	4	
Tamaño erróneo	IIIIII	IIII	IIIIIIII	IIIIII	26
Forma errónea	I	III	III	II	9
Depto. Equivocado	IIII	I	I	I	8
Peso erróneo	IIIIIIIIII	IIIIIIII	IIIIIIII	IIIIIIIIII	37
Mal acabado	II	III	I	I	7
TOTAL	25	20	21	21	87

(Hugo, 2012)

Según González (2004). La hoja de inspección en un registro de información que indica el número de veces que ha sucedido algo, por ejemplo la cantidad de personas atendidas por hora en caja, tiempo de respuesta de promotores, causas de cheques devueltos, causa de solicitudes rechazadas, defectos en productos, etc.

El formato debe contener la siguiente información:

- Área o departamento al que se refieren los datos
- Fecha de recolección y hora si es necesario

Para su elaboración se requiere:

- Acordar el evento a observar, para que todos enfoquen lo mismo.
- Decidir el período de tiempo en el cual se recabarán los datos.
- Diseñar una forma clara y fácil de usar con suficiente espacio para registrar los datos.
- Obtener los datos de manera consistente y honesta.

En este tipo de formato se utiliza para conocer la frecuencia con que aparecen las causas posibles de los problemas o también la frecuencia con que se presentan los clientes durante un determinado período, así como registrar el tiempo en que se tarda en atender un cliente o una solicitud. Igualmente puede utilizarse para recopilar pesos de productos, temperaturas de hornos, etc. Si está bien estructurada le permite recolectar información de una forma sencilla y práctica de manera tal que no interrumpa las labores de la persona que está registrando la información. Permite responder a pregunta tales como ¿Cuándo ocurre? ¿Dónde ocurre? ¿En qué consiste?, ¿Por qué está sucediendo?, ¿Cómo sucede? ¿Con qué frecuencia?

Pasos para la elaboración:

- Determinar claramente el proceso sujeto a observación.
- Enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
- Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
- Diseñar una planilla de formato claro y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.

- Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que se dedique el tiempo necesario para esta actividad.

2.5 Catorce principios para la gestión de la calidad según Edward Deming.

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Principios Gerenciales y las Siete Enfermedades de la Gerencia, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.

CATORCE PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía
3. No depender más de la inspección en masa
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose sólo en el precio
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio
6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Implantar el liderazgo
8. Desterrar el miedo
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral
11. Eliminar las cuotas y objetivos numéricos
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por el trabajo bien hecho
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Tomar medidas para lograr la transformación

- **Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:**

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: **Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo** por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

- o **Adoptar la nueva filosofía:**

“Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio al cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables” (Deming, 1989)

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. Uno de los principios de ISO 9000 los establece: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” wikipedia. (1974). Principios de Deming.

- o **No depender más de la inspección en masa:**

Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica resultan innecesariamente costosas. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

- o **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose sólo en el precio:**

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

- o **Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio**

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente se alcancen nuevas metas con los mismos métodos. El estudio

de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias, hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: “La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección”.

o **Instituir la capacitación en el trabajo:**

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento. ISO 9000:2008 lo confirma en el 6.2, cuando establece que “el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

o **Implantar el liderazgo:**

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

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

o **Desterrar el miedo:**

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial.

o **Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:**

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarles problemas a otro. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas.

o **Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:**

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas. Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad.

Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

o **Eliminar las cuotas y objetivos numéricos:**

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso.

o **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por el trabajo bien hecho.**

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas.

o **Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:**

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas. Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como “Formación y Desarrollo de Competencias”, lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las

nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

o **Tomar medidas para lograr la transformación**

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Lo detallado se conjuga con círculo de la calidad o de mejoramiento continuo, como se puede observar en la Figura 2.7:



Figura 2.7Mejora Continua
(Hugo, 2012)

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de las palabras inglesas **Plan, Do, Check, Act**, equivalentes en español a **Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar**.

2.6 Mejora Continua H. James Harrington

El autor en su contexto considera que la principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes, además que para los clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante en la calidad; no los precios más bajos, las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con:

- Menores costos de producción.
- Márgenes de utilidad más altos.
- Mayor participación en los mercados.

Los clientes son la vida de todo negocio, su activo más valioso. Si no hay clientes, no hay negocio, no es posible sobrevivir con los niveles de defectos que aceptábamos antes. Sólo deben comprarse los materiales y componentes que satisfagan los requerimientos del trabajo que hemos de realizar, el único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la empresa.

Para conseguir que la calidad se convierta en una nueva forma de vida en la organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento, este proceso es un compromiso progresivo y continuo; implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquéllas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del director general. El cambio drástico en la forma de pensar de la organización para que la calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar no ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de un programa el truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la empresa. Debe estar presente en todo lo que hagamos, en nuestra manera de pensar y, más que nada, en nuestra forma de actuar.

El Dr. Harrington propone un proceso de mejoramiento que está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí; y que confirman que todos los

integrantes de la organización, empleados y directivos un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Un proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el seguir mejorando. El proceso de mejoramiento está formado por diez actividades básicas:

MEJORAMIENTO CONTINUO JAMES HARRINGTON

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Instituir un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la intervención de mejoramiento.
4. Asegurar la participación de los empleados en equipo.
5. Lograr la colaboración individual.
6. Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Definir un sistema de reconocimientos.



○ **Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

○ **Consejo Directivo del Mejoramiento:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe

participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

- **Participación Total de la Administración:**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

- **Participación de los Empleados:**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

- **Participación Individual:**

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

- **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):**

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

- **Actividades con Participación de los Proveedores:**

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control

de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

- **Aseguramiento de la Calidad:**

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

- **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:**

Como es lógico y motivante, ya que los resultados se observan en un corto tiempo, los planes de calidad deben ser inmediatos y con resultados pronto no así las estrategias que limitan hacia una visión de la calidad a largo plazo.

- **Sistema de Reconocimientos:**

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.7 Mejora Continua Malcolm Baldrige

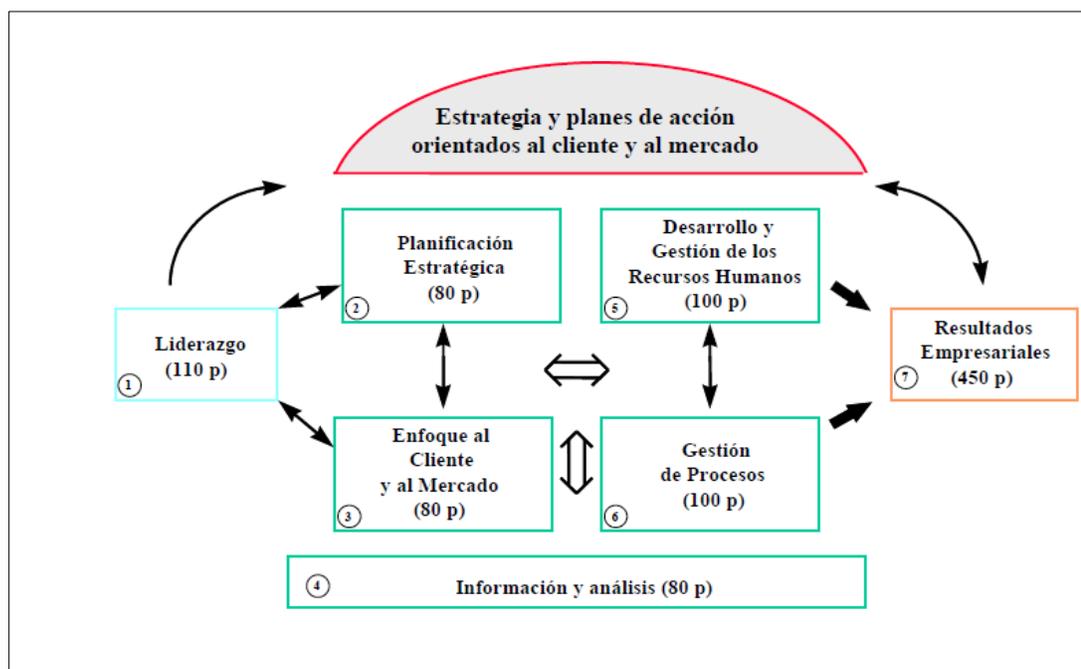
(Latinoamericana, 2010) "La calidad y sus sistemas de gestión" en Observatorio de la Economía Latinoamericana.

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por

la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El proceso de Mejora Continua propuesta por Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave.

Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. En la figura 2.8 se observa una representación gráfica sobre la mejora continua de Malcom Baldrigde.



(Esteban, 2002)

Figura 2.8 Mejora Continua Malcom Baldrige

Los criterios del modelo Malcom Baldrige se construyeron sobre unos Valores y Conceptos Nucleares. Las organizaciones que persiguen un desempeño excelente deben difundir estos conceptos y valores a fin de que se incrusten en las creencias y en los comportamientos de la organización considerando los siguientes enunciados:

- **Liderazgo**

La categoría liderazgo examina cómo los líderes seniors de la organización guían y sostienen la organización. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.

- **Planificación estratégica**

La categoría planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso.

- **Enfoque en el cliente y el mercado**

La categoría enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor.

- **Medida, análisis y gestión del conocimiento**

La categoría medida, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño.

- **Enfoque en los recursos humanos**

La categoría enfoque en los recursos humanos examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación.

También se examinan los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo.

- **Gestión por procesos**

La categoría gestión por procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y a apoyo clave a los procesos. Esta categoría incluye a todos los procesos clave y a todas las unidades de trabajo.

- **Resultados**

La categoría resultado se examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave- resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social.

Los niveles del desempeño se examinan en relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares.

Los beneficios que las organizaciones pueden extraer de la aplicación de este modelo de la GCT van más allá de la consecución de un premio. Según las propias fuentes de la ASQ, la aplicación de los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los

clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad.

Además, muchas organizaciones deciden participar con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

2.8 Qué es GM Difference.



Fuente: GM 2013

Figura 2.9 Slogan GM DIFFERENCE

Es una estrategia de GMC a fin de alcanzar la fidelización de sus clientes y lograr Crear clientes de por vida a través de la implementación de procesos o estándares que aseguren una experiencia positiva y memorable en cada contacto del cliente con la marca Chevrolet. (PLAN THE GM DIFFERENCE!, 2011, p.2)

Este es un programa creado por General Motors Corporation con la finalidad de garantizar una excelente atención y servicio a los clientes por parte de la red de Concesionarios Chevrolet mediante la implementación de un conjunto de “mejores prácticas” que no es sino, la aplicación de estándares y procedimientos desarrollados para el área de venta y posventa a fin de garantizar la fidelidad de sus

clientes, que le permita fortalecer su competitividad y liderazgo alcanzado durante casi un siglo; como su nombre lo indica, se busca marcar la “diferencia” cubriendo las expectativas de los clientes.

Por tal motivo, a fin de implementar y dar impulso a este programa de GM, encada una de las franquicias que representan la marca Chevrolet en el Ecuador, ha sido necesario establecer la creación de una nueva sección dentro de la organización interna de cada empresa.

Para ello, dependiendo del tamaño, estructura y recursos del concesionario, unos pocos de ellos optaron por crear un equipo o departamento de GM Difference (GMD), compuesto de dos hasta máximo cuatro personas, instituyendo esta nueva jefatura y requiriendo como persona responsable para este cargo, a un Coordinador GM Difference, mientras que por otro lado, los demás concesionarios designaron solamente al Coordinador GMD como el único encargado de este programa, el mismo que, es el gestor de coordinar la implementación de todas las políticas, innovaciones, actualizaciones y cambios relacionados con este programa dentro del concesionario, en mutua coordinación con GM Ecuador.

Siendo en este sentido, por una parte un nexo entre la marca y el concesionario y por el otro en la empresa, se convierte en el auditor interno encargado de verificar que los procesos establecidos por la marca se cumplan.

En este punto, cabe recalcar que la implementación, ejecución y responsabilidad directa de velar que se cumplan estos procesos esta primeramente sobre las Gerencias Nacional de Venta y Posventa quienes tienen a su cargo las jefaturas de las diferentes sucursales y éstas a su vez, son las que bajo su cargo dirigen a los asesores comerciales y asesores de servicio, quienes finalmente tienen contacto directo con el cliente.

2.8.1. Propósito

La Implementación de GM Difference! tiene como objetivo fundamental el Crear Clientes para toda la vida a través de la fidelización de los Clientes con la marca

Chevrolet, representada tanto por la operación GM como por los Concesionarios que comercializan sus productos/servicios y se relacionan directamente con los Clientes.(Plan The GM Difference!, 2011, p.2)

2.8.2. Objetivos de la Implementación.

- Contar con un estándar de atención a Clientes, común a toda la red de concesionarias autorizadas Chevrolet, en todas las áreas del negocio (ventas, servicio, repuestos, etc.) sin desvirtuar la diferenciación propia de cada Concesionario Chevrolet.
- Enfocar todas las actividades y procesos de GM y Concesionarios a la satisfacción y entusiasmo de nuestros Clientes.
- Dar un enfoque consultivo a la interacción con el Cliente, comprendiendo sus necesidades y expectativas en todos los Momentos de Verdad. (PLAN THE GM DIFFERENCE!, 2012, p.2)

2.8.3. Importancia y Beneficios al Implementar GMD

Hoy día las empresas se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos y el sector automotriz no es la excepción. En este sentido, para Automotores Continental como concesionario de la marca Chevrolet sus competidores principales no son las otras marcas de vehículos existentes en el país como: Hyundai, Kia, Mazda, etc. Sino más bien, sus competidores directos, son los demás dealers de la propia marca Chevrolet, quienes ofertan el mismo producto, con similar precio, similar descuento, etc.

Por lo que, la atención al cliente se constituye en un elemento esencial como factor diferenciador para la empresa.

El mayor porcentaje de pérdida de clientes en las empresas, es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencia, con una sola vez que el cliente tenga una experiencia negativa puede ocasionar que se aleje para siempre.

Un cliente perdonara quizás un error si recibe una excelente atención, pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y muchos menos si siente que fue tratado de mala manera.

Por tal motivo es necesario que se disponga del personal idóneo para atender a los clientes ya que esto garantizara su satisfacción y aumentara el nivel de fidelidad de los clientes para la empresa.

Es aquí donde radica la importancia de la aplicación de GMD!, ya que como se mencionó anteriormente consiste en la aplicación de procesos y estándares, enfocados en brindar la mejor atención al cliente, el mismo que debe estar basado en la calidad y excelencia del servicio con la finalidad de obtener siempre clientes totalmente satisfechos.

Sin embargo; en este aspecto, es importante señalar que al realizar la implementación de éstos estándares dentro del concesionario, no se ha logrado el suficiente aprovechamiento, por lo tanto que no se ha conseguido maximizar la utilidad de los mismos; esta es la razón fundamental del presente estudio, en convertir la aplicación de estos estándares GMD! como una herramienta eficaz para promover el desarrollo de mejora continua, que perfeccione cada día los procesos internos de la empresa, empleando una metodología de trabajo con un enfoque técnico practico de manejo de calidad, los cuales ayuden a fomentar una nueva cultura de servicio en atención al cliente por parte del personal de la organización.

Entre los principales beneficios para la empresa que se pueden mencionar son los siguientes:

- Incrementar la Participación de Mercado
- Alcanzar los objetivos de Ventas y Servicio
- Alcanzar los objetivos de satisfacción de CSI (Índice de Satisfacción del Cliente)
- Mejorar la calidad del servicio y eficiencia
- Mejorar la rentabilidad

2.8.4. Procesos GM Difference aplicados en el Área de Venta y Posventa

El mejoramiento continuo permite mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización; puesto que a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; de ahí la importancia de la implementación de procesos o estándares en el área de venta y posventa.

Como en toda organización, en el momento en el que se ejecutan diversas tareas se está realizando un proceso, es decir, una serie de acciones que producen un resultado.



```
graph LR; A[ENTRADA] --> B[PROCESO]; B --> C[SALIDA]
```

En este sentido, Automotores Continental al ser una empresa comercial que oferta productos, en este caso, vehículos en el área de venta y presta servicio de mantenimiento a los mismos, sus tareas están relacionadas directamente con la atención al cliente.

Por lo que, es muy importante garantizar al cliente una excelente atención desde que ingresa hasta cuando éste sale.

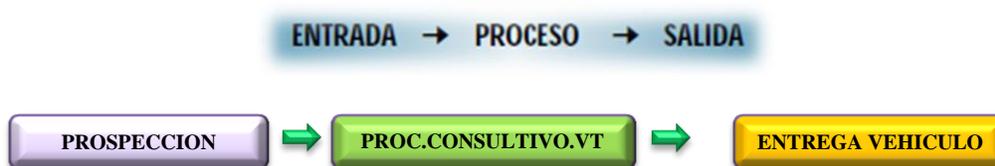
2.8.4.1. Proceso Venta.

En este sentido, refiriéndonos al área de venta, es decir, desde el instante que el cliente realiza la proforma de compra hasta el momento que el cliente sale con su vehículo, en el momento de la entrega; se ha creado un conjunto de estándares, agrupados en tres categorías principales a fin de garantizar una buena atención al cliente por parte de los asesores comerciales, durante todo este proceso.

Estas categorías, son manuales o guías operativas según las cuales los asesores de venta deben guiarse o aplicarlo diariamente en cada una de sus funciones. Pero en este punto, en la aplicación, es donde se originan los problemas ya que los asesores

por lo general no tienen una cultura de cumplimiento de estándares por así decirlo y no todos los cumplen cabalmente, lo cual posteriormente incide en la calidad de atención y servicio que se ofrece. Por tal motivo, se tiene un formato de evaluación de estándares por cada categoría, a fin de verificar el cumplimiento de los mismos.

El uso de este formato es una herramienta que será útil en la etapa de verificación, el cual permite determinar las diferentes observaciones y oportunidades de mejora que se deban implementar dentro del proceso de mejora continua. Las mismas se dividen de la siguiente manera:



A continuación se explica gráficamente en que consiste cada una de estas etapas o categorías.

