



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción

"Implementación de la Metodología Kaizen como herramienta de
Mejora Continua para Incrementar la Satisfacción de los Clientes
en una empresa Automotriz"

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
Examen Complexivo

Previo la obtención del Título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Presentado por:

María Lenoren Gálvez Arrobo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2015

AGRADECIMIENTO

A mi madre y mi Padre que hicieron posible mi educación y me guiaron en cada momento de mi vida.

A mi hija Arianita por ser mi motivación y a mi esposo mi apoyo.

A mis amigos que de una u otra manera colaboraron con la realización de este TFG.

DEDICATORIA

A MI HIJA

A MIS PADRES

A MI ESPOSO

A MIS HERMANAS

A MI FAMILIA

A MIS AMIGOS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Zadia Murillo C.

VOCAL

Ing. María Claudia Márquez P.

VOCAL

DEDICATORIA EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de examen complejo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

María Lenoren Gálvez Arrobo

RESUMEN

El desarrollo del siguiente proyecto contiene lo siguiente:

En el capítulo 1 se realizó una breve descripción de la empresa y planteamiento del problema donde se definió el objetivo y la justificación del mismo.

En el capítulo 2 se describió los Fundamentos teóricos del proyecto donde constan las herramientas de Apoyo y Análisis utilizadas

En el capítulo 3 se realizó la implementación de la Metodología Kaizen en sus 7 etapas: Capacitación, Conformación de Equipo, Definición del Tema, Análisis de situación actual, Análisis de Causas, Plan de Acción, Aplicación de Contramedidas y Estandarización

En el capítulo 4 se realizó la presentación de resultados tanto del cumplimiento de ISC como de la Implementación de la Metodología Kaizen.

Y en el Capítulo 5 se realizó la presentación de las Conclusiones y Recomendaciones del proyecto.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INDICE GENERAL	2
ABREVIATURAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
CAPITULO 1	9
1. GENERALIDADES.....	9
1.1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3.1. OBJETIVO.....	11
1.3.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPITULO 2	12
2. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL PROYECTO	12
2.1. HERRAMIENTAS DE APOYO.....	12
2.1.1. KAIZEN.....	12
2.1.2. EQUIPOS KAIZEN.....	14
2.1.3. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN.....	14
2.1.4. CTT: CUSTOMER TREATMENT TRAINING.....	15
2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	15
2.2.1. DIAGRAMA DE PARETO	15
2.2.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO - ISHIKAWA	16
2.2.3. EQUIPOS DE TRABAJO	17
CAPITULO 3	18
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN	18

3.1. ETAPA 0 – CAPACITACIÓN	18
3.1.1. Formación Kaizen para el Asesor Kaizen	18
3.1.2. Formación Kaizen para el Personal	18
3.1.3. Comunicación	20
3.2. ETAPA 1 – CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	22
3.3. ETAPA 2 – SELECCIÓN DEL TEMA.....	24
3.4. ETAPA 3 – SITUACIÓN ACTUAL, ANTECEDENTES Y MAGNITUD DEL PROBLEMA.....	26
3.5. ETAPA 4 – ANÁLISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA.....	28
3.6. ETAPA 5 – ESTABLECIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS	35
3.7. ETAPA 6 – APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS	38
3.8. ETAPA 7 – ESTANDARIZACIÓN	42
3.8.1. Proceso de Recepción de Vehículos en el CS.....	43
3.8.2. Proceso de Entrega de Vehículos en el CS.....	43
3.8.3. Ficha de Operación de Lavado y Secado	43
3.8.4. Equipo de Líderes por Área	44
3.8.5. Llamadas de Seguimiento a Clientes.....	46
3.8.6. Tarjetas de Identificación de Clientes	47
3.8.7. Reuniones CTT.....	48
CAPITULO 4	52
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1. Cumplimiento de Objetivo ISC	52
4.2. Metodología Kaizen implementada en A&A.....	54
CAPITULO 5	60
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1. CONCLUSIONES.....	60
5.2. RECOMENDACIONES.....	61
ANEXOS.....	62