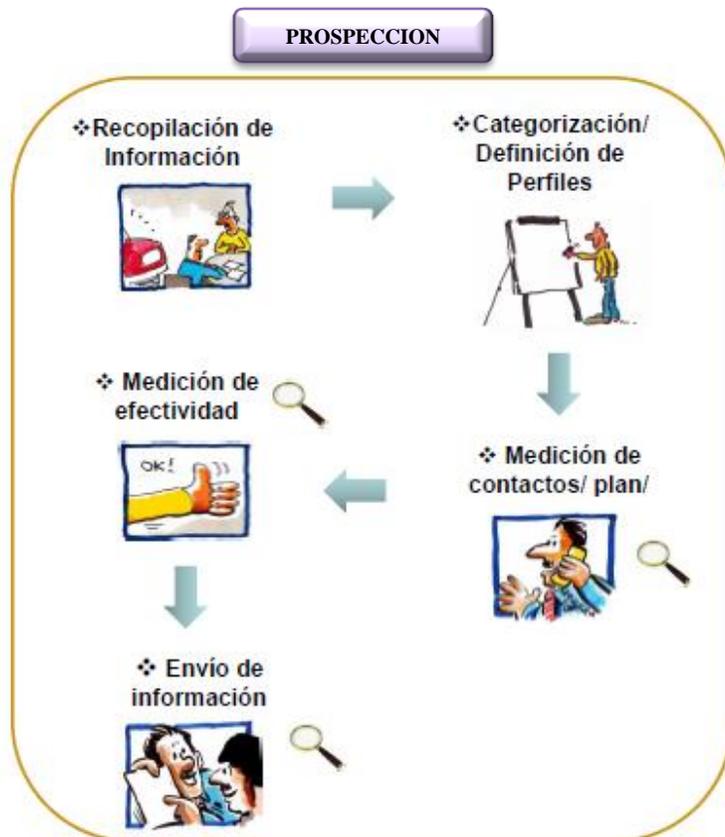
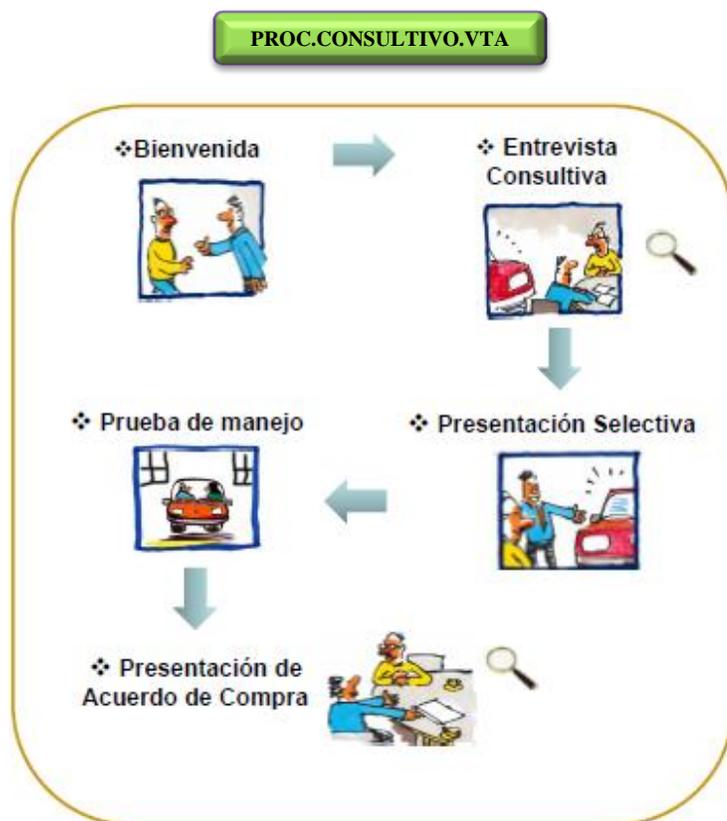


Figura 2.10 Categoría estándares Ventas

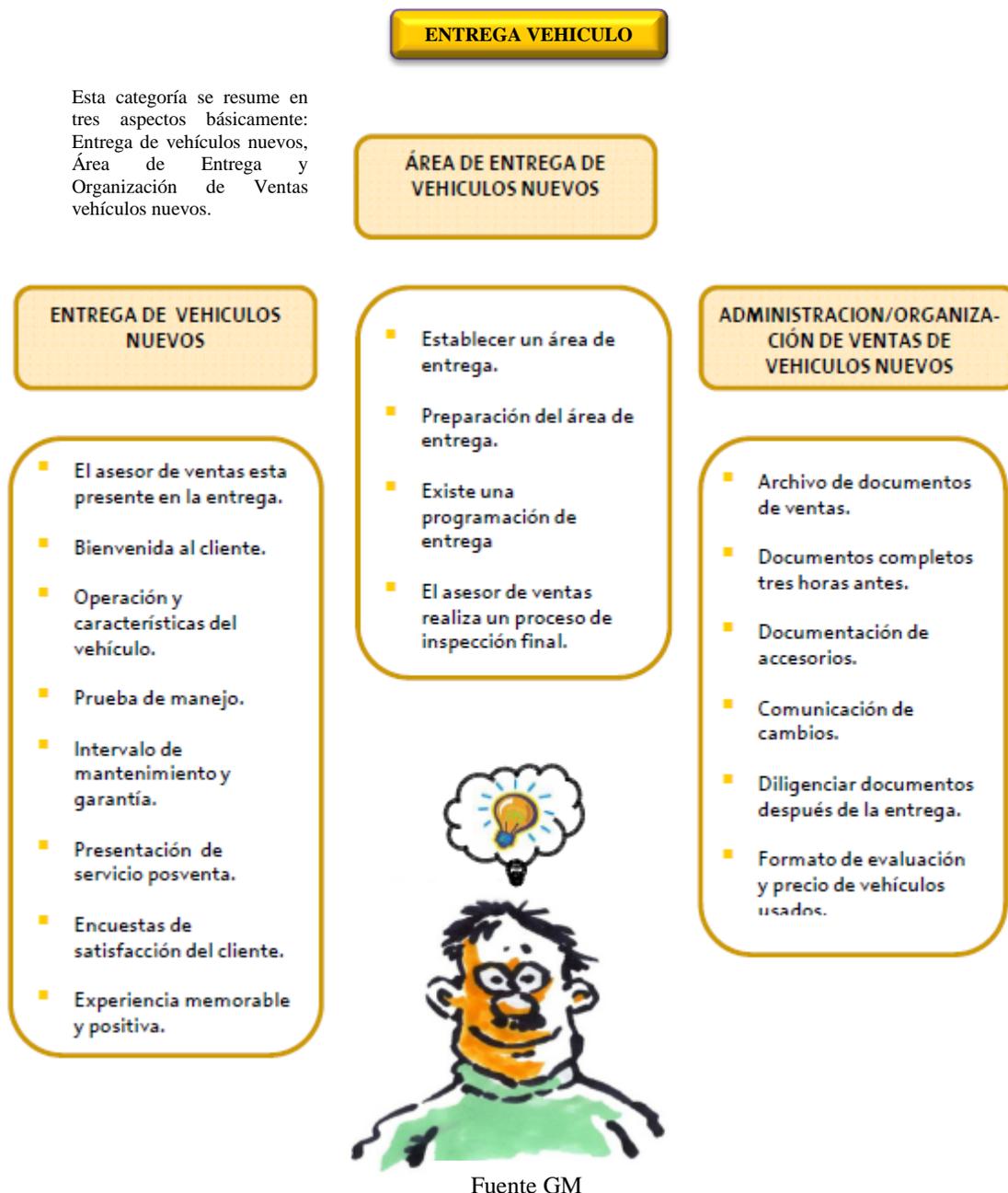
Esta categoría se compone de cinco fases: Recopilación de Información, Definición de Perfiles, Medición de Contactos, Medición de efectividad y Envío de Información



Esta categoría tiene cinco fases que se dividen de la siguiente manera: Bienvenida, Entrevista Consultiva, Prueba de Manejo, Presentación Selectiva, Presentación Acuerdos de Compra.

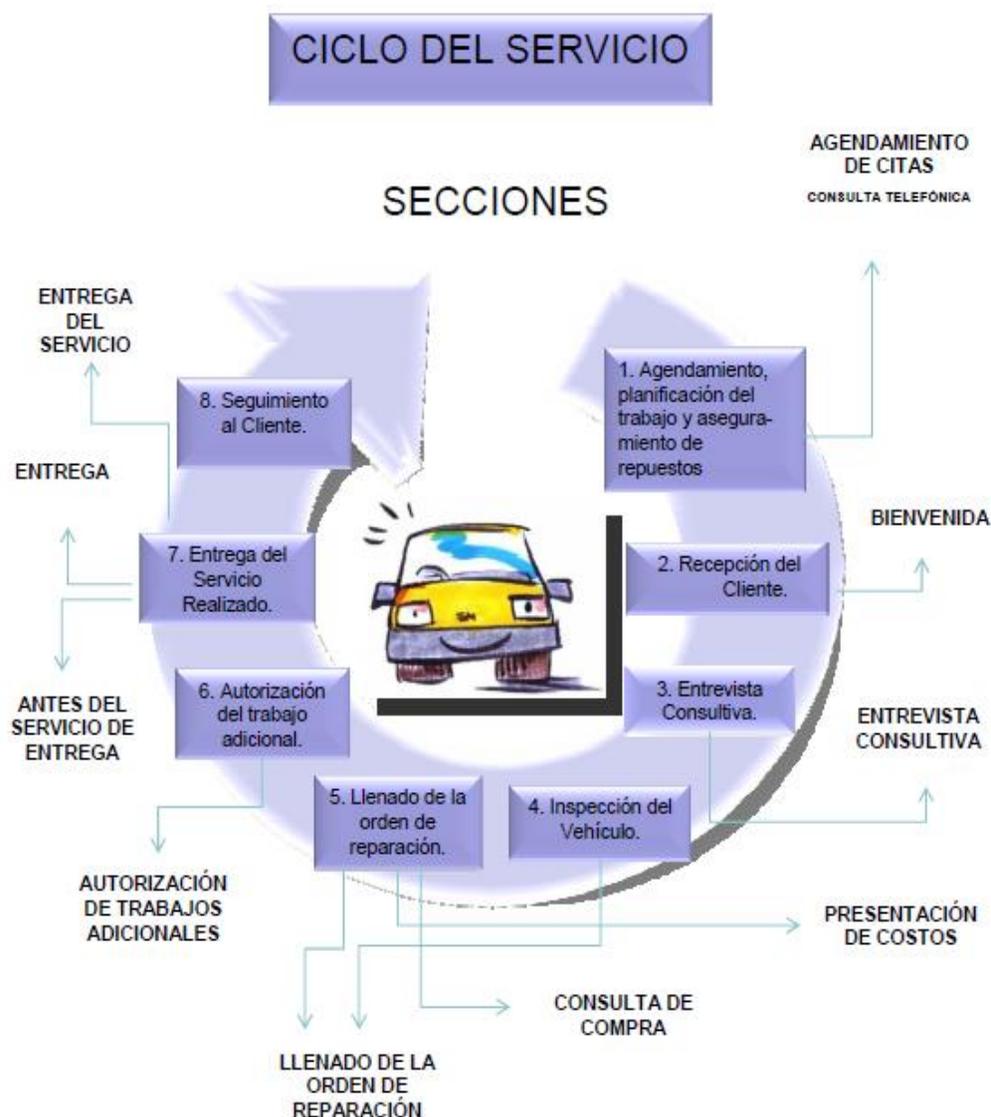
Figura 2.11 Categoría estándares Ventas

Fuente: GM



2.8.4.2. Proceso Posventa.

Con respecto al Proceso de Posventa, al igual que el área de venta, se estableció una sola categoría de estándares que en este caso, lo debe aplicar el *Asesor de Servicio* quien es la persona que directamente atiende al cliente, la cual se la denomina Proceso Consultivo de Servicio, que se compone de la siguiente manera:



Fuente: GM

Figura 2.12 Categoría estándares Posventa.

2.8.5. Instrumentos e Indicadores de Medición.

Hoy en día desde las grandes empresas hasta las microempresas dependen de los clientes o consumidores, la impecable y considerada atención a los clientes es parte de la “ética empresarial”. El éxito o fracaso de la empresa depende de un cien por ciento de la total satisfacción de su clientela.

Desde el punto de vista mercadológico el cliente es la mejor inversión a menor costo. Eso significa que la inversión y tiempo que le dediquemos es más que justificada. Se estima que un cliente satisfecho o insatisfecho conversa, con sus amistades, compañeros de trabajo, familiares, la buena o mala atención recibida en cualquier servicio; no se tiene un número exacto que lo defina, pero el inconveniente se presenta cuando se encuentra molesto, éste cliente se convierte en anti-promoción creando un efecto el cual deteriora no solo la imagen y reputación de la empresa sino también a los ingresos de la misma.

Por tal razón, y debido a su importancia es necesario establecer instrumentos y parámetros de medición a los diferentes procesos que se ejecutan interiormente. Éstos indicadores, son datos cuantitativos que permiten conocer la situación actual y nivel de determinado aspecto de la realidad con relación a la meta u objetivo óptimo en el cual se debería estar o llegar. En este caso, para el área de venta y posventa, se convierten en herramientas útiles para verificar el nivel de cumplimiento de objetivos que se pretenden alcanzar con respecto a GMD! y para ello se aplican los siguientes:

- CSI (CustomerSatisfacciónIndex)
- Indicadores estándares y
- Video Cliente fantasma

2.8.5.1. Índice de Satisfacción del Cliente (CSI).

Este indicador, es de gran beneficio ya que muestra el nivel de satisfacción del cliente, con respecto a la atención recibida en el concesionario, y en caso de ser negativa, ayuda a revelar cuáles son las causas de insatisfacción y así determinar en qué parte del proceso se está fallando.

CSI

“Es una encuesta que permite evaluar separadamente la experiencia de servicio recibido por los clientes en el área de venta vehículos y de Servicio Posventa”.

Esta encuesta, es un estudio continuo que se efectúa a los clientes mediante una entrevista telefónica, en el que sus resultados son publicados mensualmente, y se realiza uno para la evaluación del proceso venta y otro para el proceso de servicio. Formulando las siguientes preguntas a los clientes para cada caso:

Satisfacción general con la experiencia de compra del vehículo nuevo

Pensando en su experiencia con la compra y entrega y utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa "Totalmente Satisfecho (a)" y 1 "Totalmente Insatisfecho (a)", ¿cuál es su grado de satisfacción con el departamento de ventas de la concesionaria?

PREGUNTA TOP BOX

Grado de satisfacción con el departamento de ventas de esta concesionaria.

Satisfacción general con la experiencia de servicios realizados

Pensando en su experiencia con el servicio realizado y utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa "Totalmente Satisfecho(a)" y 1 "Totalmente Insatisfecho(a)", ¿cuál es su grado de satisfacción con la concesionaria en esta última visita?

PREGUNTA TOP BOX

Grado de satisfacción con el departamento de servicios de esta concesionaria.

Las calificaciones (5) correspondiente a los clientes totalmente satisfechos y el segundo a las puntuaciones (1) y (2) referente a los clientes insatisfechos y totalmente insatisfechos, Tal como se puede observar a continuación:

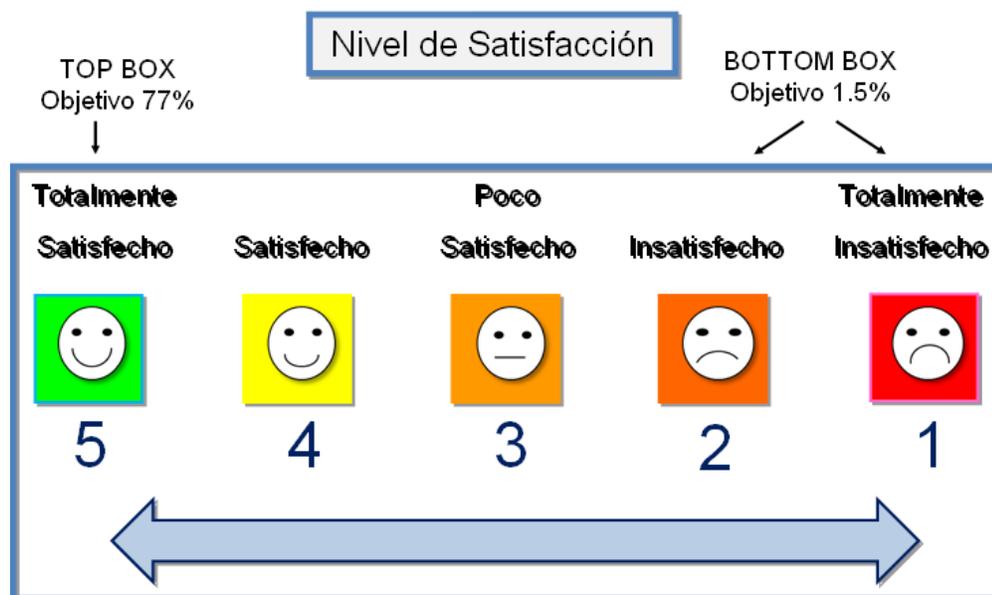


Figura 2.13 Escala de Medición CSI

Los resultados de estos reportes son de gran utilidad ya que en ellos se puede observar las habituales quejas de los clientes y así de esta manera levantar los planes de acción correspondientes con respecto a las oportunidades de mejora que se deban hacer y lograr un proceso de mejora continua. En el Anexo B podemos ver un ejemplo práctico de estos reportes.

En el caso de CSI, para cada uno de estos indicadores de venta y posventa se fijaron objetivos que se deben alcanzar mensualmente por parte de las respectivas áreas del concesionario, siendo éstos los siguientes:

Tabla 2.2 Indicadores

		Objetivo		Ejemplo					CSI		
Área	Cliente	Top Box:	BottomTwo Box: (1-2)	Total de clientes encuestados	Calificaciones					Top Box %: (5)	BottomTwo Box %: (1-2)
		(5) min	máx.		5	4	3	2	1		
Venta	General	86	1,5	100	90	6	2	1	1	90	2
Servicio	Pagos	78	5	100	78	10	9	1	2	78	3

Esto quiere decir, si el call center realizara encuestas a cien clientes de cada área, citando al cuadro anterior como ejemplo se obtiene: en venta, un 90% de clientes totalmente satisfecho, alcanzando el objetivo Top Box de 86 %, no así en el otro indicador el BottomTwo Box en la que un cliente califica con uno y otro con dos, dando como resultado un 2% de clientes Insatisfechos, superior al 1.5% como máximo de clientes insatisfechos para posventa.

En cambio, en posventa no se cumple el objetivo en el índice Top Box con 78% pero si se cumple con el BottomTwo Box con el 3% que es inferior al 5% que es el indicador máximo de clientes insatisfechos que se puede tener en posventa.

2.8.5.2. Indicadores estándares

Es importante que toda empresa establezca sistemas de medición a sus diferentes procesos o actividades en la organización, lo cual aporta un camino, a fin de que ésta pueda alcanzar las metas establecidas. En este sentido, con relación a los formatos de evaluación de las diferentes categorías de estándares, los objetivos son los siguientes:

Tabla 2.3. Objetivos estándares

Categorías		%
Entrega	(% verdes)	95,00
Prospección	(% verdes)	95,00
Consultivo de ventas	(% verdes)	95,00
Servicio consultivo	(% verdes)	95,00

Fuente: GM

**Objetivos 2014****2.8.5.3. Cliente fantasma.**

El cliente fantasma, son visitas periódicas realizadas por parte de un proveedor de GM a las diferentes sucursales de la red de concesionarios Chevrolet de manera aleatoria y sorpresiva, en la que una persona se hace pasar por cliente con el objetivo de evaluar la práctica de atención al cliente y cumplimiento de procesos por parte de los Asesores Comerciales en los diferentes puntos de venta. En el Anexo C, se indica un ejemplo con los diferentes parámetros establecidos de evaluación.

Cliente fantasma

Objetivo: 70%

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3. Entorno de la Investigación

Un tema de boga es la globalización, la misma se orienta a una tendencia de libre mercado creada por los países industrializados y generalizada en todo el mundo, la cual ha obligado a las empresas a ser más efectivas, lo que les permitirá tener acceso a un mercado nacional e internacional de forma más competitiva.

Por otro lado, posterior a la dolarización, las empresas sufrieron un ajuste económico, este efecto se vio reflejado incluso en la población que sintió el incremento de los precios en los artículos de consumo, de servicio y en el campo automotriz en los de valores de los vehículos, mantenimiento y repuestos.

Estas premisas han creado las pautas para que las personas busquen las formas más convenientes para adquirir un bien de transporte, ante lo cual las empresas deben ser líderes en desarrollo, gestión y servicio que cubra las expectativas de los potenciales clientes.

3.1 Análisis Situacional de la Problemática

Para no dejar de lado los problemas suscitados se plantea la integración de un equipo de trabajo con la conformación de un delegado de cada área a fin de dar a conocer la metodología a aplicar y que se emitan criterios por parte de estos e ir analizando las limitaciones de cada área.

En este sentido, estas limitaciones que se convierten en situaciones problemáticas se manifiestan en diversas áreas de la organización, se analizan mediante una metodología determinada.

3.2 Planteamiento del Problema

Citando la metodología propuesta por (Dalen, 1996), quien sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de plantear o definir un problema de investigación:

- Reunir los hechos en relación con el problema (que está pasando)
- Determinar la importancia de los hechos
- Identificar las posibles relaciones entre los hechos que puedan indicar la causa de la dificultad.
- Proponer explicaciones para conocer la causa de la dificultad y determinar su importancia en el problema.
- Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión amplia de la solución del problema
- Hallar relaciones entre los hechos y las relaciones
- Analizar los supuestos en los que se apoyan los elementos identificados

A continuación se describen los principales hechos y explicaciones las cuales se relacionan con elementos pertinentes y de no pertinencia al problema que conlleva establecer el Planteamiento del Problema, tal como se puede observar la siguiente Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Situación problemática

Existe un elevado número de clientes insatisfechos durante la entrega del vehículo adquirido y en los trámites de legalización del mismo	
HECHOS	EXPLICACIONES
Se evidencia un excesivo tiempo de espera en la entrega del vehículo	Existen un protocolo para la entrega de los vehículos lo cual genera una demora que causa cierto malestar al cliente
Se determina un tiempo extenso para la entrega de la matrícula del vehículo	Al ser este un proceso externo en el que se depende de otras entidades esto hace que se generen dificultades para entregar la matrícula
No se cuenta con un control de tiempos	El proceso de venta, preparación y entrega del vehículo se ejecuta en función de disponibilidad de tiempo de: vendedor, técnico y logístico de la agencia por lo cual es difícil establecer un tiempo real.
Se observa una falta de gestión de ventas	Durante el proceso de ventas, a muchos clientes potenciales no se les realiza un seguimiento.