BIBLIOGRAFÍA..... 79

ABREVIATURAS

- ISC Índice de Satisfacción de Clientes
- OT Orden de Trabajo
- CTT Customer Treatment Training – Entrenamiento de Trato al Cliente
- APS Asesor Profesional de Servicio
- MK Máster Kaizen
- KISS Keep It Simple Stupid
- CS Centro de Servicio
- TFG Trabajo Final de Graduación

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- ETAPAS KAIZEN	13
FIGURA 2.- PUBLICIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA KAIZEN	21
FIGURA 3.- INTEGRANTES EQUIPO KAIZEN	22
FIGURA 4.- ESQUEMA PARA DEFINICIÓN DEL TEMA	24
FIGURA 5.- RESULTADO MENSUAL ISC 1ER SEMESTRE 2014	26
FIGURA 6.- DIAGRAMA DE PARETO CAUSAS PRINCIPALES DE QUEJAS DE CLIENTES	30
FIGURA 7.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA ENTREGA DE VEHÍCULOS CON PROBLEMAS/DEFECTOS/FALLA	31
FIGURA 8.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA FALTA DE AGILIDAD EN EL SERVICIO	32
FIGURA 9.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA MALA ATENCIÓN EN LA SUCURSAL	32
FIGURA 10.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA FALTA DE INFORMACIÓN	33
FIGURA 11.- DIAGRAMA CAUSA EFECTO – ISHIKAWA	34
FIGURA 12.- LIDERES DE TÉCNICOS POR EQUIPO DE TRABAJO	44
FIGURA 13.- LIDER DE LAVADO	45
FIGURA 14.- LIDER DE CONTROL DE CALIDAD Y LIDER DE ASESORES	45
FIGURA 15.- REUNION DARIA DE LÍDERES	46
FIGURA 16.- TARJETAS DE IDENTIFICACION DE CLIENTES COLOCADAS EN LOS VEHÍCULOS	47
FIGURA 17.- SECUENCIA PROCESO DE REUNIONES CTT SERVICIO	48

FIGURA 18.- CHECK LIST PRE Y POST ENTRENAMIENTO CTT	49
FIGURA 19.- CHECK LIST ROLE PLAY ESPERADO Y DEMOSTRADO	50
FIGURA 20.- KEYWORD QUIZ	51
FIGURA 21.- RESULTADO MENSUAL ISC LUEGO DE LA APLICACIÓN DE CONTRAMEDIDAS (Jul-Oct)	52
FIGURA 22.- COMPARTIVO DE # QUEJAS DE CLIENTES – ANTES Y DESPUES	53
FIGURA 23.- FOTO DE EQUIPOS PARTICIPANTES EN LA CONVENCION KAIZEN	54
FIGURA 24.- FOTOS DE LOS EXPOSITORES CONVENCION KAIZEN	55
FIGURA 25.- FOTO DEL DESARROLLO DE LA CONVENCION KAIZEN	55
FIGURA 26.- IMAGEN DEL INICIO DEL VIDEO EMPRESARIAL QUE FUE PRESENTADO EN LA CONVENCION KAIZEN	56
FIGURA 27.- IMÁGENES QUE FORMARON PARTE DEL VIDEO EMPRESARIAL	56
FIGURA 28.- GANADORES CONVENCION KAIZEN 2014	57
FIGURA 29.- GANADORES CONVENCION KAIZEN 1ER LUGAR EN MÉXICO	58
FIGURA 30.- BENEFICIOS ECONÓMICOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1.- PARTICIPANTES DE CAPACITACION KAIZEN - SERVICIO</i>	<i>_____</i>	<i>19</i>
<i>TABLA 2.- PLAN DE CAPACITACIÓN KAIZEN - SERVICIO</i>	<i>_____</i>	<i>19</i>
<i>TABLA 3.- CRONOGRAMA DE CAPACITACION KAIZEN - SERVICIO</i>	<i>_____</i>	<i>20</i>
<i>TABLA 4.- CONFORMACIÓN EQUIPO KAIZEN</i>	<i>_____</i>	<i>22</i>
<i>TABLA 5.- MATRIZ DE PRIORIDAD</i>	<i>_____</i>	<i>24</i>
<i>TABLA 6.- TABLA CONSOLIDADA DE CAUSAS PRINCIPALES Y SECUNDARIAS</i>	<i>_____</i>	<i>28</i>
<i>TABLA 7.- CLASIFICACIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES</i>	<i>_____</i>	<i>29</i>
<i>TABLA 8.- ANÁLISIS DE PARETO PARA DEFINICIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES</i>	<i>_____</i>	<i>30</i>