ELEMENTOS NO PERTINENTES	
Falta de gestión de ventas	
ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
No se cuenta con una categorización real de los vendedores en cuanto a línea de vehículos	Al existir diferentes tipos y modelos de vehículos cada vendedor debería especializarse de acuerdo a su formación y experiencia, con ello se evitaría posibles entorpecimientos de la negociación
No existen indicadores que ayuden a evaluar el desarrollo real del proceso	En la Gerencia Comercial no se miden ni se evalúan los procesos, tan solo se cumplen las funciones asignadas.
Elevado número de reprocesos	Dentro del proceso de venta y entrega de vehículos se presentan problemas tanto administrativos técnicos y logísticos, lo cual genera demora e insatisfacción en el cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de aplicación del modelo de mejora continua es deficiente debido al incumplimiento de estándares que permitan alcanzar una completa satisfacción del cliente

3.2.1 Enunciado del problema

En las áreas de Ventas y Postventa de Automotores Continental no disponen de un plan de mejora continua enfocada a la atención, lo que evidencia inconformidad por parte de los clientes, pese a que la institución ha hecho esfuerzos para enfocarse en procesos de satisfacción al cliente, por tal razón resulta importante identificar las causas y efectos de insatisfacción en los clientes. En tal virtud el enunciado del problema es:

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“Análisis, desarrollo e implementación del modelo de mejora continua GM-DIFFERENCE” para lograr el aseguramiento de la calidad total en las áreas de ventas y posventa de Automotores Continental S.A.

3.3 Objetivo General de la Investigación

En cuanto a los objetivos de la Investigación tenemos los siguientes:

Objetivo General

Analizar, desarrollar e implementar el modelo de mejora continua “GM-DIFFERENCE” para lograr el aseguramiento de la calidad total en las áreas de ventas y posventa de Automotores Continental S.A.

Objetivos Específicos de la Investigación

- Diagnosticar la situación actual de las Áreas de Ventas y Posventa de Automotores Continental S.A.
- Definir los niveles actuales de calidad en la prestación de servicios de Ventas y Posventa de Automotores Continental.
- Analizar la gestión referente al mejoramiento continuo de Automotores Continental para identificar sus problemas y dificultades.
- Determinar un sistema de control de la Calidad para Automotores Continental.
- Proponer la aplicación del sistema de mejoramiento continuo GM-Difference.

3.4 Grupo Objetivo de la Investigación.

Con respecto al Grupo Objetivo de la Investigación este se encuentra determinado por los clientes que visitan las diferentes sucursales del concesionario los cuales poseen las siguientes características:

Tabla 3.2. Grupo Objetivo - Segmento

SEGMENTO		
CATEGORÍA	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
DEMOGRÁFICA	Edad	Si es crédito mayor de 18 años.
	Género	Masculino - Femenino
	Ingreso	El 40% de sus ingresos deben cubrir por lo menos el valor de la cuota para ser sujeto de crédito, con un 25% de entrada, máximo 5 años plazo.
	Ocupación	de cualquier profesión
	Educación	primaria, secundaria, superior
	Ciclo de Vida Familiar	-
	Clase Social	medio-medio alto
GEOGRÁFICA	Región	Sierra
	Provincia	Pichincha
	Población	Urbana
PSICOGRÁFICA	Personalidad	-
	Estilo de vida	-
	Motivos	Compran un vehiculo para trabajar, por seguridad, status y comodidad.
CONDUCTUAL	Ocasiones o situaciones / sensibilidad al precio	Confían en la marca marca Chevrolet, se fijan mucho en el precio y por la garantía en repuestos, valoran el servicio, los primeros mantenimientos lo realizan en su distribuidor de confianza de la marca.

3.5 Determinación y tamaño de la Muestra

La muestra viene a ser una parte representativa de la población.

3.5.1. Población.

Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita.

Es *población finita* cuando está delimitada y conocemos el número que la integran, así por ejemplo: Estudiantes de la Universidad UTN. Es *población infinita* cuando a pesar de estar delimitada en el espacio, no se conoce el número de

elementos que la integran, así por ejemplo: Todos los profesionales universitarios que están ejerciendo su carrera.

3.5.2. Muestra.

La muestra es un subconjunto de la población. Ejemplo: Estudiantes de 2do Semestre de la Universidad UTN. Sus principales características son:

Representativa.- Se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra.

Adecuada y válida.- Se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población.

Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante procesos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

3.5.3. Elemento o Individuo.

Unidad mínima que compone una población. El elemento puede ser una entidad simple (una persona) o una entidad compleja (una familia), y se denomina unidad investigativa.

En este caso de estudio, con la finalidad de obtener una información que conduzca hacia datos los cuales servirán para procesar y proponer cambios (mejoras) se tomó como punto de partida las ventas realizadas en la Agencia por cada uno de los vendedores recolectando los datos del año 2012 como se indica la siguiente tabla:

Tabla 3.3 Número de vehículos vendidos durante 2012

VENDEDOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM
1	16	13	18	16	19	18	17	14	9	22	19	19	200	17
2	20	13	20	18	16	19	17	12	11	19	18	17	200	17
3	26	37	4	8	9	17	12	28	5	11	4	5	166	14
4	13	20	18	12	11	19	9	12	13	11	7	20	165	14
5	11	16	10	8	18	20	15	14	13	5	14	16	160	13
6	13	15	13	9	14	15	16	14	11	11	12	16	159	13
7	13	13	13	11	12	15	16	11	1	14	7	10	134	11
8	17	8	6	15	14	12	10	7	8	6	6	9	118	10
9	10	10	5	6	10	16	8	10	6	11	9	10	111	9
10	4	5	3	4	7	10	7	10	4	2	10	9	75	6
11	4	3	3	3	10	5	4	3	0	3	7	5	50	4
12	12	1	5	6	6	10	6	0	0	0	0	2	48	4
13	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1
14	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3	0
15	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
TOTAL	164	158	118	116	148	177	137	136	79	116	113	138	1.600	133

(CONTINENTAL, 2012)

La información refleja que en el año 2012 los 16 agentes vendedores lograron colocar en el mercado 1600 vehículos de diferentes modelos. Por consiguiente, tomando en cuenta que el target referencial de investigación pertenece a poblaciones finitas, es decir se conoce el total de la población, se determinó tomar como muestra para realizar esta investigación, el total de vehículos vendidos en el mes de diciembre, cuyo resultado de acuerdo a la Tabla 3.3 corresponde a 138 vehículos (clientes), que es un número superior al promedio vendido en todos los meses del año que es (133).

3.6 Desarrollo de la Investigación.

Con esta muestra a los clientes se les solicitó expongan criterios sobre la atención o quizá aspectos a mejorar en base a las orientaciones de respuesta tales como:

- Demora en la entrega de la matrícula

- Excesivo tiempo de espera a la entrega del vehículo
- Atención post venta (Mantenimiento)
- Demora en la facturación o elaboración de documentos
- Existencia de problemas técnicos de fabrica
- Incumplimiento en el ofrecimiento de obsequio de combustible
- Entrega del vehículo sin control del lavado
- Incumplimiento con el compromiso en cuanto a color
- No funcionamiento del sistema ChevyStar
- Desconocimiento del tema por parte de los agentes vendedores
- Explicación de post venta.

Después de procesar la información en base a los datos proporcionados en la Agencia Labrador, se observa la frecuencia de ocurrencia de cada uno de los aspectos mencionados.

3.6.1 Principales Causas Insatisfacción Venta – Posventa

Una vez realizada la investigación con los respectivos clientes¹, la misma proporcionó los siguientes resultados que se muestran a continuación en la siguiente Tabla 3.4:

¹ El presente estudio se basa en la investigación realizada a la Agencia El Labrador.

Tabla 3.4 Quejas comunes de los Clientes

CALL CENTER NACIONAL		
CAUSAS:	CASOS	%
Excesivo tiempo de espera a la entrega del vehículo	32	23,2
Atención Post Venta (Mantenimiento)	23	16,7
Demora en la entrega de la matricula	19	13,8
Demora en la facturación o elaboración de documentos	18	13
Existencia de problemas técnicos de fabrica	14	10,1
Incumplimiento en el ofrecimiento de obsequio de combustible	9	6,5
No funcionamiento del sistema ChevyStar	8	5,8
Desconocimiento del tema por parte de los agentes vendedores	6	4,3
Incumplimiento con el compromiso en cuanto a color	4	2,9
Explicación de post venta	3	2,2
Entrega del vehículo sin control del lavado	2	1,4
TOTAL	138	100

A continuación, se muestran éstos resultados gráficamente, lo cual permite visualizar de mejor manera las causas con mayor número de incidencia en la insatisfacción de los clientes, tal como se puede apreciar en la figura 3.1.

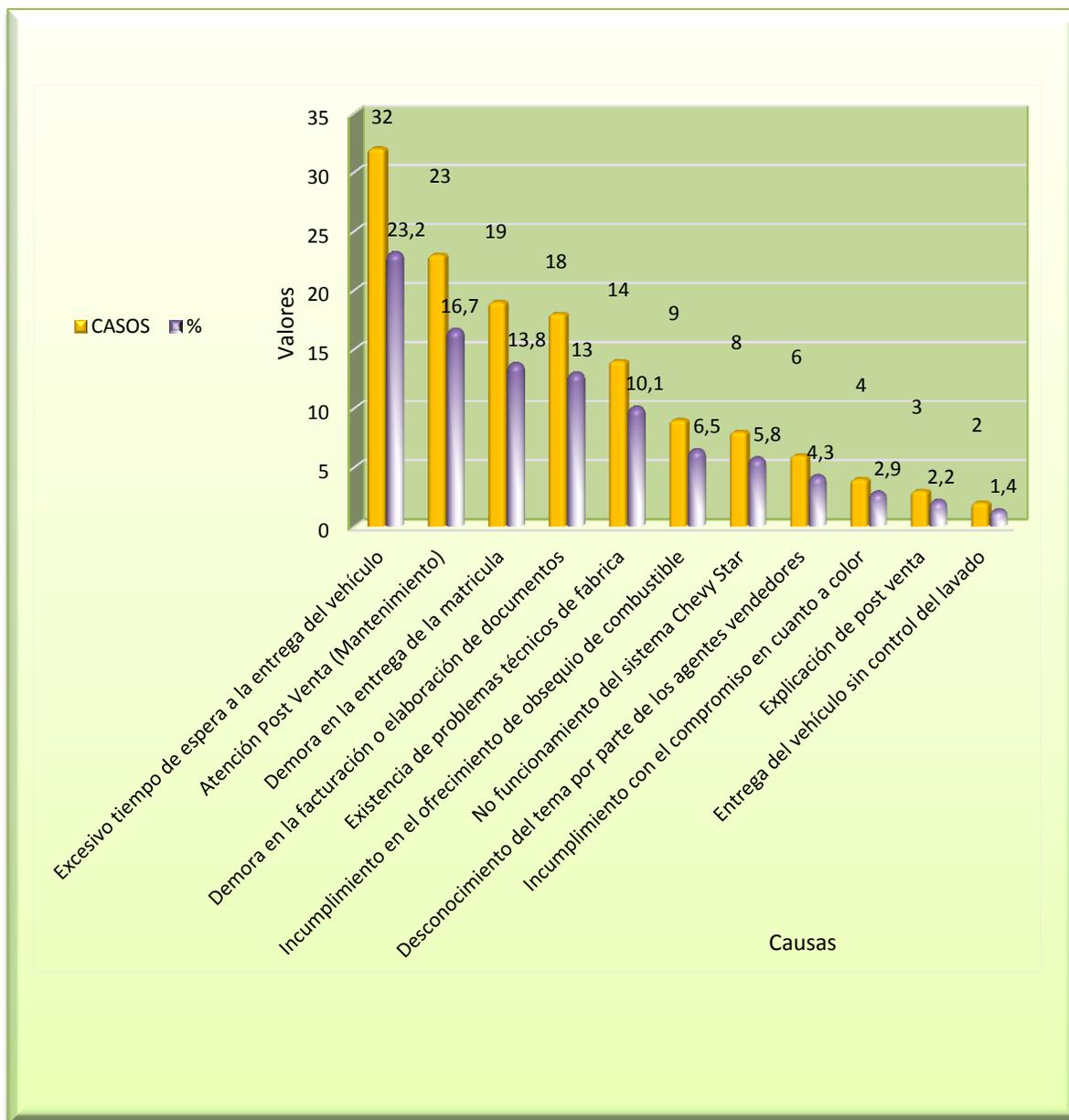


Figura 3.1 Causas de Insatisfacción Venta - Posventa

De acuerdo a la Figura 3.1 entre las cuatro principales quejas de clientes se tiene las siguientes: tiempo de entrega de vehículo, atención en posventa, demora en la entrega de matrícula y demora en la facturación o elaboración de documentos. Lo que demuestra que existe una deficiencia en el cumplimiento de los procesos internos en venta y posventa.

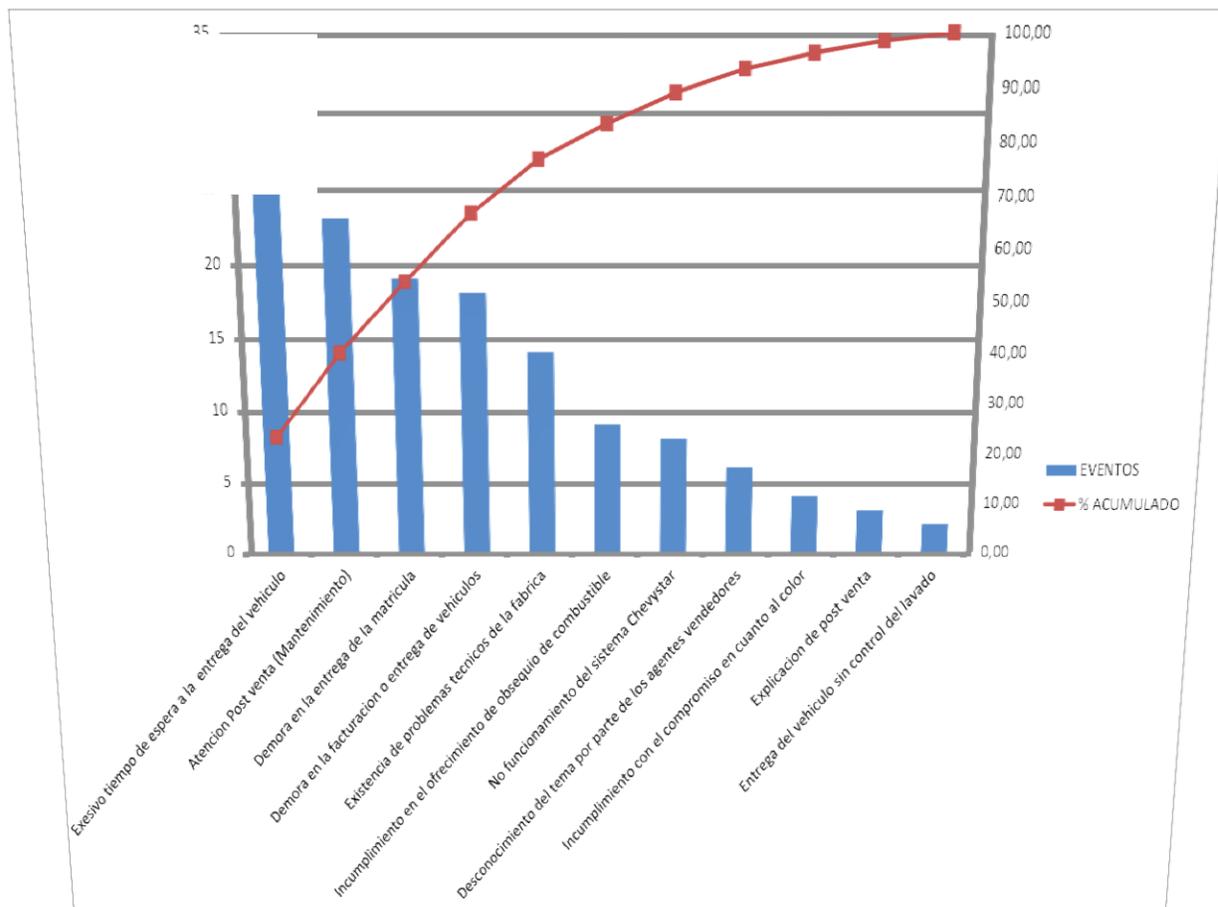


Figura 3.2 Diagrama de Pareto

Como se observó anteriormente en la Figura 3.1 el cual materializa de forma gráfica las quejas más comunes, se observa que algunas de ellas se destacan y sobresalen sobre las demás y al correlacionar en base al enunciado de Vilfredo Pareto tal como se muestra en la Figura 3.2 Diagrama de Pareto, se proyecta, cómo las principales causas corresponden al 20% de todas, es decir, en este caso las dos de más alto valor, ante la existencia de dos factores predominantes se procede a identificar las causas, para minimizar o eliminar los dos aspectos altos que refleja la encuesta, para lo cual en base al diagrama causa efecto visualizaremos las causas principales y secundarias tal como determina en la Figura 3.3:

Efecto: Demasiado tiempo de espera a la entrega de vehículo:

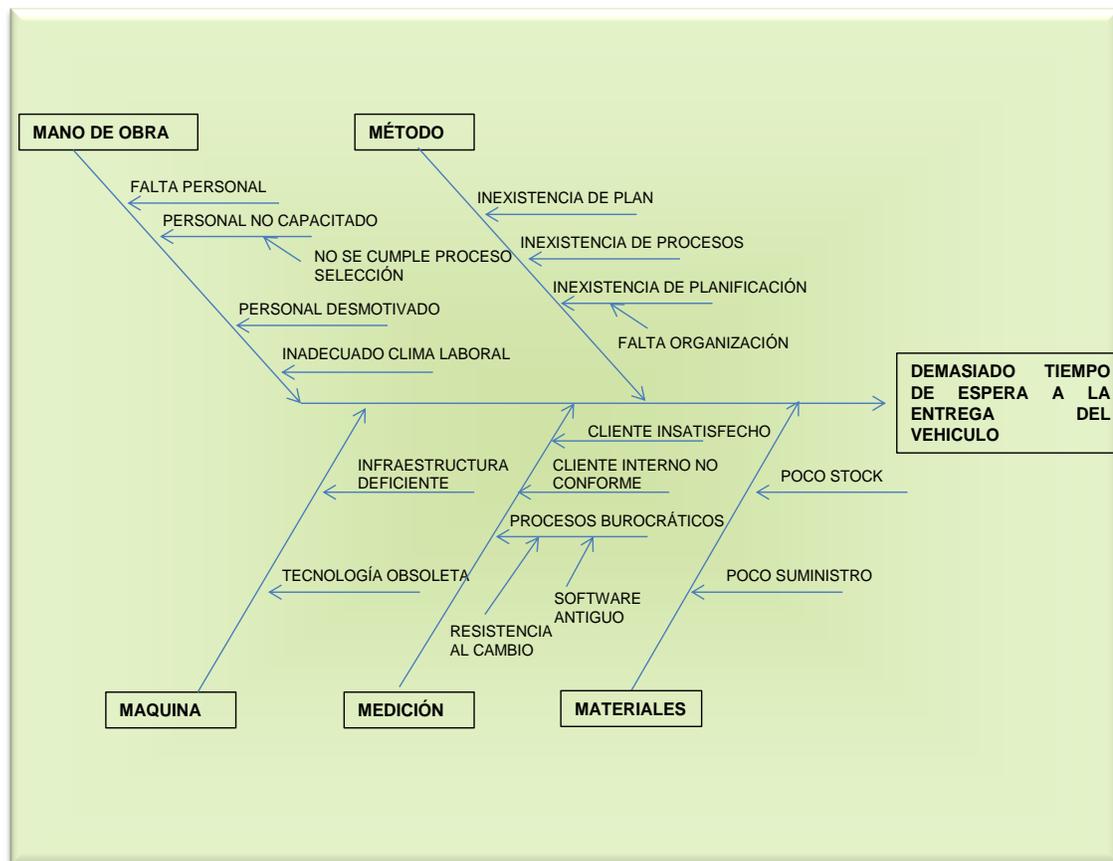


Figura 3.3 Esquematización Causa- Efecto

Como se evidencia en el diagrama causa efecto realizado, existen causas de mayor peso las cuales presentan la oportunidad de actuar sobre ellas y proponer acciones de mejora.