CAPITULO 1

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

En Ecuador la industria automotriz es un pilar en la economía del país, a pesar de la restricción de cupos arancelarios, la supervivencia de las empresas se ha dado por la fidelidad de los clientes tanto en la venta como en la posventa

A&A al ser representante de marcas prestigiosas, está consciente de que cuenta con un producto posicionado por su calidad, el reto es buscar diferenciación por el servicio a través de un personal capacitado y motivado

El principal punto de medición se da a través de encuestas de satisfacción, en los últimos meses la tendencia está decreciendo y esto representa un problema para la empresa.

KAIZEN, al ser una metodología de mejora continua será utilizada como herramienta de análisis de la satisfacción del cliente.

Se espera obtener un crecimiento sostenido de la satisfacción del cliente y generar cultura del manejo y análisis de problemas en la empresa. Así como también reconocer el trabajo del personal.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A&A es una empresa dedicada a la importación y comercialización de vehículos y repuestos de la más alta calidad, así como también a la prestación de servicio posventa (talleres).

Fue fundada el 23 de Marzo de 1963 en Quito como sede principal. Entre los años 1967, 1975 y 1994 abre sus operaciones en las ciudades de Guayaquil, Ambato, Manta y Cuenca, siendo actualmente sus sucursales.

Hasta la fecha cuenta con 17 puntos de Venta a nivel nacional. Está dentro de las 66 empresas más importantes y respetadas del Ecuador, generando más de 450 empleos directos y 1200 empleos indirectos.

Su filosofía es la excelencia y satisfacción total de los clientes. Para lograr este compromiso el personal recibe capacitación directa de fábrica y de los proveedores, tanto en el área técnica como comercial.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.3.1. OBJETIVO.

Implementación de la Metodología Kaizen en el área de Servicio de A&A como herramienta de Mejora Continua para incrementar el Índice de Satisfacción de Clientes.

1.3.2. JUSTIFICACIÓN

La selección de este tema se centró en una solicitud oficial de la Gerencia General de la Sucursal con el objeto de estandarizar una metodología de solución de problemas que involucre directamente la voz del cliente y al personal de la empresa, de tal manera que se pueda corregir y mantener en el tiempo de manera positiva los resultados del indicador de satisfacción que en los últimos meses ha tenido una tendencia a la baja.

Además el aprendizaje y aplicación de la metodología Kaizen complementará el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa, que es una de las mayores preocupaciones que tiene A&A con sus empleados.

CAPITULO 2

2. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL PROYECTO

2.1. HERRAMIENTAS DE APOYO

2.1.1. KAIZEN

Kaizen proviene de las palabras japonesas **KAI** que significa “Cambio” y **ZEN** que significa “Bueno”: Cambio Bueno, Cambio para la Mejora o Mejora Continua.

Es una metodología que identifica oportunidades de mejora, permite implementar acciones contundentes, optimiza los recursos y maximiza sus beneficios traducidos en aumento de la productividad

Los fundamentos de esta metodología son: El Respeto por las Personas y la Mejora Continua.

Las etapas que la conforman son:

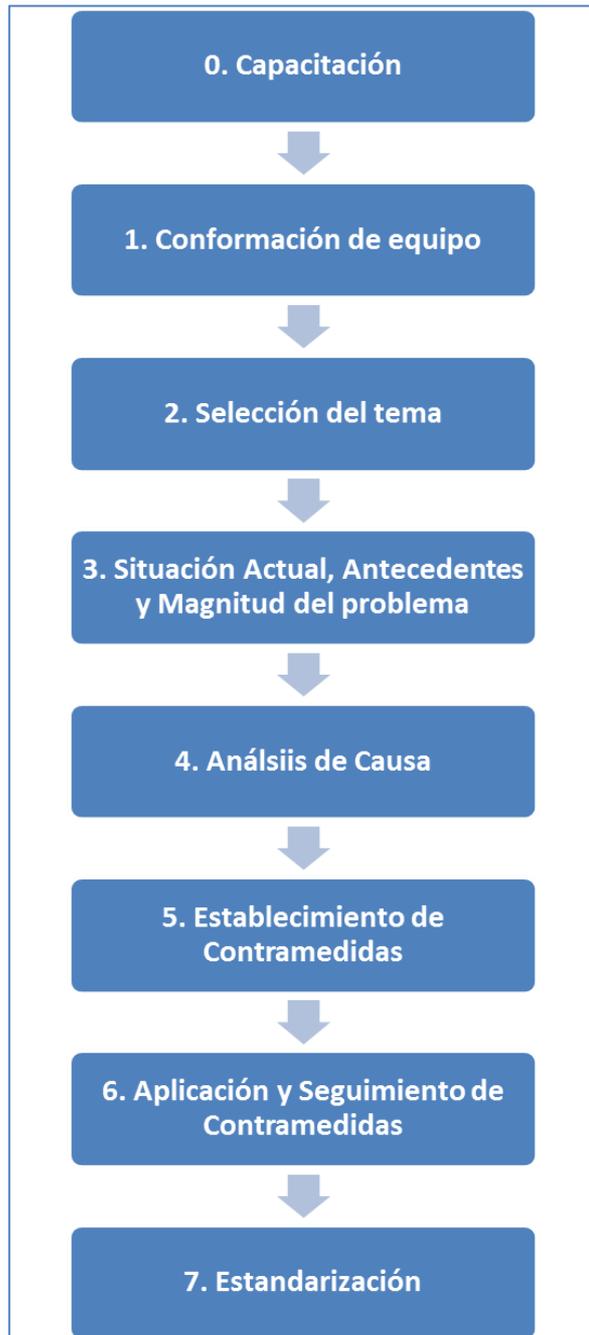


FIGURA 1.- ETAPAS KAIZEN

2.1.2. EQUIPOS KAIZEN

Equipos de trabajadores que se integran voluntariamente para identificar, escoger, analizar y solucionar problemas de su área de trabajo. El equipo debe ser multidisciplinario, es decir, debe estar conformado preferiblemente por personas de diferentes áreas y que tengan incidencia en el problema propuesto.

Son cinco el número de personas que conforman el equipo: 5 miembros + un líder + un asesor Kaizen. (Máximo 7 personas, se recomienda que sea un número impar por consensos)

Según el profesor Kaoru Ishikawa, los grupos o equipos de trabajo hacen **crecer a la gente** y más que controlar la calidad o reducir los costos; es la práctica gerencial exitosa, centrada en el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos de cualquier organización

2.1.3. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Mecanismo de medición mensual para monitorear constantemente el ISC de Clientes. Es una encuesta en donde el cliente nos evalúa con una calificación que va de 0 a 10 y expresa su queja. Al conjunto de estas quejas se las conoce como Verbatings.

La pregunta que se evalúa es la siguiente: ¿Cómo calificaría la atención y servicio recibidos por parte del Concesionario?