Una vez identificadas las causas de mayor incidencia, con éstas, se procede a elaborar una Matriz de Priorización, con el propósito de filtrar y determinar entre éstas causas, cuáles de ellas son los factores críticos primordiales de acuerdo al nivel de ocurrencia midiendo su frecuencia semanal y peso asignado según su nivel de importancia.

Tabla 3.5 Matriz de Priorización

MATRIZ PRIORIZACIÓN DIAGRAMA CAUSA - EFECTO				
No	Parámetro	Peso	Frecuencia Semanal	Total
1	Procesos Burocráticos	3	7	21
2	Falta Organización	3	5	15
3	Personal no Capacitado	3	5	15
4	Atención Post Venta (mantenimiento)	3	6	18
5	Falta Personal	2	2	4
6	Personal Desmotivado	2	3	6
7	Inadecuado Clima Laboral	2	5	10
8	Inexistencia de Plan	2	4	8
9	Inexistencia de Procesos	1	3	3
10	Infraestructura Deficiente	1	1	1
11	Tecnología Obsoleta	1	1	1
12	Poco Stock	1	3	3
13	Pocos Suministros	1	2	2

Conocidos los principales factores que causan insatisfacción en los clientes, es necesario determinar cuáles son aquellos procesos en los que se está fallando, para ello se correlaciona los parámetros o causas de insatisfacción con la categoría de procesos a la que pertenezcan, tal como se puede observar en la Tabla 3.6

Tabla 3.6 Matriz de Priorización vs Procesos

	Categorías – Procesos GMD!	Ejemplos
Falta de Organización	Prospección	demora en matrículas
Personal no Capacitado	Consultivo de Ventas	mala atención
Procesos Burocráticos	Entrega de Vehículo	demora en la entrega de vehículo
Atención Posventa (mantenimiento)	Servicio Consultivo	problemas técnicos

3.6.2 Medición de Estándares

Una vez identificadas las causas y equiparadas según la categoría de procesos a la que corresponda, se procede a medir de acuerdo a los estándares establecidos en dichas categorías a fin de conocer la situación actual de los mismos.

Causa 1: Falta de Organización – Categoría Prospección.

Causa 1		Concesionario: AUTOCONSA				
Análisis		Fecha : DIC 012				
Propósito: Contar con un método organizado para conseguir nuevos clientes , así como mantener un procedimiento estandarizado para el seguimiento de clientes potenciales.						
Estándares						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS		
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN						
1	Se cuenta con un sistema ágil de prospección, captación de información y seguimiento de prospectos o potenciales clientes de showroom / autoshow / website / repuestos / usados / servicio / GMAC / etc.	Observar el sistema o Seguimiento de documentación de posibles clientes	1	Por el momento no se cuenta con un sistema de prospección.		
CATEGORIZACIÓN						
1	Todos los Asesores de Ventas conocen las definiciones de clientes (prospectos, potenciales, efectivos y reales):	Preguntar a los asesores de Ventas	2	No todos los asesores dominan las definiciones		
2	Se registra toda la información de cada uno de los clientes para poder definir un "Perfil de clientes"	Observar reporte de perfil del cliente	2	En varias ocasiones unicamente solicitan datos parciales (basicos)		
MEDICIÓN DE CONTACTOS / PLAN / SEGUIMIENTO						
1	Asesor de Ventas establece un cronograma de seguimiento a todas las definiciones de clientes	Observar planificación diaria del Asesor de ventas	3	Se lo realiza a través de la información registrada en el archivo en excel y SIAC		
2	Los asesores comerciales dedican el tiempo necesario (mínimo 2 horas) a la labor de seguimiento de los clientes de acuerdo a la planificación (búsqueda de fuentes, seguimiento a todos los "Perfiles de Clientes" y búsqueda de referidos)	Observar la planificación diaria del Asesor de ventas con los acuerdos para contactos de clientes	2	Asesores de venta realizan esta actividad medianamente con cotizaciones página web enviado por GMD		
3	Se registra diariamente cada contacto con los clientes (prospecto, potencial, efectivo o real)	Observar la planificación diaria del Asesor de ventas con los contactos efectuados	3	Se categoriza a los clientes de acuerdo a su perfil según colores.		
MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD						
1	Se revisa por semanal/asesor toda la información de efectividad. Se cuenta con un registro semanal por cada vendedor que permite medir la efectividad de la gestión con los clientes (prospecto, potencial, efectivo y real)	Observar programa de medición de efectividad	1	No se realiza		
2	El equipo de ventas revisa diariamente el estatus de prospectos/asesores. Está incorporada una reunión formal diaria del equipo de ventas que revisa el estatus de clientes/asesores de acuerdo a: - Efectividad/modelo/asesor - Categorización de clientes - Estatus de clientes - Requerimientos especiales - Financiamiento	Revisar sistema GO	2	Al momento se cumple parcialmente ya que no se ejecuta en forma diaria		
ENVÍO DE INFORMACIÓN						
1	Se registra y reporta mensualmente la efectividad de las ventas por cada asesor/modelo	Observar el Sistema GO / Reporte de indicadores de efectividad enviados a GM Preguntar a Gerente de Distrito	3	Si se cumple		
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES				ESTANDARES EVALUADOS	9	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	3	PORC.	33,33
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	4	PORC.	44,44
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	2	PORC.	22,22
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			33,33			100,00

Causa 2: Personal no capacitado – Categoría Proceso Consultivo de Ventas.

Causa 2		Concesionario: AUTOCONSA				
Analisis		Fecha : DIC 012				
PABLO PROAÑO J. / EDUARDO GALVEZ						
Propósito: Asegurar un proceso de ventas efectivo que permita construir una relación de confianza con el cliente, lograr las metas de ventas y sembrar la base de una relación a largo plazo entre el cliente y el concesionario						
Estándares						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS		
BIENVENIDA						
1	El concesionario tiene un procedimiento escrito para saludar y conocer a los clientes. Todas las personas de ventas han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.	Revisar el documento del procedimiento	3	Todos los asesores disponen de un script al respecto		
2	Los Clientes son bienvenidos al concesionario por el anfitrión en forma rápida (5 min), cortés y en forma entusiasta.	Observacion	2	Por la carga de trabajo muchas veces es omitido		
ENTREVISTA DE CONSULTA						
1	El Asesor de Ventas explica en forma general al cliente, los pasos del proceso de Ventas	Observacion	2	Explica medianamente		
2	Se ofrece alguna clase de refresco a los Clientes.	Observacion	3	Por el momento no se dispone de éstos servicios		
3	El Asesor de Ventas realiza una entrevista al cliente para comprender claramente sus necesidades en el vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
4	El Asesor de Ventas trata a todos los Clientes en forma profesional y cortés en todo momento.	Observacion	2	Por la carga de trabajo muchas veces es omitido		
PRESENTACIÓN SELECTIVA						
1	El Asesor de Ventas presenta las características y beneficios principales del vehículo de acuerdo a las necesidades del cliente aplicando la demostración en 6 posiciones.	Observacion	3	Si cumple		
2	Los asesores de Ventas demuestran amplio conocimiento de todos los productos y servicios chevrolet	Observacion	2	No todos conocen las características de cada vehículo		
3	Accesorios Genuinos Chevrolet son explicados a los Clientes.	Observacion	3	Vitrina de accesorios se encuentra activado		
DEMOSTRACIÓN / PRUEBA DE MANEJO						
1	Se ofrece demostraciones / pruebas de manejo a todos los clientes.	Observacion	2	Se brinda pruebas de manejo únicamente a los clientes que las solicitan.		
2	Asesores de Ventas brinda al cliente un vistazo general del procedimiento para prueba de manejo.	Observacion	1	No manifiesta condiciones de la prueba (ruta, velocidad)		
3	La Prueba de Manejo es conducida en forma profesional.	Observacion	2	Conduce el potencial cliente de acuerdo a su criterio		
PRESENTACIÓN DE ACUERDOS DE COMPRA						
1	Se evalúa y revisa el proceso de negociación del vehículo usado con los clientes.(si aplica)	Observacion	3	Los carros usados que ingresan al concesionario se los direcciona a la seccion Como nuevos		
2	Se explica todas las especificaciones, accesorios, planes de financiamiento y costos al cliente.	Observacion	3	Si cumple		
3	Se resumen los planes de financiamiento a los Clientes y el seleccionado	Observacion	3	Si cumple		
4	En el momento de firmar el contrato, se presenta el costo total del nuevo vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
5	Se acordó fecha y hora de entrega con el cliente.	Observacion	3	Si cumple		
6	Se informa al Cliente cuanto tiempo tomará el proceso de entrega.	Observacion	1	Se pasa por alto la actividad		
7	Los Clientes son informados de la documentación requerida para la entrega del vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
8	Consultores de ventas son organizados con acceso a (kit del Vendedor):	Observacion	3	Si cumple		
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			20	ESTANDARES EVALUADOS	20	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	12	PORC.	60,00
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	6	PORC.	30,00
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	2	PORC.	10,00
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			60,00			100,00

Causa 3: Procesos Burocráticos – Categoría Entrega de Vehículo.

Causa 3		Concesionario:		AUTOCONSA	
Análisis		PABLO PROAÑO J. / EDUARDO GALVEZ		Fecha : DIC 012	
Propósito: Incorporar prácticas de pre entrega y entrega de vehículos nuevos que otorguen una experiencia positiva					
Estándares					
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	
ENTREGA DE NUEVO VEHÍCULO					
1	El Asesor de Ventas que vende el vehículo esta presente en el proceso de entrega del vehículo.	Entrevista de Ventas	2	No siempre por la carga de trabajo	
2	En el momento de llegada del cliente al concesionario, se da una amable y cálida bienvenida.	Entrevista de Ventas	2	No siempre por la carga de trabajo	
3	En el momento de entrega del vehículo, todas las características de operación del mismo son explicadas al Cliente.	Entrevista de Ventas	3	Si cumple	
4	En el momento de entrega, Se ofrece una orientación de conducción a los Clientes.	Entrevista de Ventas	2	No siempre por el tiempo del cliente	
5	Intervalos de Mantenimiento y condiciones de Garantía del vehículo son explicados a los clientes cuando se entrega el vehículo.	Entrevista de Ventas	2	No siempre por el tiempo del cliente	
6	Cuando se entrega el vehículo, se presenta al Cliente un miembro del equipo de Post-venta o se entrega detalles de contacto del Asesor de Servicio y del Departamento de Repuestos. Se ofrece un tour por las áreas relevantes del Concesionario	Entrevista de Ventas	1	No cumple	
7	Cuando se entrega el vehículo, Se aconseja a los clientes que ellos recibirán encuestas para medir Satisfacción del Cliente.	Entrevista de Ventas	2	No siempre por la carga de trabajo	
8	Al momento de la entrega del Nuevo vehículo, el cliente está satisfecho con la entrega; es una experiencia memorable y positiva?	Entrevista de Ventas	2	Por el incumplimiento de tiempo de entrega	
ÁREA DE ENTREGA DE NUEVO VEHÍCULO					
1	Los vehículos nuevos son entregados en un área dedicada para entrega de vehículos, esta área debe estar bien equipada.	Observar el área de entrega de vehículos nuevos	3	Se entrega el vehículo en la parte de entrega asignada	
2	vehículos nuevos a ser entregados son estacionados en el área dedicada para entregas antes de que llegue el cliente.	Observar el área de entrega de vehículos nuevos	3	El PDI se encarga de llevar el vehículo al sitio de entrega	
3	El horario de entrega de vehículos nuevos es efectivo para prevenir sobrecarga de clientes en las horas pico de entrega.	Chequear horarios de horas de entrega	1	No se observan horas pico	
4	Los Asesores de ventas inspeccionan los vehículos nuevos por lo menos 3 horas antes de la entrega para asegurar que estos están en condiciones aceptables con todos los accesorios e información apropiada almacenada dentro del vehículo.	Inspeccionar hojas de entrega	1	No siempre por la carga de trabajo	
ADMINISTRACIÓN / ORGANIZACIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS					
1	Un archivo de documentos de ventas es establecido para todos los vehículos nuevos vendidos. Este archivo debe incluir todos los documentos listados bajo el archivo "Archivo de Documentos de Ventas"	Observar una selección aleatoria de archivos de contratos.	2	No siempre se adjunta toda la información	
2	Todos los documentos de ventas son completados en forma correcta 3 horas antes de la hora de entrega.	Observar una selección aleatoria de archivos de contratos.	1	Ese momento se completa	
3	Cualquier accesorio u otros artículos instalados en el vehículo que no son aprobados por GM son documentados en el Contrato de Venta. Implicaciones de garantía son comunicadas al cliente.	Revisar contratos aleatorios por partes no genuinas instaladas	1	No se ejecuta	
4	Cualquier cambio al contrato de ventas es documentado en el contrato y comunicados al cliente.	Revisar contratos aleatorios por cambios	3	Si cumple	
5	Luego de la entrega todos los documentos de la venta son llenados en forma apropiada y correcta.	Chequeo aleatorio de los archivos de ventas	2	Cumple medianamente	
6	Cuando se entrega vehículos usados como parte de pago, un formato de evaluación y precio es utilizado para documentar todos los defectos del vehículo.	Inspeccionar Formatos	3	Si cumple	
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			18	EVALUADOS	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	5	PORC. 27,78
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	8	PORC. 44,44
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	5	PORC. 27,78
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			27,78	100,00	

Causa 4: Atención Post venta (mantenimiento) – Proceso Consultivo de Servicio.

Efecto Falta atención post venta		Concesionario:		AUTOCONSA
Análisis		PABLO PROAÑO J. / EDUARDO GALVEZ		Fecha : DIC 012
Propósito: Incorporar prácticas de pre entrega y entrega de vehículos nuevos que otorguen una experiencia positiva				
Estandares				
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS
CONSULTA TELEFÓNICA				
1	Se le envió un recordatorio indicando cuando se cumple el siguiente mantenimiento de su vehículo	Entrevista de servicio	1	No ejecuta
2	Los Clientes son bienvenidos al concesionario en forma rápida, cortés y en forma entusiasta al momento de cumplirse su agendamiento.	Entrevista de servicio	2	Sujeto a disponibilidad de tiempo
3	Todas las llamadas telefónicas deben ser contestadas antes del tercer timbre.	Entrevista de servicio	1	Se cumple de acuerdo al tiempo y personal de clientes que se encuentra en atención física
4	Todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional presentando al concesionario, departamento y el nombre.	Entrevista de servicio	2	No se cumple en su totalidad varias razones
5	Asesores de Servicio / Ejecutivos del Call Center tienen una instrucción formal mencionando que información se necesita obtener para determinar las necesidades del cliente (mantenimiento)	Entrevista de servicio	2	Falta capacitación técnica
6	Se ofrece a los Clientes un estimado de precio durante la llamada para realizar la reservación.	Entrevista de servicio	1	Existe dificultad de estimar el daño en razón de que durante la reparación puede aparecer otras
BIENVENIDA				
1	El concesionario tiene un procedimiento de saludo al cliente, por escrito, para todas las personas de servicio. Toda la gente de servicio han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.	Entrevista de servicio	3	Si dispone
2	Los clientes son bienvenidos e informados dentro del 1er. minuto de haber llegado al Departamento de Servicio.	Entrevista de servicio	1	Sujeto a disponibilidad de tiempo
3	Los clientes son atendidos dentro de los 5 minutos de su arribo al Departamento de Servicio.	Entrevista de servicio	1	Sujeto a disponibilidad de tiempo
ENTREVISTA CONSULTIVA				
1	Al momento de realizar la entrevista el Asesor de Servicio tiene una instrucción de trato formal indicando que información es necesaria que sea provista y obtenida del cliente.	Entrevista de servicio	3	Si dispone
2	El asesor de servicio escucha las necesidades del Cliente y conduce una entrevista para determinar los requerimientos de servicio del cliente.	Entrevista de servicio	3	Si dispone
PRESENTACION				
1	Se ofrece a los clientes los costos de Servicio y reparación.	Entrevista de servicio	3	Un estimado
2	Se recomienda al cliente sobre las opciones de transporte que tiene el concesionario. (minibús /taxi / préstamo de vehículos).	Entrevista de servicio	3	Si dispone
CONSULTA DE COMPRA				
1	El Asesor de servicio confirma todos los requerimientos de servicio, reparación y costos estimados antes de solicitar al cliente que firme la orden de trabajo.	Entrevista de servicio	3	Si se aplica
2	Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su vehículo.	Entrevista de servicio	3	Si se aplica
AUTORIZACION DE TRABAJOS ADICIONALES				
1	Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.	Entrevista de servicio	2	El asesor interpreta en varias ocasiones
ENTREGA				
1	Se llama al cliente para indicar que ya está terminado el trabajo y cual es el precio final.	Entrevista de servicio	3	Si aplica
2	Son explicados a los clientes todos los trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados en el vehículo al momento de la entrega.	Entrevista de servicio	2	No siempre
3	Los clientes son informados cuando deben realizar sus próximos servicios y/o mantenimientos	Entrevista de servicio	1	Aplican adhesivo con fecha estimada
4	Los clientes son invitados a realizar una cita para su próximo mantenimiento		3	Si aplica
5	El vehículo del cliente se lo entregan en forma limpia con todas las funciones y ajustes de asiento, en su posición original incluyendo la palanca de cambios y el volante.	Entrevista de servicio	2	No siempre
6	Durante el agendamiento el Asesor de servicio determina y almacena el nombre, detalles del vehículo, contacto, servicio y repuestos.	Entrevista de servicio	3	Si aplica
7	Se muestra un menú de servicios en el área de espera.	Entrevista de servicio	3	Existe pancarta
8	Se desarrolla un historial de servicios y reparaciones recientes para determinar si aplica la garantía.	Entrevista de servicio	3	Si aplica
9	Para clientes con citas de ordenes de reparación se imprime con anterioridad la información disponible para el arribo del cliente.	Entrevista de servicio	3	Si aplica

AGENDAMIENTO DE CITAS						
1	Se utiliza un diario de citas registrado en red, en las computadoras del concesionario? se muestra el tablero de citas en recepción?	Entrevista de servicio	2	Se cumple parcialmente no existe listado de citas		
2	Por los menos 50% de los trabajos de servicio son reservados por medio de cita.	Entrevista de servicio	1	El cliente no tiene la cultura de reservación de citas		
3	Los tiempos de las citas de los clientes son espaciados con por lo menos 15 minutos para cada consultor de servicio.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN						
1	Todas las órdenes de reparación son llenadas en forma precisa. La clasificación de trabajos esta definida en la Orden de Reparación – Concesionario/Interno/Garantía. Los Detalles del Cliente son chequeados y actualizados apropiadamente. Esto incluye: 1. Nombre 2. Número de Contacto 3. Detalles del Vehículo	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
2	Asesores de Servicio almacenan en forma precisa la solicitud de servicio/reparación en la OT.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
3	Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la OT.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
4	Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la Orden de Trabajo.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
5	Promesa del tiempo estimado que tomará la reparación es escrita en cada OT.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
6	Los clientes deben firmar en todas las Órdenes de Trabajo.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
7	Protecciones para el piso y asientos del vehículo son instalados en presencia del cliente.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
8	Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.	Entrevista de servicio	1	So vehículos antiguos		
ANTES DEL SERVICIO DE ENTREGA						
1	Antes de la entrega al Cliente, el Asesor de Servicio completa la factura de servicio.	Entrevista de servicio	2	Esta sujeto a disponibilidad de tiempo		
2	Vehículos terminados son almacenados en el área de almacenaje designada esperando por su dueño:	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
	1. Libro de Registro de Servicio/Cupón de Garantía es actualizado	Entrevista de servicio	2	Se actualiza solamente si el cliente solicita		
	2. Sticker de 'Siguiente Servicio' es colocado en el vehículo	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
3	El Asesor de Servicio decide el siguiente horario de servicio y lo agenda en el sistema	Entrevista de servicio	1	No se tiene fecha precisa		
ENTREGA DEL SERVICIO						
1	Existe una "instrucción de trabajo" formal para la entrega del vehículo.	Entrevista de servicio	1	No se dispone		
2	Se ofrece a los Clientes la oportunidad de inspeccionar repuestos desgastados/con falla que hayan sido reemplazados.	Entrevista de servicio	2	Depende disponibilidad de tiempo		
3	Al cierre del trabajo, se acompaña al cliente hasta el vehículo y se explica el servicio realizado.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
4	Los Clientes son notificados y autorizan (por escrito) el uso de cualquier producto que no sea aprobado por GM.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
5	Las cubiertas protectoras son removidas en presencia del cliente y se explica al cliente de su siguiente servicio.	Entrevista de servicio	3	Si aplica		
6	Se entrega el vehículo totalmente limpio	Entrevista de servicio	2	Medianamente porque el servicio de limpieza es servicio de cortesía		
7	Asesores de Servicio atienden en promedio de 10 a 12 Ordenes de Trabajo por día.	Entrevista de servicio	2	Depende de la demanda de clientes		
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			48	EVALUADOS	48	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	26	PORC	54,17
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	12	PORC	25,00
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	10	PORC	20,83
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			54,17			100,00

Para efecto de medición de los resultados, de cada una de las categorías de estándares se procederá a tomar en cuenta solamente aquellos parámetros en los cuales se cumple con el estándar, en este caso los de color verde. Simbología similar que se utiliza para el seguimiento de planes de acción, actas o minutas, tal como se indica a continuación:

Tabla 3.7 Metodología de Evaluación

Metodología Evaluación		
Actas	Estándares	Significado
✘	1	No Cumple
▲	2	Cumple Parcialmente
●	3	Si Cumple

3.6.3 Indicadores CSI

Con respecto a los indicadores CSI² se tienen los siguientes resultados:

Tabla 3.7 Indicadores CSI

Área	Cliente	CSI	
		Top Box % : (5)	BottomTwo Box %: (1-2)
Venta	General	82	2
Servicio	Pagos	76	7

² Los datos CSI son proporcionados por la empresa, en este caso no se accede a ellos por motivos de confidencialidad.

3.6.4 Evaluación Cliente Fantasma

Con respecto a la evaluación de Cliente fantasma, para el caso del presente estudio, se toma como referencia la calificación realizada a una Asesora Comercial, cuya evaluación se puede observar en el Anexo C, que en este caso corresponde a **25,52%**.

3.7 Resultados de la Investigación

Una vez efectuada la medición de las causas-procesos, más las evaluaciones de CSI y Cliente Fantasma, los resultados son los siguientes:

Tabla 3.8 Resultados de la Investigación	1ra Revisión	Objetivo
Causa Falta de Organización (Prospección)	33,33%	95,00%
Causa Personal no Capacitado (Consultivo de Ventas)	60,00%	95,00%
Causa Procesos Burocráticos (Entrega Vehículo)	27,78%	95,00%
Causa Atención Posventa (Servicio consultivo)	54,17%	95,00%
CSI Ventas TOP BOX	82,00%	86,00%
CSI Ventas Bottom Two Box	2,00%	1,50%
CSI- Posventa Clientes Pagos.	74,00%	78,00%
CSI Posventa Clientes Pagos	7,00%	5,00%
Evaluación Cliente Fantasma	25,52%	70,00%
Promedio General (estándares + cliente fantasma)	40,16	

Obtenido los resultados de la evaluación de los estándares en aquellos procesos en los que se suscitan las principales causas de insatisfacción de los clientes, se demuestra que, no se aplican los procedimientos establecidos, aquello se refleja en la forma de atención al cliente mediante la evaluación de cliente fantasma, por lo tanto no se alcanza los objetivos y metas trazadas para éstas categorías, lo cual finalmente repercute en el nivel de satisfacción del cliente.

Es aquí, donde radica la conveniencia de la implementación correcta de los procesos y estándares GMD! que al aplicarlos bajo los lineamientos de los principios de un sistema de gestión de calidad, serían una herramienta valiosa en el desarrollo de un proceso de mejora continua dentro de la organización.

Ya que la razón principal de esta investigación se basa en desarrollar una Metodología de Gestión de la Calidad, partiendo de la aplicación de los estándares GMD! y de esta manera conseguir que ésta sea una herramienta para la mejora continua de los procesos internos en Automotores Continental.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

Hoy en día las empresas deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, el resultado de la aplicación de ésta técnica permite a las empresas crecer y ser competitivas dentro del mercado hasta incluso algunas de ellas llegar a ser líderes.

Éste es, el fin en sí mismo que persigue el mejoramiento continuo, que busca mejorar los productos, servicios, y procesos internos con el propósito de mejorar la efectividad y rendimiento de la empresa.

En el caso del presente estudio, para la implementación de los estándares GMD! en Automotores Continental, se aplicará el Ciclo de Mejora Continua propuesto por Edward Deming y los principios de Mejora Continua de James Harrington; ya que ambos permiten a la empresa primeramente establecer una metodología practica de trabajo como es en el caso de Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, y segundo, con respecto James Harrington permite tomar en cuenta todas las diferentes partes que deben involucrarse dentro del proceso de mejora continua y así de esta manera establecer los pilares fundamentales para lograr el éxito en el desarrollo de un proceso de mejora continua, aspectos que fueron explicados anteriormente en el Marco Teórico.

4. Desarrollo del Ciclo de Mejora Continua PHVA

Cabe indicar el ciclo PHVA es una herramienta práctica y simple de aplicar que utilizada adecuadamente permite que la realización de las actividades y los procesos sean más organizados y eficaces.

El PHVA aplicado proporcionará una guía básica, para la gestión de las actividades y los procesos GMD!, en sus diferentes fases o etapas en los que se incluirá las actividades básicas de mejoramiento continuo de James Harrington.

Antes de plantear las actividades que se deben ejecutarse en cada una de las fases PHVA, es necesario conocer a todos quienes se encuentran involucrados directa o indirectamente en la aplicación de este proceso.

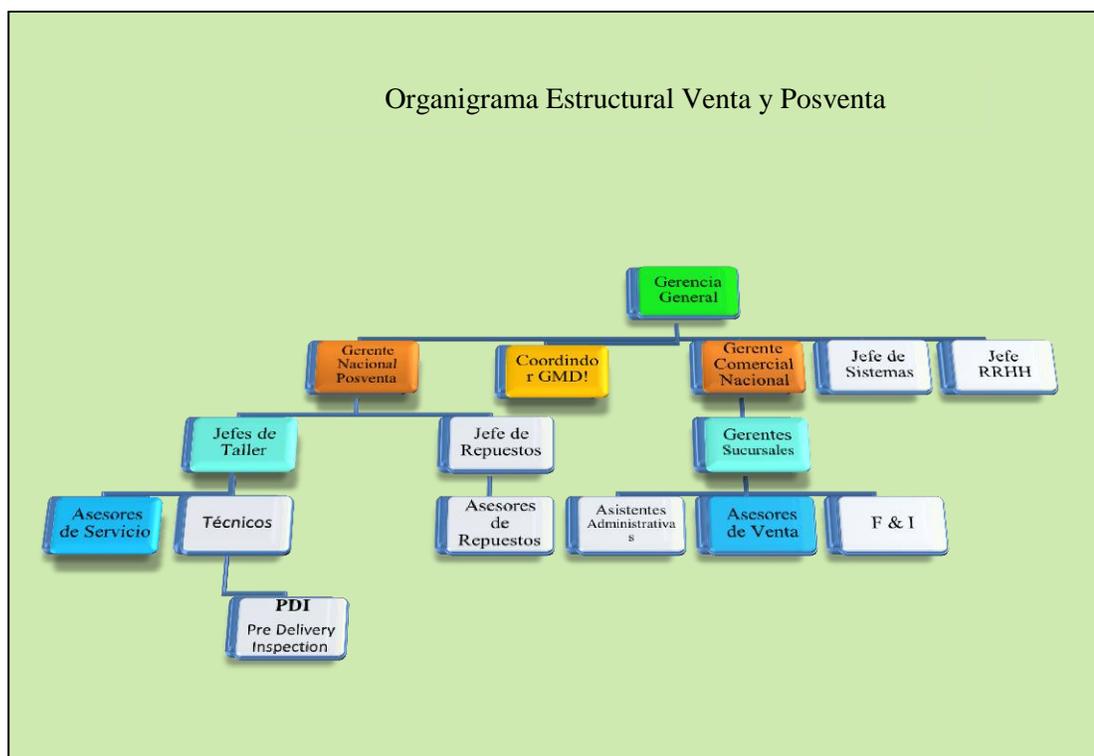


Figura 4.1 Estructura Organizacional Ventas - Posventa

La figura 4.1 nos indica cómo se encuentran relacionados los diferentes departamentos de la empresa con sus respectivos directores de área. Esto permite, identificar aquellos que deben aplicar los estándares, que en este caso corresponde a los asesores de venta y de servicio, con sus respectivas jefaturas como son los gerentes y jefes de taller de cada sucursal, encargados de impulsar y velar por el cumplimiento de estos procesos en sus respectivos equipos. Así como también, el consejo directivo de liderar todo este proceso integrado por la gerencia general con las gerencias nacionales de venta y posventa y el coordinador GMD!

4.1. Planear.

En esta fase debe definirse los objetivos y metas que se deben alcanzar, precisando en ellos quienes llevan a cabo la mejora y cuándo, con referencia a los tiempos y plazos.

En esta etapa, es importante que la organización, tenga un conocimiento claro de cada una de las estrategias que se requieren implementar a fin de alcanzar los objetivos trazados y contar con el involucramiento y compromiso de la alta dirección en la planificación de la misma.

Para conseguir aquello se recomienda en esta fase implementar las siguientes actividades:

- Desarrollar un Plan Estratégico GMD!, el cuál permita establecer los lineamientos básicos que la empresa espera alcanzar con respecto a GMD!, el mismo que debe ser difundido a toda la organización a fin de que conozca y se involucre con los objetivos establecidos por la organización.
- Desarrollar un Plan Operativo Anual del área de GMD! (POA) a fin de establecer los parámetros directrices de cada uno de los procesos que involucran ésta área.

Responsables: Gerencia General, Gerencia Comercial Ventas, Gerencia Nacional Posventa y Coordinador GMD!

Tabla 4.1 Responsabilidades Planear

PLANEAR	Gerente General	Coordinador GMD!	Gerente de Ventas	Gerente de Posventa	Equipo GM
Liderazgo	■				
Responsabilidades	■	■	■	■	
Plan Estratégico	■	■			
Despliegue de Categorías		■	■	■	■
Revisión Gerencial	■	■	■	■	
Mejora Continua	■	■	■	■	
Plan Operativo Anual	■	■	■	■	

Con esta finalidad, a continuación se presenta una propuesta básica con respecto a la elaboración de un Plan Estratégico GMD!

4.1.1. Plan Estratégico GM Difference Autoconsa.

Introducción

Desarrollar un Plan Estratégico GM Difference que permita conocer los principales planes de acción y estrategias a seguir por parte de GMD! en coordinación con las distintas áreas involucradas en el servicio y atención de nuestros compradores de venta y usuarios de posventa a fin de mejorar los Indicadores de Satisfacción al Cliente de la empresa Automotores Continental.

Misión

“Ser una empresa Líder en la atención y servicio a nuestros clientes de ventas y posventa ofreciéndoles una atención diferenciada de calidad basada en una sinergia de trabajo en equipo y con un genuino compromiso de cultura de servicio por parte de todo el personal interno de Autoconsa a fin de garantizar la Satisfacción Total del 100% de nuestros Clientes y obtener así Clientes *para toda la vida*”

Visión

“La Visión GM Difference Autoconsa es alcanzar una posición prominente de Liderazgo en el Índice de Satisfacción de Cliente (CSI) y en el cumplimiento de estándares de cada una de las categorías GMD! con el fin de obtener constantemente las más altas calificaciones en las calibraciones periódicas, y a través del crecimiento en las evaluaciones, podremos estar a la vanguardia en la red de Concesionarios Chevrolet”

Objetivo General

Conocer y establecer las estrategias y directrices de GMD! que nos permitan

orientar las soluciones a los principales problemas presentados con el cliente; y así de esta manera, alcanzar las metas y objetivos de los dos programas líderes: CSI y Calibraciones de Estándares.

Objetivo Específicos

- Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes CSI Ventas y Posventa
- Mejorar la calidad de las ventas y servicio a través del cumplimiento eficiente de los estándares GMD!
- Establecer un método sistemático para verificar y controlar el mantenimiento de las instalaciones, que garanticen las condiciones de seguridad, limpieza y buen estado de las áreas de ventas y posventa de cada punto de la compañía; definiendo responsabilidades a Jefaturas y Gerencias bajo una gestión periódica de supervisión e inspección.

Plan Operativo Anual GMD! (POA)

El Plan Operativo Anual GMD!, será un instrumento muy importante que permitirá facilitar la gestión del conjunto de propuestas establecidas por la empresa en el Plan Estratégico y de esta forma facilitar el seguimiento al cumplimiento de las actividades tomando en cuenta los responsables y tiempos establecidos de su ejecución.

Las estrategias y planes de acción tienen un plazo máximo de un año. A continuación, en base a los resultados obtenidos en esta investigación, se presenta el desarrollo de un ejemplo de Plan Operativo Anual GMD!:

Tabla 4.2 Elaboración POA GMD!



POA GMDI



Resumen Estrategias



División	Objetivo	Estrategias	Indicador	Fecha de Implementación	Responsables
GERENCIA	Coordinar con el Staff Gerencial del Concesionario el cumplimiento de la estrategia GMDI	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones mensuales con Gerencia general Levantamiento de planes de acción y minutas Comunicar las resoluciones mensualmente en intranet Análisis de necesidades de capacitación /malla curricular. Inversión de 36.000 al año en Door Training Enviar a GM programa de capacitación 	Calibraciones 95% GM-AC	2014	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Gerente Posventa Gerente Comercial GMDI
VENTAS	Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en CSI: Ventas – Posventa, mediante la implementación de los estándares GMDI	<ul style="list-style-type: none"> Recordatorios SMS estándares. Asesores cada semana Realizar PDI desde el momento que llegan los vehículos de external Pago de comisiones en función resultados CSI Dispensadores de Agua 	CSI Ventas: TOP BOX 86% BTB: 1,5%	2014	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Posventa Gerente Comercial GMDI Community Manager
POSVENTA		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Asesores, Jefes de Taller, Técnicos para certificación procedimiento de Garantías. Evaluación técnicos. Pago de comisiones en función resultados CSI Reunión Jefes de Taller para capacitación y revisión del cumplimiento de vs Implementación SPC. buenas practicas. Agendamiento de Citas Call Center Triptico Posventa Recordatorios SMS estándares. Asesores cada semana 	CSI POSVENTA: TOP BOX: 78% BTB: 5%	2014	<ul style="list-style-type: none"> G. Posventa GMDI Community Manager

GM DIFFERENCE

4.2. HACER

En esta etapa lo que se busca es implementar los procesos a fin de alcanzar los objetivos. En otras palabras, cerciorarse que los procedimientos de estandarización GM Difference son aplicados en las áreas de venta y posventa. En este sentido, a fin de garantizar la adecuada aplicación de los diferentes procesos, las actividades a realizarse en esta etapa, se pueden dividir en tres prácticas de direccionamiento simultáneo de trabajo, es decir actividades que se encuentren enfocadas de la siguiente manera:

- Actividades relacionadas con tareas de capacitación, comunicación y participación
- Actividades relacionadas con implantar mecanismos de seguimiento, medición e iniciativas de mejora y resolución de conflictos
- Actividades con ejecutar y documentar los cambios necesarios en los procesos y actividades.

Responsables: Gerencia Comercial Ventas, Gerencia Nacional Posventa, Coordinador GMD!, RRHH, Gerentes de Sucursal, Jefes de Taller, Asesores de Venta, Asesores de Servicio, Community Manager, Equipo GM.

Tabla 4.3 Responsabilidades Hacer

HACER		Coordinador GMD!	RRHH	Gerente de Ventas	Gerente de Posventa	Gerentes de Sucursal	Jefes de Taller	Asesores Venta	Asesores Servicio	Community Manager	Equipo GM
Inducción y Entrenamiento Información y Difusión	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
	Acompañamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Clínicas de Venta Reuniones GO	Seguimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inicio de Turno	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Documentación	Ejecutar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					

A continuación, se realiza una breve descripción de todas las actividades involucradas internamente en la fase Hacer de acuerdo al enfoque expuesto en la Tabla 4.3 y que son:

4.2.1. Comunicación.

El objetivo de este grupo de actividades es que todo el personal de la empresa participe y se involucre en la implementación de este proceso, sea que estén ligados directa o indirectamente en la aplicación de los estándares GMD!, pues para alcanzar los objetivos se requiere el compromiso de cada uno de los departamentos de la empresa. Entre ellas tenemos:

- Inducción y entrenamiento: Este puede ser interno a cargo de Automotores Continental o externo brindado por GM, pues el tener al personal de la empresa bien capacitado, es un requisito indispensable para el éxito de la implementación de los estándares GMD!
- Información y difusión: En este caso, el verificar que todo el personal involucrado en el proceso, tenga las guías operativas de GMD! para su aplicación, así como también proveer información actualizada con aspectos que refuercen cada uno de estos procesos.

4.2.2. Seguimiento.

Las actividades de seguimiento se refieren:

- Al acompañamiento y visitas regulares que debe realizar el Coordinador GMD! a los diferentes puntos de venta a fin de tener reuniones con el área comercial: Gerentes de Sucursal y Asesores de Ventas; así también con el Jefe de Taller y los Asesores de Servicio y Técnicos, con la finalidad de detectar aquellas oportunidades de mejora y levantar los planes de acción pertinentes. Una herramienta de ayuda en este caso es el analizar las verbalizaciones recibidas por el Call Center. Ver Anexo B. En este punto es importante el levantar Actas o Minutas de los acuerdos, compromisos, y oportunidades de mejora y planes de acción levantados en dichas reuniones.

- Los Gerentes de cada sucursal deben realizar con sus respectivos equipos reuniones (GO) Gestión Organizada, a fin de fortalecer aquellos aspectos en los que se requiera reforzar de las diferentes categorías, como por ejemplo: los parámetros de cliente fantasma, Ver Anexo C. Las verbalizaciones de clientes, el CSI de la sucursal y clínicas de venta, etc.
- De igual manera los Jefes de Taller de cada punto deben realizar reuniones con los asesores de servicio, técnicos, PDI y asesores de repuestos a fin de analizar con ellos las principales quejas de clientes, CSI, y determinar oportunidades de mejora y levantar planes de acción.

4.2.3. Ejecutar

En lo concerniente a ejecutar, se refiere a que es indispensable materializar los resultados de las visitas y reuniones realizadas con los equipos de trabajo de venta y posventa de las diferentes sucursales, es decir, es necesario documentar todos los acuerdos, oportunidades de mejora y compromisos establecidos en estas visitas mediante el respaldo de Actas de Reunión o documentos de Planes de Acción que servirán como respaldo para dar seguimiento a las estrategias levantadas y de esta manera impulsar una cultura de mejoramiento continuo en la empresa. En este punto, se desarrolló de manera ejemplar un formato de una Acta que puede ser útil para la empresa. Ver Anexo D.

Los documentos de Actas y Planes de Acción deben incluir por lo menos los siguientes aspectos básicos que se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 4.4 Aspectos Básicos Acta – Planes de Acción.

ORD	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
01				

En un Acta o Plan de Acción, se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado, es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

El plan de acción lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos.

Con éstas premisas, en base a la investigación realizada en el presente estudio, sobre la medición de estándares en el punto 3.6.2 y los resultados obtenidos en los mismos, se recomiendan los siguientes planes de acción con la finalidad de cumplir o al menos aproximarse a la valoración que marca de color verde aquellos parámetros que se cumplen y que es la evaluación óptima para cada estándar.

Plan de acción para inferir en Efecto: Demasiado tiempo de espera

Causa 1: Prospección – Falta de Organización.

ORD	ESTADO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
1	No se cuenta con un sistema de prospección, capacitación de información y seguimiento de prospectos o potenciales clientes	Desarrollar un plan de prospección	Coordinador GM Asesores Comerciales	15 días
2	En cuanto a categorización no todos los vendedores dominan las definiciones	Establecer jornada de capacitación para Actualizar conocimientos	Coordinador GM Gerentes de Sucursal Asesores Comerciales	5 días
3	No siempre se registra toda la información de cada uno de los clientes para poder definir un "Perfil de clientes"	Registrar la información en el SIAC	Agente vendedor	1 día
4	Los asesores comerciales no dedican el tiempo necesario (mínimo 2 horas) a la labor de seguimiento de los clientes de acuerdo a la planificación (búsqueda de fuentes, seguimiento a todos los "Perfiles de Clientes" y búsqueda de referidos)	Recordar tareas a cumplir relacionado a la atención del cliente	Asesores comerciales	1 día
5	No se revisa por semana / asesor toda la información de efectividad, tampoco se cuenta con un registro semanal por cada vendedor que permite medir la efectividad de la gestión con los clientes (prospecto, potencial, efectivo y real).	Registrar la información semanalmente de acuerdo a lo establecido	Gerente de Sucursal	1 día
6	El equipo de ventas no revisa diariamente el estatus de prospectos/asesores.	Recordar cumplimiento	Jefe de ventas	1 día

Plan de acción para inferir en Efecto: Demasiado tiempo de espera

Causa 2: Consultivo de Ventas-Personal no Capacitado.

ORD	ESTADO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
1	Los Clientes no reciben bienvenida al llegar al concesionario por parte del anfitrión en forma rápida (5 min).	Recordar cumplimiento y organizarse en el tiempo	Anfitriona	1 día
2	El Asesor de Ventas no explica en forma general al cliente, los pasos del proceso de Ventas.	Recordar pasos a seguir	Asesor comercial	1 día
3	El Asesor de Ventas no trata a todos los Clientes en forma profesional y cortés en todo momento.	Recordar trato amable	Asesor comercial	1 día
4	Los asesores de Ventas no manifiestan amplio conocimiento de todos los productos y servicios Chevrolet	Organizar jornadas de capacitación	Coordinador GMD	5 días
5	No se ofrece demostraciones / pruebas de manejo a todos los clientes.	Considerar este aspecto para ofrecer a todos los clientes	Asesor comercial	1 día
6	Asesores de Ventas no brindan al cliente un vistazo general del procedimiento para prueba de manejo.	Considerar este aspecto para ofrecer a todos los clientes	Asesor comercial	1 día
7	La Prueba de Manejo no es conducida en forma profesional.	Fomentar estándares a observar durante esta actividad	Asesor comercial	1 día
8	No se informa al Cliente cuanto tiempo tomará el proceso de entrega.	Recordar obligación de informar al cliente	Asesor comercial	1 día

Plan de acción para inferir en Efecto: Demasiado tiempo de espera

Causa 3: Entrega de Vehículo – Procesos Burocráticos.

ORD	ESTADO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
1	El Asesor de Ventas no está presente en el proceso de entrega.	Disponer este presente	Asesor comercial	1 día
2	En el momento de llegada del cliente al concesionario, no se da una amable y cálida bienvenida.	Recordar amabilidad con los clientes	Anfitrión –Recepción-Asesor	1 día
3	En el momento de entrega, no se ofrece una orientación de conducción a los Clientes.	Disponer considere este aspecto	Asesor comercial	1 día
4	Intervalos de Mantenimiento y condiciones de Garantía del vehículo no son explicados a los clientes cuando se entrega el vehículo.	Disponer considere este aspecto	Asesor comercial	1 día
5	Cuando se entrega el vehículo, no se presenta al Cliente un miembro del equipo de Post-venta o se entrega detalles de contacto del Asesor de Servicio y del Departamento de Repuestos. Se ofrece un tour por las áreas relevantes del Concesionario.	Disponer considere este aspecto	Gerente de Post venta	1 día
6	Cuando se entrega el vehículo, no se aconseja a los clientes que ellos recibirán encuestas para medir Satisfacción del Cliente.	Disponer considere este aspecto	Asesor comercial	1 día
7	Al momento de la entrega del Nuevo vehículo, el cliente no está satisfecho con la entrega	Recordar el cumplimiento de esta actividad	Asesor comercial	1 día
8	El horario de entrega de vehículos nuevos no es efectivo para prevenir sobrecarga de clientes en las horas pico de entrega.	Organizar horario de entrega de acuerdo a flujo de los vehículos	Asesor comercial	1 día

9	Los Asesores de ventas no inspeccionan los vehículos nuevos por lo menos 3 horas antes de la entrega para asegurar que estos están en condiciones aceptables con todos los accesorios e información apropiada almacenada dentro del vehículo.	Recordar cumplimiento de esta norma	Asesor comercial	1 día
10	Un archivo de documentos de ventas no es establecido para todos los vehículos nuevos vendidos. Este archivo debe incluir todos los documentos listados bajo el archivo "Archivo de Documentos de Ventas"	Disponer materializar este archivo	Asesor comercial	1 día
11	No todos los documentos de ventas son completados en forma correcta 3 horas antes de la hora de entrega.	Disponer se complete correctamente los documentos	Asesor comercial	1 día
12	Cualquier accesorio u otros artículos instalados en el vehículo que no son aprobados por GM no son documentados en el Contrato de Venta. Implicaciones de garantía son comunicadas al cliente.	Disponer incluir como política hacer conocer al cliente esta actividad	Asesor comercial	1 día

Plan de acción para inferir en Efecto: Inconformidad en el cliente en el servicio Post venta.

Causa 4: Consultivo de Servicio – Mantenimiento.

ORD	ESTADO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
1	No se envió un recordatorio indicando cuando se cumple el siguiente mantenimiento de su vehículo	Incluir como política de atención	Asesor de servicio	5 días
2	Los Clientes no son bienvenidos al concesionario en forma rápida, cortés y en forma entusiasta al momento de cumplirse su agendamiento.	Recordar script de bienvenida	Asesor de servicio	1 día
3	No todas las llamadas telefónicas son contestadas antes del tercer timbre.	Recordar cumplimiento de esta cortesía	Asesor de servicio	1 día
4	No todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional presentando al concesionario, departamento y el nombre.	Recordar script de atención telefónica	Asesor de servicio	1 día
5	Asesores de Servicio / Ejecutivos del Call Center no tienen una instrucción formal mencionando que información se necesita obtener para determinar las necesidades del cliente (mantenimiento)	Capacitar al personal de servicio y call center	Coordinador GM	1 día
6	No se ofrece a los Clientes un estimado de precio durante la llamada para realizar la reservación.	Establecer una tabla de precios referenciales e indicar al cliente que la misma no es fija	Asesor de servicio	3 días
7	Los clientes no son bienvenidos e informados dentro del 1er. minuto de haber llegado al Departamento de Servicio.	Disponer organización en el tiempo o se designe a otra persona cumpla esta actividad	Asesor de servicio	1 días
	Los clientes no son atendidos	Disponer organización	Asesor de servicio	

8	dentro de los 5 minutos de su arribo al Departamento de Servicio.	en el tiempo y atender oportunamente		1 día
9	No se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.	Considerar como política de mantenimiento y servicio	Asesor de servicio	1 día
10	No son explicados a los clientes todos los trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados en el vehículo al momento de la entrega.	Disponer se de toda la explicación a completa satisfacción del cliente	Asesor de servicio	1 día
11	Los clientes no son informados cuando deben realizar sus próximos servicios y/o mantenimientos.	Disponer se brinde toda la información	Asesor de servicio	1 día
12	El vehículo del cliente no se entrega en forma limpia con todas las funciones y ajustes de asiento, en su posición original incluyendo la palanca de cambios y el volante.	Disponer que antes de la entrega se inspeccione capaz de que no exista novedad	Asesor de servicio	1 día
13	No se utiliza un diario de citas registrado en red, en las computadoras del concesionario? Semuestra el tablero de citas en recepción?	Incluir tablero con detalle de citas	Coordinador GMD	3 días
14	Por los menos 50% de los trabajos de servicio no son reservados por medio de cita.	Motivar al cliente el agendamiento de citas	Asesor de servicio	1 día
15	No todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.	Considerar este aspecto e informar a quienes prestan este servicio	Asesor de servicio	1 día
16	Antes de la entrega al Cliente, el Asesor de Servicio no completa la factura de servicio.	Disponer la documentación sea llenada en forma integra	Asesor de servicio	1 día
17	Libro de Registro de Servicio/Cupón de Garantía no	Disponer que siempre se actualice el libro de	Asesor de servicio	1 día

	es actualizado.	garantía		
18	El Asesor de Servicio no decide el siguiente horario de servicio y no agenda en el sistema	Disponer el agendamiento de citas	Asesor de servicio	1 día
19	No existe una “instrucción de trabajo” formal para la entrega del vehículo.	Disponer instrucciones para la entrega del vehículo	Asesor de servicio	1 día
20	No se ofrece a los Clientes la oportunidad de inspeccionar repuestos desgastados/con falla que hayan sido reemplazados.	Disponer el cumplimiento de esta normativa	Asesor de servicio	1 día
21	No se entrega el vehículo totalmente limpio	Disponer el cumplimiento de cortesía	Técnico de lavadora	1 día
22	Asesores de Servicio atienden en promedio de 10 a 12 Órdenes de Trabajo por día.	Motivar al asesor de ventas cumpla con la meta	Asesor de servicio	1 día

Tomada las acciones de la segunda fase del ciclo de mejora continua se procede a continuación de acuerdo al orden del ciclo a la tercera fase (VERIFICAR).

4.3. Verificar

En esta etapa de la valoración, se miden los procesos y se verifican los resultados de las tareas ejecutadas, para posteriormente evaluarlos y compararlos con los objetivos planteados, y así de esta forma buscar corregir las causas de los errores y mejorar continuamente los procesos. En esta fase, se dispone de tres mecanismos de evaluación que permiten monitorear la implementación y aplicación de éstos estándares, y medir la efectividad de este ciclo de mejora continua a través de los resultados de los siguientes reportes:

- Auditorías de las Categorías de Estándares
- Evaluación Cliente Fantasma
- Nivel de Satisfacción del Cliente

En este ciclo, a fin de verificar el avance del cumplimiento de las tareas y acuerdos concertados, en las actas y planes de acción levantados con los equipos de trabajo de cada punto, se recomienda utilizar el formato en Excel denominado **Consolidado** de Planes de Acción que incluye las tareas de mejora de los diferentes puntos del concesionario; es una herramienta útil y práctica en la que se podrá filtrar por área, agencia, categoría de estándar las diferentes tareas encomendadas, facilitando de esta manera su seguimiento, tal como se puede observar en el (Anexo E). En este punto cabe indicar que la marca GM realizara dos veces al año auditorías de los diferentes procesos GMD! a toda la red de concesionarios Chevrolet. Por tal motivo, es imprescindible que la empresa a través del Coordinador GMD! elabore un calendario de actividades y realice sus propias auditorías internas a fin de procurar obtener la mejor calificación en las auditorías de la marca, detectando anticipadamente problemas y elaborando los planes de acción correspondientes a fin de solucionarlos. En este caso, para este estudio, se realizaron dos revisiones de acuerdo a las fechas indicadas en la Figura 4.2:

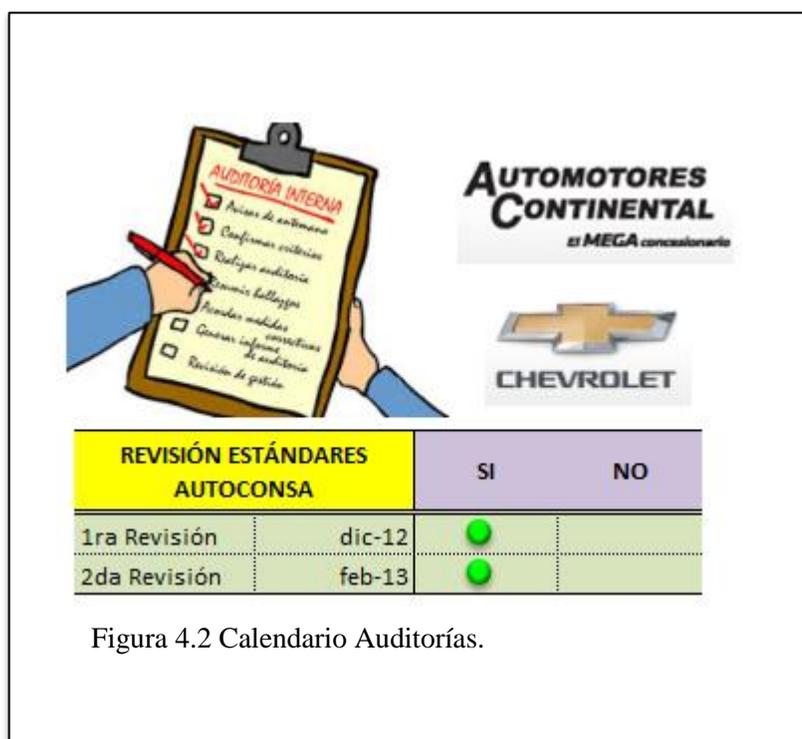


Figura 4.2 Calendario Auditorías.

Responsables: Coordinador GMD!, Gerente Comercial, Gerente Posventa, Gerentes de Sucursal, Jefes de Taller, Asesores de Venta, Asesores de Servicio, Equipo GM.

Tabla 4.5 Responsabilidades Verificar

VERIFICAR	Coordinador GMD!	Call Center Interno	Gerente Comercial	Gerente de Posventa	Gerentes de Sucursal	Jefes de Taller	Asesores Venta	Asesores Servicio	Equipo GM
Evaluados									
Auditorías Estándares									
Evaluación Cliente Fantasma									
CSI									

Como manifiesta la experiencia y en base a la doctrina de calidad, todo lo que se mide se puede mejorar, por lo tanto en esta tercera fase, se procederá a realizar las auditorías de estándares, a fin de comprobar los avances obtenidos.

Efecto: Demasiado tiempo de espera. **Causa 1: Prospección-Falta de Organización.**

Causa 1		Concesionario: AUTOCONSA			
Analisis		Fecha : FEB 012			
Propósito: Contar con un método organizado para conseguir nuevos clientes , así como mantener un procedimiento estandarizado para el seguimiento de clientes potenciales.					
Estándares					
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN					
1	Se cuenta con un sistema ágil de prospección, captación de información y seguimiento de prospectos o potenciales clientes de showroom / autoshow / website / repuestos / usados / servicio / GMAC / etc.	Observar el sistema o Seguimiento de documentación de posibles clientes	2	Se desarrolla sistema de prospeccion el cual se encuentra implementandose	
CATEGORIZACIÓN					
1	Todos los Asesores de Ventas conocen las definiciones de clientes (prospectos, potenciales, efectivos y reales):	Preguntar a los asesores de Ventas	3	Los asesores dominan las definiciones	
2	Se registra toda la información de cada uno de los clientes para poder definir un "Perfil de clientes"	Observar reporte de perfil del cliente	3	Se solicita los datos completos	
MEDICIÓN DE CONTACTOS / PLAN / SEGUIMIENTO					
1	Asesor de Ventas establece un cronograma de seguimiento a todas las definiciones de clientes	Observar planificación diaria del Asesor de ventas	3	Se lo realiza a través de la información registrada en el archivo en excel y SIAC	
2	Los asesores comerciales dedican el tiempo necesario (mínimo 2 horas) a la labor de seguimiento de los clientes de acuerdo a la planificación (búsqueda de fuentes, seguimiento a todos los "Perfiles de Clientes" y búsqueda de referidos)	Observar la planificación diaria del Asesor de ventas con los acuerdos para contactos de clientes	3	Asesores de venta realizan esta actividad con cotizaciones página web enviado por GMD	
3	Se registra diariamente cada contacto con los clientes (prospecto, potencial, efectivo o real)	Observar la planificación diaria del Asesor de ventas con los contactos efectuados	3	Se categoriza a los clientes de acuerdo a su perfil según colores.	
MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD					
1	Se revisa por semanal/asesor toda la información de efectividad. Se cuenta con un registro semanal por cada vendedor que permite medir la efectividad de la gestión con los clientes (prospecto, potencial, efectivo y real)	Observar programa de medición de efectividad	2	Se inicia con la revision semanal	
2	El equipo de ventas revisa diariamente el estatus de prospectos/asesores. Está incorporada una reunión formal diaria del equipo de ventas que revisa el estatus de clientes/asesores de acuerdo a: - Efectividad/modelo/asesor - Categorización de clientes - Estatus de clientes - Requerimientos especiales - Financiamiento	Revisar sistema GO	3	Se cumple ya que se ejecuta en forma diaria	
ENVÍO DE INFORMACIÓN					
1	Se registra y reporta mensualmente la efectividad de las ventas por cada asesor/modelo	Observar el Sistema GO / Reporte de indicadores de efectividad enviados a GM Preguntar a Gerente de Distrito	3	Si se cumple	
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES				ESTANDARES EVALUADOS	9
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	7	PORC. 77,78
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	2	PORC. 22,22
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0	PORC. 0,00
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			77,78		100,00

Efecto: Demasiado tiempo de espera. **Causa 2: Consultivo de Ventas-Personal no Capacitado**

Causa 2		Concesionario: AUTOCONSA				
Análisis		Fecha : FEB 012				
Propósito: Asegurar un proceso de ventas efectivo que permita construir una relación de confianza con el cliente, lograr las metas de ventas y sembrar la base de una relación a largo plazo entre el cliente y el concesionario						
Estándares						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS		
BIENVENIDA						
1	El concesionario tiene un procedimiento escrito para saludar y conocer a los clientes. Todas las personas de ventas han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.	Revisar el documento del procedimiento	3	Todos los asesores disponen de un script al respecto		
2	Los Clientes son bienvenidos al concesionario por el anfitrión en forma rápida (5 min), cortés y en forma entusiasta.	Observacion	3	Se esta cumpliendo		
ENTREVISTA DE CONSULTA						
1	El Asesor de Ventas explica en forma general al cliente, los pasos del proceso de Ventas	Observacion	3	Si explica los pasos		
2	Se ofrece alguna clase de refresco a los Clientes.	Observacion	3	Se dispone de éstos servicios		
3	El Asesor de Ventas realiza una entrevista al cliente para comprender claramente sus necesidades en el vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
4	El Asesor de Ventas trata a todos los Clientes en forma profesional y cortés en todo momento.	Observacion	3	Cumple con las normas establecidas		
PRESENTACIÓN SELECTIVA						
1	El Asesor de Ventas presenta las características y beneficios principales del vehículo de acuerdo a las necesidades del cliente aplicando la demostración en 6 posiciones.	Observacion	3	Si cumple		
2	Los asesores de Ventas demuestran amplio conocimiento de todos los productos y servicios chevrolet	Observacion	3	Todos conocen las características de cada vehículo		
3	Accesorios Genuinos Chevrolet son explicados a los Clientes.	Observacion	3	Existe una vitrina de accesorios se encuentra activado		
DEMOSTRACIÓN / PRUEBA DE MANEJO						
1	Se ofrece demostraciones / pruebas de manejo a todos los clientes.	Observacion	3	Se brinda pruebas de manejo a los clientes que las solicitan.		
2	Asesores de Ventas brinda al cliente un vistazo general del procedimiento para prueba de manejo.	Observacion	2	Se manifiesta condiciones de la prueba (ruta, velocidad)		
3	La Prueba de Manejo es conducida en forma profesional.	Observacion	3	Conduce el potencial cliente observando normas establecidas		
PRESENTACIÓN DE ACUERDOS DE COMPRA						
1	Se evalúa y revisa el proceso de negociación del vehículo usado con los clientes.(si aplica)	Observacion	3	Los carros usados que ingresan al concesionario se los direcciona a la seccion Como nuevos		
2	Se explica todas las especificaciones, accesorios, planes de financiamiento y costos al cliente.	Observacion	3	Si cumple		
3	Se resumen los planes de financiamiento a los Clientes y el seleccionado	Observacion	3	Si cumple		
4	En el momento de firmar el contrato, se presenta el costo total del nuevo vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
5	Se acordó fecha y hora de entrega con el cliente.	Observacion	3	Si cumple		
6	Se informa al Cliente cuanto tiempo tomará el proceso de entrega.	Observacion	2	Se informa al cliente pero en muchos casos el no presta la atencion debida		
7	Los Clientes son informados de la documentación requerida para la entrega del vehículo.	Observacion	3	Si cumple		
8	Consultores de ventas son organizados con acceso a (kit del Vendedor):	Observacion	3	Si cumple		
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			20	ESTÁNDARES EVALUADOS	20	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	18	PORC.	90,00
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	2	PORC.	10,00
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0	PORC.	0,00
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			90,00			100,00

Efecto: Demasiado tiempo de espera **Causa 3: Entrega de Vehículo – Procesos Burocráticos**

Causa 3		Concesionario:		AUTOCONSA	
Analisis		PABLO PROAÑO J. / EDUARDO GALVEZ		Fecha : FEB 012	
Propósito: Incorporar prácticas de pre entrega y entrega de vehículos nuevos que otorguen una experiencia positiva					
Estándares					
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	
ENTREGA DE NUEVO VEHÍCULO					
1	El Asesor de Ventas que vende el vehículo esta presente en el proceso de entrega del vehículo.	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
2	En el momento de llegada del cliente al concesionario, se da una amable y cálida bienvenida.	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
3	En el momento de entrega del vehículo, todas las características de operación del mismo son explicadas al Cliente.	Entrevista de Ventas	3	Si cumple	
4	En el momento de entrega, Se ofrece una orientación de conducción a los Clientes.	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
5	Intervalos de Mantenimiento y condiciones de Garantía del vehículo son explicados a los clientes cuando se entrega el vehículo.	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
6	Cuando se entrega el vehículo, se presenta al Cliente un miembro del equipo de Post-venta o se entrega detalles de contacto del Asesor de Servicio y del Departamento de Repuestos. Se ofrece un tour por las áreas relevantes del Concesionario	Entrevista de Ventas	2	Se solicita la presencia de asesor de servicio	
7	Cuando se entrega el vehículo, Se aconseja a los clientes que ellos recibirán encuestas para medir Satisfacción del Cliente.	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
8	Al momento de la entrega del Nuevo vehículo, el cliente está satisfecho con la entrega; es una experiencia memorable y positiva?	Entrevista de Ventas	3	Cumple con lo establecido	
ÁREA DE ENTREGA DE NUEVO VEHÍCULO					
1	Los vehículos nuevos son entregados en un área dedicada para entrega de vehículos, esta área debe estar bien equipada.	Observar el área de entrega de vehículos nuevos	3	Se entrega el vehículo en la parte de entrega asignada	
2	vehículos nuevos a ser entregados son estacionados en el área dedicada para entregas antes de que llegue el cliente.	Observar el área de entrega de vehículos nuevos	3	El Asesor de servicio se encarga de llevar el vehículo al sitio de entrega	
3	El horario de entrega de vehículos nuevos es efectivo para prevenir sobrecarga de clientes en las horas pico de entrega.	Chequear horarios de horas de entrega	2	Se acopla de acuerdo a horas pico y a pedido del cliente	
4	Los Asesores de ventas inspeccionan los vehículos nuevos por lo menos 3 horas antes de la entrega para asegurar que estos están en condiciones aceptables con todos los accesorios e información apropiada almacenada dentro del vehículo.	Inspeccionar hojas de entrega	2	Cumple con lo establecido de acuerdo a carga de trabajo	
ADMINISTRACIÓN / ORGANIZACIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS					
1	Un archivo de documentos de ventas es establecido para todos los vehículos nuevos vendidos. Este archivo debe incluir todos los documentos listados bajo el archivo "Archivo de Documentos de Ventas"	Observar una selección aleatoria de archivos de contratos.	2	Se establece cumplimiento a normativa	
2	Todos los documentos de ventas son completados en forma correcta 3 horas antes de la hora de entrega.	Observar una selección aleatoria de archivos de contratos.	2	Se completa pero en varias ocasiones sin observar el tiempo dispuesto	
3	Cualquier accesorio u otros artículos instalados en el vehículo que no son aprobados por GM son documentados en el Contrato de Venta. Implicaciones de garantía son comunicadas al cliente.	Revisar contratos aleatorios por partes no genuinas instaladas	2	Se explica al cliente las observaciones del caso	
4	Cualquier cambio al contrato de ventas es documentado en el contrato y comunicados al cliente.	Revisar contratos aleatorios por cambios	3	Si cumple	
5	Luego de la entrega todos los documentos de la venta son llenados en forma apropiada y correcta.	Chequeo aleatorio de los archivos de ventas	3	Si cumple	
6	Cuando se entrega vehículos usados como parte de pago, un formato de evaluación y precio es utilizado para documentar todos los defectos del vehículo.	Inspeccionar Formatos	3	Si cumple	
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			18	EVALUADOS	18
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	13	PORC. 72,22
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	5	PORC. 27,78
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0	PORC. 0,00
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			72,22		100,00

Una vez determinado las posibles causas que están interfiriendo en una atención de calidad y con la finalidad de aplicar la propuesta del plan de acción, se tomó como muestra valores durante 24 días en la cual se obtuvo información del número de clientes insatisfechos, resultados que se demuestran en la siguiente Tabla 4.6 en el cual se analizan las insatisfacciones por subgrupo:

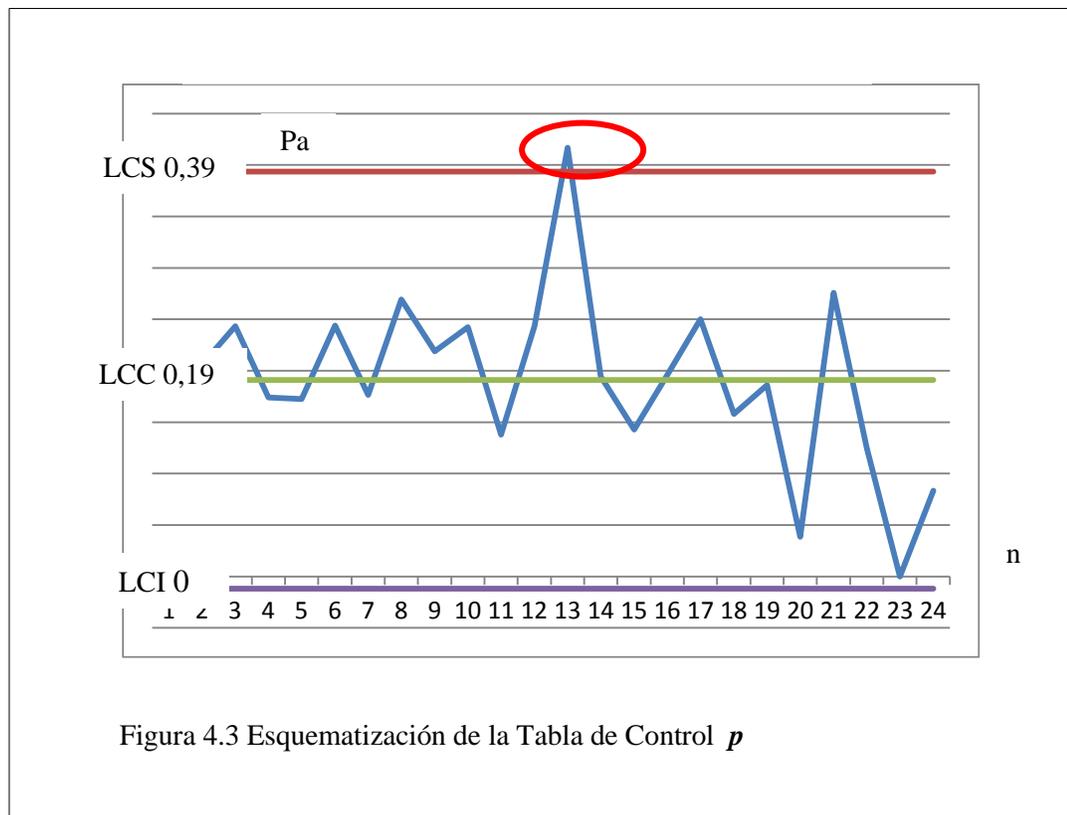
$$Lcs = \bar{p} + \frac{\sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})}}{n}$$

Tabla 4.6 Análisis de Insatisfacciones

ANÁLISIS DE INSATISFACCIONES LUEGO DE APLICAR LA MEJORA CONTINUA EXCESIVO TIEMPO DE ENTREGA DEL VEHICULO					
JULIO	FECHA	MUESTRA O LOTE	TAMAÑO DEL LOTE	CLIENTES INSATISFECHOS	Pa PROPORCION
LUNES	1	1	40	8	0,200
MARTES	2	2	34	7	0,206
MIERCOLES	3	3	37	9	0,243
JUEVES	4	4	23	4	0,174
VIERNES	5	5	29	5	0,172
SABADO	6	6	41	10	0,244
LUNES	8	7	34	6	0,176
MARTES	9	8	26	7	0,269
MIERCOLES	10	9	32	7	0,219
JUEVES	11	10	33	8	0,242
VIERNES	12	11	29	4	0,138
SABADO	13	12	37	9	0,243
LUNES	15	13	24	10	0,417
MARTES	16	14	36	7	0,194
MIERCOLES	17	15	42	6	0,143
JUEVES	18	16	51	10	0,196
VIERNES	19	17	36	9	0,250
SABADO	20	18	38	6	0,158
LUNES	22	19	43	8	0,186
MARTES	23	20	26	1	0,038
MIERCOLES	24	21	29	8	0,276
JUEVES	25	22	32	4	0,125
VIERNES	26	23	36	0	0,000
SABADO	27	24	24	2	0,083

n=	T. INSPECCIONADOS		812	34
	TOTAL SUBGRUPOS		24	
LCS =	0,191	+	3	0,068
LCS =	0,191	+	0,203	
LCS =	0,394			
LCC =	0,191			
LCI =	0,191	-	3	0,068
LCI =	0,191	-	0,203	
LCI =	-0,012			

Con estos valores se determina gráficamente la tabla de control según muestra en la Figura 4.3



De acuerdo a lo que se observa en la Figura 4.3 existe una anomalía en el proceso ya que se identifica un pico fuera de control con tendencia hacia el LCS el mismo que da una alerta para que se realice un análisis más profundo ese día con el subgrupo en estudio, esta causa puede deberse a un sin número de efectos tales como:

- Mantenimiento del sistema
- Falta de agentes vendedores
- Inicio de semana
- Bajo stock de vehículos
- Estado de ánimo del personal
- Otras.

Falta de atención en el Servicio post venta.

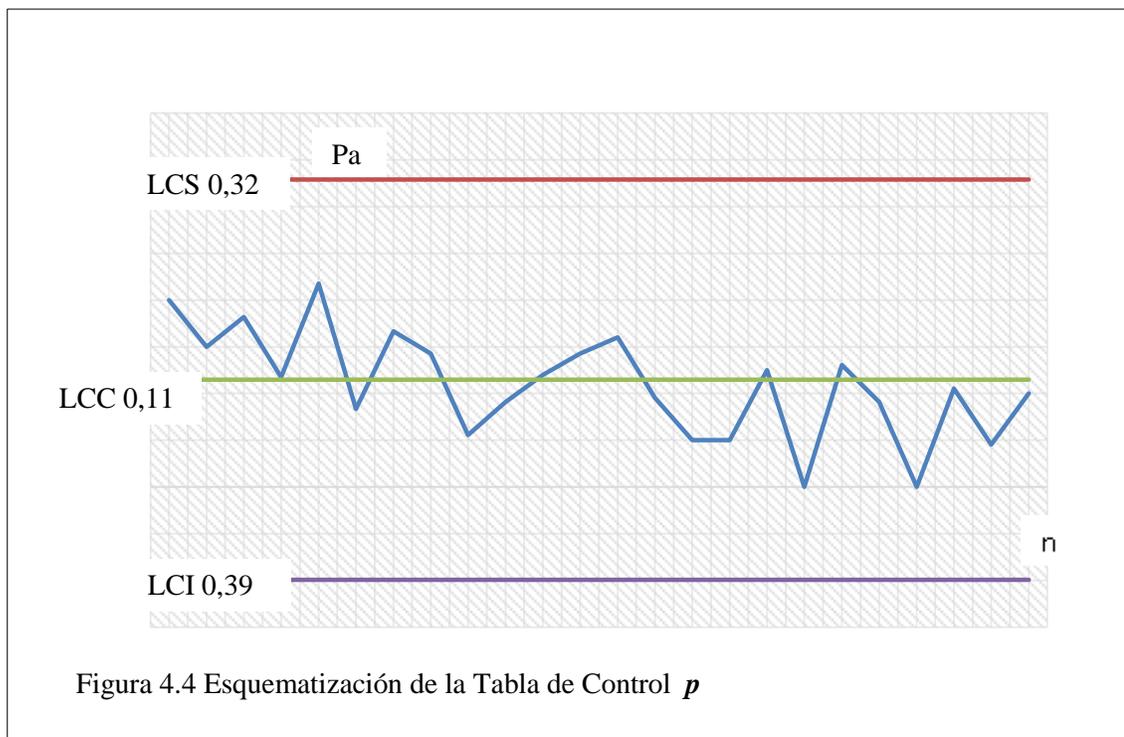
Causa 4: Consultivo de Servicio - Falta de Atención		Concesionario:	AUTOCONSA		
Consultor:		PABLO PROAÑO J / EDUARDO GALVEZ		Fecha:	feb-13
Propósito: Incorporar prácticas de pre entrega y entrega de vehículos nuevos que otorguen una experiencia positiva					
Estándares:					
No.	ESTÁNDARES CLAYE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	
CONSULTA TELEFÓNICA					
1	Se le envió un recordatorio indicando cuando se cumple el siguiente mantenimiento de su vehículo	Entrevista de Servicio	2	Se encuentra en fase de implementación	
2	Los Clientes son bienvenidos al concesionario en forma rápida, cortés y en forma entusiasta al momento de cumplirse su agendamiento.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
3	Todas las llamadas telefónicas deben ser contestadas antes del tercer timbre.	Entrevista de Servicio	2	Se inicia cumplimiento a lo	
4	Todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional presentando al concesionario, departamento y el nombre.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
5	Asesores de Servicio / Ejecutivos del Call Center tienen una instrucción formal mencionando que información se necesita obtener para determinar las necesidades del cliente (mantenimiento)	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
6	Se ofrece a los Clientes un estimado de precio durante la llamada para realizar la reservación.	Entrevista de Servicio	2	Se inicia cumplimiento a lo establecido	
BIENVENIDA					
1	El concesionario tiene un procedimiento de saludo al cliente, por escrito, para todas las personas de servicio. Toda la gente de servicio han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
2	Los clientes son bienvenidos e informados dentro del 1er. minuto de haber llegado al Departamento de Servicio.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
3	Los clientes son atendidos dentro de los 5 minutos de su arribo al Departamento de Servicio.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
ENTREVISTA CONSULTIVA					
1	Al momento de realizar la entrevista el Asesor de Servicio tiene una instrucción de trato formal indicando que información es necesaria que sea provista y obtenida del cliente.	Entrevista de Servicio	3	Si dispone	
2	El asesor de servicio escucha las necesidades del Cliente y conduce una entrevista para determinar los requerimientos de servicio del cliente.	Entrevista de Servicio	3	Si dispone	
PRESENTACIÓN					
1	Se ofrece a los clientes los costos de Servicio y reparación.	Entrevista de Servicio	3	Un estimado	
2	Se recomienda al cliente sobre las opciones de transporte que tiene el concesionario. (minibús / taxi / préstamo de vehículos).	Entrevista de Servicio	3	Si dispone	
CONSULTA DE COMPRA					
1	El Asesor de servicio confirma todos los requerimientos de servicio, reparación y costos estimados antes de solicitar al cliente que firme la orden	Entrevista de Servicio	3	Si se aplica	
2	Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su	Entrevista de Servicio	3	Si se aplica	
AUTORIZACIÓN PARA TRABAJOS ADICIONALES					
1	Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
ENTREGA					
1	Se llama al cliente para indicar que ya esta terminado el trabajo y cual es el precio final.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
2	Son explicados a los clientes todos los trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados en el vehículo al momento de la entrega.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
3	Los clientes son informados cuando deben realizar sus próximos servicios y/o mantenimientos	Entrevista de Servicio	2	Aplican adhesivo con fecha estimada	
4	Los clientes son invitados a realizar una cita para su próximo mantenimiento	Entrevista de Servicio	3	Si aplica	
5	El vehículo del cliente se lo entregan en forma limpia con todas las funciones y ajustes de asiento, en su posición original incluyendo la palanca de cambios y el volante.	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
6	Durante el agendamiento el Asesor de servicio determina y almacena el nombre, detalles del vehículo, contacto, servicio y repuestos.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica	
7	Se muestra un menú de servicios en el área de espera.	Entrevista de Servicio	3	Existe pancarta	
8	Se desarrolla un historial de servicios y reparaciones recientes para determinar si aplica la garantía.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica	
9	Para clientes con citas de ordenes de reparación se imprime con anterioridad la información disponible para el arribo del cliente.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica	
AGENDAMIENTO DE CITAS					
1	Se utiliza un diario de citas registrado en red, en las computadoras del concesionario? se muestra el tablero de citas en recepción?	Entrevista de Servicio	3	Se cumple lo establecido	
2	Por los menos 50% de los trabajos de servicio son reservados por medio de cita.	Entrevista de Servicio	2	Se incentiva al cliente a agendar su cita	
3	Los tiempos de las citas de los clientes son espaciados con por lo menos 15 minutos para cada consultor de servicio.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica	

LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN				
1	Todas las órdenes de reparación son llenadas en forma precisa. La clasificación de trabajos esta definida en la Orden de Reparación - Concesionario/Interno/Garantía. Los Detalles del Cliente son chequeados y actualizados apropiadamente. Esto incluye: 1. Nombre 2. Número de Contacto 3. Detalles del Vehículo	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
2	Asesores de Servicio almacenan en forma precisa la solicitud de servicio/reparación en la OT.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
3	Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la OT.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
4	Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la Orden de Trabajo.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
5	Promesa del tiempo estimado que tomará la reparación es escrita en cada OT.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
6	Los clientes deben firmar en todas las Órdenes de Trabajo.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
7	Protecciones para el piso y asientos del vehículo son instalados en presencia del cliente.	Entrevista de Servicio	0	Si aplica
8	Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.	Entrevista de Servicio	2	Los vehículos que prestan este
ANTES DEL SERVICIO DE ENTREGA				
1	Antes de la entrega al Cliente, el Asesor de Servicio completa la factura de servicio.	Entrevista de Servicio	0	esta sujeto a disponibilidad de tiempo
2	Vehículos terminados son almacenados en el área de almacenaje designada esperando por su dueño: 1. Libro de Registro de Servicio/Cupón de Garantía es actualizado 2. Sticker de "Siguiente Servicio" es colocado en el vehículo	Entrevista de Servicio	0	Si aplica
3	El Asesor de Servicio decide el siguiente horario de servicio y lo agenda en el sistema	Entrevista de Servicio	2	se menciona fecha estimada
ENTREGA DEL SERVICIO				
1	Existe una "instrucción de trabajo" formal para la entrega del vehículo.	Entrevista de Servicio	2	se inicia cumplimiento a lo
2	Se ofrece a los Clientes la oportunidad de inspeccionar repuestos desgastados/con falla que hayan sido reemplazados.	Entrevista de Servicio	3	depende disponibilidad de
3	Al cierre del trabajo, se acompaña al cliente hasta el vehículo y se explica el servicio realizado.	Entrevista de Servicio	0	Si aplica
4	Los Clientes son notificados y autorizan (por escrito) el uso de cualquier producto que no sea aprobado por GM.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
5	Las cubiertas protectoras son removidas en presencia del cliente y se explica al cliente de su siguiente servicio.	Entrevista de Servicio	3	Si aplica
6	Se entrega el vehículo totalmente limpio	Entrevista de Servicio	3	La limpieza es un servicio de
7	Asesores de Servicio atienden en promedio de 10 a 12 Ordenes de Trabajo por día	Entrevista de Servicio	3	depende de la demanda de clientes
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			47	ESTÁNDARES EVALUADOS 47
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL 39	% 83%
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL 8	% 17%
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL 0	% 0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			83%	

El siguiente tema de análisis fue la "Atención Posventa", donde de igual manera se obtuvieron datos de clientes insatisfechos, el mismo que aplicando la fórmula de cartas de control para establecer inconformidades arrojan los siguientes resultados según se puede ver la Tabla 4.7 y Figura 4.4 :

Tabla 4.7 Análisis de Insatisfacciones

ANÁLISIS DE INSATISFACCIONES LUEGO DE APLICAR LA MEJORA CONTINUA								
ATENCIÓN POST VENTA								
JUJO	FECHA	MUESTRA O LOTE	TAMAÑO DEL LOTE	CLIENTES INSATISFECHOS	PROPORCIÓN	LCS	LC	LCI
LUNES	1	1	25	5	0,200	0,329	0,115	-0,099
MARTES	2	2	20	3	0,150	0,329	0,115	-0,099
MIÉRCOLES	3	3	22	4	0,182	0,329	0,115	-0,099
JUEVES	4	4	17	2	0,118	0,329	0,115	-0,099
VIERNES	5	5	23	5	0,217	0,329	0,115	-0,099
SABADO	6	6	12	1	0,083	0,329	0,115	-0,099
LUNES	8	7	24	4	0,167	0,329	0,115	-0,099
MARTES	9	8	21	3	0,143	0,329	0,115	-0,099
MIÉRCOLES	10	9	18	1	0,056	0,329	0,115	-0,099
JUEVES	11	10	22	2	0,091	0,329	0,115	-0,099
VIERNES	12	11	25	3	0,120	0,329	0,115	-0,099
SABADO	13	12	14	2	0,143	0,329	0,115	-0,099
LUNES	15	13	25	4	0,160	0,329	0,115	-0,099
MARTES	16	14	21	2	0,095	0,329	0,115	-0,099
MIÉRCOLES	17	15	20	1	0,050	0,329	0,115	-0,099
JUEVES	18	16	20	1	0,050	0,329	0,115	-0,099
VIERNES	19	17	24	3	0,125	0,329	0,115	-0,099
SABADO	20	18	13	0	0,000	0,329	0,115	-0,099
LUNES	22	19	23	3	0,130	0,329	0,115	-0,099
MARTES	23	20	22	2	0,091	0,329	0,115	-0,099
MIÉRCOLES	24	21	17	0	0,000	0,329	0,115	-0,099
JUEVES	25	22	19	2	0,105	0,329	0,115	-0,099
VIERNES	26	23	22	1	0,045	0,329	0,115	-0,099
SABADO	27	24	10	1	0,100	0,329	0,115	-0,099
SUMATORIA			479	55				
P=	T. INCONFORMES.			55	0,115		0,005	
	T. INSPECCIONADOS			479			0,071	
n=	T. INSPECCIONADOS			479	20			
	TOTAL SUBGRUPOS			24				
LCS =	0,115	+	3	0,071				
LCS =	0,115	+	0,214					
LCS =	0,329							
LCC=	0,115							
LCI=	0,115	-	3	0,071				
LCI=	0,115	-	0,214					
LCI=	-0,099							



Como se demuestra en la Figura 4.4 los datos obtenidos se enmarcan dentro de los límites lo cual refleja que el proceso se encuentra estadísticamente controlado. Una vez efectuada la medición de las causas-procesos, más las evaluaciones de Cliente Fantasma (ej. Anexo F) y CSI, los resultados son los siguientes:

Tabla 4.8 Resultados Verificación

	2da Revisión	Objetivo
Causa Falta de Organización (Prospección)	77,78%	95,00%
Causa Personal no Capacitado (Consultivo de Ventas)	90,00%	95,00%
Causa Procesos Burocráticos (Entrega Vehículo)	72,22%	95,00%
Causa Atención Posventa (Servicio consultivo)	83,00%	95,00%
CSI Ventas TOP BOX	84,00%	86,00%
CSI Ventas Bottom Two Box	1,50%	1,50%
CSI- Posventa Clientes Pagos.	76,00%	78,00%
CSI Posventa Clientes Pagos	5,00%	5,00%
Evaluación Cliente Fantasma	68,23%	70,00%
Promedio General (estándares + cliente fantasma)	78,25	

4.4. Actuar

En esta fase se realizan acciones para promover la mejora sobre el desempeño de los procesos, en base a los resultados alcanzados, analizando la diferencia entre los objetivos esperados y los valores reales obtenidos, para posteriormente proponer alternativas y acciones correctivas, a las oportunidades de mejora que se deban emplear, y así de esta manera desarrollar un proceso de mejora continua dentro de la empresa.

En este sentido, es la directiva y la alta Gerencia de la empresa que debe intervenir en este proceso y tomar las decisiones que sean oportunas a fin de solucionar los problemas de calidad.

Responsables: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Posventa, Coordinador GMD!, Gerentes de Sucursal.

Tabla 4.9 Responsabilidades Actuar

ACTUAR	Gerencia General	Gerente de Ventas	Gerente de Posventa	Coordinador GMD!	RRHH	Equipo GM
Verificación de datos				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Análisis de datos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Revisión de datos	<input checked="" type="checkbox"/>					
Planes de mejora continua	<input checked="" type="checkbox"/>					

Una vez detectados errores u oportunidades de mejora se realiza un nuevo ciclo PHVA, es decir, se levanta nuevos planes de acción con las mejoras y estrategias a implementarse a fin de continuar el proceso de mejora continua. En la siguiente Tabla 4.10 se observan los resultados de la primera revisión versus los resultados de la segunda.

4.4.1. Análisis de Resultados Estándares

Tabla 4.10 Análisis de Resultados Estándares



	1ra Rev	2da Rev	% AVANCE	% / Objetivo	OBJETIVO
Causa Falta de Organización (Prospección)	33,33%	77,78%	↑ 44,45%	81,87%	95,00%
Causa Personal no Capacitado (Consultivo de Ventas)	60,00%	90,00%	↑ 30,00%	94,74%	95,00%
Causa Procesos Burocráticos (Entrega Vehículo)	27,78%	72,22%	↑ 44,44%	76,02%	95,00%
Causa Atención Posventa (Servicio consultivo)	54,17%	83,00%	↑ 28,83%	87,37%	95,00%
CSI Ventas TOP BOX	82,00%	84,00%	↑ 2,00%	97,67%	86,00%
CSI Ventas Bottom Two Box	2,00%	1,50%	↓ -0,50%	100,00%	1,50%
CSI- Posventa Clientes Pagos.	74,00%	76,00%	↑ 2,00%	97,44%	78,00%
CSI Posventa Clientes Pagos	7,00%	5,00%	↓ 2,00%	100,00%	5,00%
Evaluación Cliente Fantasma	25,52%	68,23%	↑ 42,71%	97,47%	70,00%
Promedio General (estándares + cliente fantasma)	40,16	78,25	↑ 38,09		



Al analizar la Tabla 4.10, se observa un aumento en los indicadores de las auditorias efectuadas a las diferentes categorías de estándares y cliente fantasma, pasando del 40,16 % al 78,25 % en los resultados obtenidos en la segunda revisión con respecto a la primera. Esto significa un incremento del 38,09% en el porcentaje de cumplimiento en los procesos, lo cual se ve reflejado en una mayor satisfacción del cliente; con un 2% en el CSI Top Box de Venta y Posventa, y se advierte de igual manera una reducción en el número de clientes insatisfechos en ambas áreas, llegando al objetivo en los indicadores BottomTwo Box.

A continuación, se precisa diez aspectos de mejora suscitados durante la primera y segunda evaluación, mostrando una comparación de las realidades anteriores vs realidades actuales:

Tabla 4.11 Comparación Realidad Anterior vs Realidad Actual

ORD	ANTES	DESPUÉS
1	No se tenía un proceso de prospección de clientes	Se desarrolla un proceso de prospección
2	No se tenía un registro semanal por cada vendedor para medir la efectividad	Se inicia con el registro y revisión semanal
3	Los vendedores no conocían las definiciones de clientes	Los asesores dominan las definiciones de clientes
4	Los vendedores no cumplían con condiciones de test drive	Los vendedores manifiestan al cliente las condiciones del test drive
5	Los asesores no informaban el tiempo que tomara el proceso de entrega del vehículo	Los vendedores informan el tiempo de entrega
6	No se presentaba al cliente al asesor de post venta para que le brinde su contacto	Se solicita la presencia del asesor de post venta el momento de la entrega del vehículo
7	No se observaban horas pico para la entrega de vehículos	Se coordina de acuerdo al pedido del cliente tomando en cuenta horas pico
8	El asesor de ventas no inspeccionaba los vehículos nuevos antes de la entrega	El asesor de ventas cumple con inspeccionar los vehículos nuevos a entregar según lo establecido
9	Los asesores de ventas no tenían los documentos completos previo a la hora de entrega del vehículo	Se completa la documentación antes de la entrega del vehículo
10	No se explicaba al cliente que los accesorios u otros artículos instalados en el vehículo que no son aprobados por GM no eran documentados en el contrato de venta	Se explica al cliente y se documenta en el contrato de venta este tipo de accesorios o artículos

4.4.2. Análisis de Resultados Cliente Fantasma

Por otro lado, con respecto a los resultados obtenidos en la segunda valoración de Cliente Fantasma, aplicado a la misma Asesora Comercial, se observa una mejora significativa en algunos de los parámetros que componen esta evaluación, tal como se puede observar en la Tabla 4.12

Tabla 4.12 Análisis de Resultados Cliente fantasma

	1ra Calificación	2da Calificación	✓ ! ✗
			
			
BIENVENIDA & SALUDO CORDIAL	50.00%	100.00%	✓
EL CLIENTE ES ATENDIDO INMEDIATAMENTE	100.00%	100.00%	✓
OFRECE BEBIDAS AL CLIENTE	0.00%	0.00%	✗
GENERA AMBIENTE DE CONFIANZA / PROFUNDIZACION DE LA INFORMACION	50.00%	50.00%	✗
COMPRENDE NECESIDADES DEL CLIENTE	50.00%	50.00%	✗
TRATO PROFESIONAL CON LOS CLIENTES	100.00%	100.00%	✓
PRESENTA CARACTERÍSTICAS VEHÍCULO MEDIANTE 6 POSICIONES	0.00%	50.00%	!
RESALTA VALORES DE MARCA - RE VENTA & POSVENTA	0.00%	100.00%	✓
CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO CHEVROLET	0.00%	100.00%	✓
ACCESORIOS SON PRESENTADOS AL CLIENTE	0.00%	0.00%	✗
PRUEBA DE MANEJO	0.00%	0.00%	✗
DETALLES Y ESPECIFICACIONES DEL COSTO Y FINANCIAMIENTO	100.00%	100.00%	✓
CIERRE DE LA VENTA	0.00%	100.00%	✓
HERRAMIENTAS DE TRABAJO DEL ASESOR	0.00%	100.00%	✓
Promedio Ponderado Area: VENTAS CLIENTE FANTASMA / ASESOR	25.52%	68.23%	↑ 42,7

La Tabla 4.12 indica una mejora en la aplicación de los procesos de venta, al comparar ambos resultados se observa que en la primera revisión se obtuvo un 25,52%, mientras que en la segunda evaluación un 68,23% lo que significa un incremento del 42,7 % que le permite a la empresa en esta evaluación, acercarse al objetivo que es del 70%. Sin embargo cabe señalar en este aspecto, que si bien se pudo observar una mejora en la aplicación de los procesos en atención al cliente, este resultado no se puede generalizar para el resto de asesores de comerciales que conforman el equipo de ventas, de ahí la importancia de continuamente reforzar la aplicación de estos procesos, a fin de garantizar los mejores resultados en las

		SEPTIEMBR																RESPONSABLES				
		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					E			
Planes de Acción	GMD!	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		ADMINISTRACION																				
	Reuniones mensuales con Gerencia general /GC.GP																					GG;GC;GP;GMD
	Levantamiento de planes de acción y minutas Comunicar las resoluciones mensualmente en intranet																					GMD;Sistemas
	Implementación y seguimiento de cursos																					RRHH-GMD!
	Entrenamiento y Desarrollo/Análisis de necesidades de capacitación /malla curricular.																					RRHH;GMD
PROSPECCIÓN																						
	Recordatorios SMS procesos S3.Asesores cada semana																					Community Manager
	Revisión semanal de matriz de prospección y tráfico																					GS, GMD!, GC
	Tips principales prospección																					GMD!
PROCESO CONSULTIVO DE VENTAS																						
	Recordatorios SMS procesos S4 .Asesores cada semana																					Community Manager
	Clínica de Ventas (2 veces por mes)																					Gerentes de Sucursal
	Plan de accesorios																					G.Posventa– G.Comercial

Sin embargo, en esta fase, cabe señalar que uno de los aspectos, trascendentales para el éxito en cualquier implementación de mejora continua en una empresa, es sin lugar a dudas el compromiso genuino de cada una de las Gerencias, para apoyar e incentivar una cultura de mejora continua al interior de la empresa. Por ello, la responsabilidad de todas las partes involucradas en este proceso es un elemento prioritario; por tal motivo a fin de fortalecer estos aspectos se desarrolló lo siguiente:

- Con la finalidad, de que cada Gerente de Sucursal nuevo que llegue a la empresa conozca y se involucre desde el inicio en este proceso, se elaboró una Carta de compromiso con respecto a la aplicación de GMD!(Anexo I)
- Incluir en los descriptivos de perfiles de cargo de: Gerente de Sucursal, Jefes de Taller, Asesores de Venta, su responsabilidad con la empresa, la implementación y cumplimiento de estándares GMD! como parte de sus funciones. (Anexo J1,J2,J3)

Asimismo, como su nombre lo indica, la mejora continua, implica la capacidad y el poder de innovar constantemente aquellos procesos que dificultan y obstruyen el óptimo funcionamiento de la empresa, y es precisamente en esta fase, cuando las acciones correctivas deben ser definidas, por este motivo es importante que la empresa facilite los instrumentos mediante los cuales se pueda llevar a efecto este proceso de mejora interno y para ello, se elaboró los siguientes formatos:

- Se presenta un formato de Mejoramiento Continuo, en donde se pueda registrar problemas o quejas de clientes a fin de revisar y mejorar aquellos procesos que sean causantes de inconvenientes. (Anexo K.)
- Una vez identificados aquellos procesos que en los que se requiera cambiar o mejorar es necesario establecer responsables, soporte, requerimientos y una hoja de ruta que sirva como guía para la aplicación de un nuevo procedimiento. (Anexo L).

El proceso de mejora continua, en base a los estándares GMD!, es un programa que se lo debe realizar entre todos y cada día, pues éste es, el único camino para sacar el máximo provecho y utilidad en el mejoramiento interno, de la calidad de los procesos y servicios, que la empresa ejecuta, cuyos beneficios serán posteriormente los resultados que se logren y se cosechen por una mejor calidad de servicio empleados comprometidos que al final serán de beneficio para el cliente interno, externo y accionistas.

A continuación, en la Tabla 4.14 se presenta en resumen, la estructura general del Ciclo PHVA propuesto, para el mejoramiento continuo de procesos en Autoconsa.

Tabla 4.14 CICLO PHVA AUTOCONSA

DEMING	Actividades	Instrumentos	Responsables	HARRINGTON	
P	Liderazgo Responsabilidades Plan Estratégico Despliegue de Categorías Revisión Gerencial Mejora Continua Plan Operativo Anual	PLAN ESTR. POA	Gerente General GMD! Gerente Comercial Gerente Posventa Equipo GM	1. Obtener el compromiso de la Dirección 2. Instituir directiva Mejoramiento 3. Conseguir la intervención de Mejoramiento	
H	Inducción - Entrenamiento Información - Difusión	Comunicación	ACTAS	Asesores V - S GMD! RRHH Gerente Ventas Gerente Posventa Gerente Sucursal Jefes de Taller	4. Asegurar participación- empleados- equipos 5. Lograr colaboración individual 6. Crear equipos de mejoramiento de procesos
	Acompañamiento Clínicas de Venta Reuniones GD Inicio de Turno Documentación				
V	Auditorías Estándares Evaluación Cliente Fantasma CSI	CONSOLIDADO	GMD! GM Call Center Evaluados	8. Establecer actividades que aseguren la calidad	
A	Verificación de Datos Análisis de Datos Revisión de Datos Planes de Mejora Continua	PLANES GANTT	Gerente General Gerente Ventas Gerente Posventa GMD! RRHH GM	9. Implantar planes de mejoramiento c/p - l/p 10. Definir un sistema de reconocimientos	

Ciclo PDCA

CSI CLIENTE FANTASMA ESTÁNDARES

MEJORA CONTINUA

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los estándares GMD! no se han aplicado correctamente en las áreas de venta y pos venta en Automotores Continental S.A., como una herramienta para el mejoramiento continuo de la empresa, lo que se refleja en la inconformidad por parte de los clientes, generando insatisfacción en ellos.
- La colaboración del personal de ventas y pos venta fue fundamental para establecer el diagnóstico lo cual dio como resultado el planteamiento de mejora continua, mismas que fueron consideradas para la elaboración del proyecto de mejora
- No se realizaba un proceso adecuado de prospección de clientes lo cual ocasionaba que se pierdan clientes potenciales
- No se tenía un registro semanal por cada vendedor para medir la efectividad por lo que no se identificaba las debilidades o fortalezas de la fuerza de ventas.
- Los asesores no informaban el tiempo que tomará el proceso de entrega del vehículo lo que generaba malestar en los clientes-
- No se observaban horas pico para la entrega de vehículos por lo que el cliente esperaba demasiado tiempo.
- El asesor de ventas no inspeccionaba los vehículos nuevos antes de la entrega lo que generaban reclamos posteriores.
- La aplicación de un proceso de mejora continua en esta investigación y la posterior implementación de esta metodología evidencio un positivo avance en la aplicación de los estándares GMD! lo cual fue notorio en los datos analizados pasando de un promedio 40,16% a un 78,25%, significando aquello un incremento de un 38,09 % en la efectividad de los procesos GM DIFFERENCE que pretende manejar directamente AUTOCONSA con su fuerza de venta y pos venta para el mejoramiento de la calidad y atención al cliente.

5.2. Recomendaciones

- Revisar y analizar constantemente los indicadores generados con el fin de plantear nuevas ideas e iniciativas que permitan atacar los actuales problemas de las áreas de ventas y post venta y eliminar aquellas actividades que no generan valor.
- Documentar y analizar toda la información registrada en los formatos establecidos para la fase de implementación y los ya existentes ya que de esto depende que la información que se genera sea verídica y de esta manera permita mejorar el servicio de las áreas en estudio.
- Implementar los procesos GM DIFFERENCE bajo el esquema de mejora continua PHVA y los principios de Harrington a fin de garantizar el fortalecimiento de la calidad en las áreas de venta y post venta de Automotores Continental S.A. ya que la importancia del mejoramiento continuo radica que con su aplicación se puede contribuir a eliminar debilidades y afianzar las fortalezas de la Empresa.
- Evaluar constantemente los tiempos de un mes a otro en cada una de las áreas involucradas, es fundamental ya que permite buscar maneras diferentes a las ya expuestas en este proyecto para dar soluciones nuevas y enfoques diferentes en pro de la mejora continua.
- Generar un ambiente idóneo para el personal es muy importante ya que este juega un papel fundamental en la operación de actividades, es importante que una vez que se cumplan ciertas metas la Empresa sea recíproca con ellos a través de algún incentivo.
- Una vez implementado se Continúe con la aplicación del proceso de mejoramiento continuo para que Automotores Continental S.A. sea más productivo y competitivo.

Bibliografía

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2013). AEADE. *AEADE* , 25.
- Biasca, R. E. (1984). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Texas: Ediciones Macchi.
- Com, B. T. (2007). *Dirección de Negocios*. Recuperado el 2013, de www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/
- CONTINENTAL, A. (2012). SISTEMA INTEGRADO AUTOMOTORES CONTINENTAL. QUITO, ECUADOR.
- Dalen, V. (1996). *Pitfalls in the economic analysis of aging*. Tilburg University.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Esteban, G. (2002). *Generalitat Valenciana*. Recuperado el 2013, de Generalitat Valenciana:
http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat_ind_fp_c.pdf
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Harrington, J. (1990). *El coste de la mala calidad*. Milwaukee, Wisconsin: Díaz de Santos.
- Hugo, G. (2012). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 2014, de Calidad y Gestión:
<https://calidadgestion.wordpress.com/author/calidadgestion/>
- Kabboul, F. (1994). *Mejoramiento continuo*. Recuperado el 2013, de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldocs/ger/mejorcont.htm
- Latinoamericana, O. d. (2010). *Revista académica de economía*. Recuperado el 2013, de www.eumed.net/cursecon/ecolat/n/oe141htm
- Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Slocum, J. &. (2002). Comportamiento Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 488). Texas.
- Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo*. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ventajas-y-Desventajas-Del-Mejoramiento-Continuo/1935852.html>

1. Informes técnicos y de Investigación

Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright FadiKabboul. IESA.

Guía de Planificación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). *Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo*. México: Nacional Financiera, S.N.C., (Paquete uno y dos).