2.1.4. CTT: CUSTOMER TREATMENT TRAINING

Herramienta desarrollada por fábrica que describe de manera interactiva las etapas del Ciclo de Servicio a través de sesiones de entrenamiento. Este programa se enfoca especialmente en elevar la calidad de trato al cliente en el Concesionario.

Está dirigido para el personal que tiene trato directo con el cliente. En estas sesiones dirigidas se utiliza: Tarjetas Keyword Quiz, Videos de Orientación, Role Plays y Checklist de pre y post actividad.

Las sesiones que se realizan son medios que permiten identificar las falencias, corregirlas y poner en práctica estas correcciones.

2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

2.2.1. DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis que ayuda a tomar decisiones en función de prioridades, el diagrama se basa en el principio enunciado por Vilfredo Pareto que dice: "El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan".

Es un caso particular del gráfico de barras, en el que las barras que representan los factores correspondientes a una magnitud cualquiera están ordenados de mayor a menor (en orden descendente) y de izquierda a derecha.

2.2.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO - ISHIKAWA

Es una herramienta usada para encontrar relaciones entre las causas raíces y sus efectos que pertenecen a un determinado problema.

Este diagrama permite al equipo considerar los factores que puede contener un problema en particular antes de enfocar los factores que pueden ser más importantes o críticos.

Las ideas se colocarán en un Esqueleto de Pescado para ver la severidad del problema y el proceso de solución del mismo.

Los pasos para generar la Espina de Pescado es el siguiente:

1. Colocar las causa en el diagrama
2. Empezar con el hueso grande, mediano y pequeño de acuerdo a la severidad y seguimiento del proceso del problema que se está tratando.
3. Encontrar la causa raíz

Esta metodología fue realizada en conjunto con el personal involucrado en el problema propuesto, pues quien mejor que los relacionados directamente con el problema para poder proponer soluciones concisas y efectivas.

2.2.3. EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo de trabajo es cualquier grupo de personas con diferentes formas de pensar, distintas opiniones y diversos planteamientos que ven la necesidad de trabajar juntos para alcanzar un objetivo común.

Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurrieron a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de su fuerza laboral.

Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, renfocarse y desintegrarse con rapidez. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. Los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. De esta manera, los equipos son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

CAPITULO 3

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN

3.1. ETAPA 0 – CAPACITACIÓN

3.1.1. Formación para el Asesor Kaizen

Se preparó un curso Kaizen intensivo de 2 días que fue impartido por los Jefes de Gestión de Calidad a los Máster Kaizen a nivel nacional quienes tienen el rol de Asesores en esta Implementación y cuya función principal es orientar en las técnicas de mejora continua.

3.1.2. Formación para el Personal

Los Asesores Kaizen desplegaron la formación recibida a los colaboradores del área de Servicio, con el objetivo de explicar la metodología **KAIZEN** y de esta forma convertirlos en embajadores de un proceso de mejora continua en cada una de sus áreas. Esta capacitación a los colaboradores del área de Servicio de la Sucursal tuvo 2 días de duración.

Ambas capacitaciones se coordinaron en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se presenta como se llevó a cabo el desarrollo de la Capacitación Kaizen al personal de la Sucursal dentro de este proyecto de mejora:

La Tabla 1 detalla los participantes de la Capacitación.

TABLA 1.- PARTICIPANTES DE CAPACITACION KAIZEN - SERVICIO

CARGO	# PARTICIPANTES
Gerente General	1
Gerente de Servicio	1
Jefe de Servicio	1
Asesores de Servicio	4
Controles de Calidad	4
Técnicos	20
Anfitriona	1
TOTAL	32

La Tabla 2 describe el Plan de Capacitación con tiempo de duración y responsable.

TABLA 2.- PLAN DE CAPACITACIÓN KAIZEN - SERVICIO

Fecha: 10 y 11 Marzo 2014

TEMA	DURACIÓN	RESPONSABLE
Que es Kaizen?	10 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Conformación de equipos de trabajo	10 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Definición del tema	10 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Análisis de Situación Inicial y definición de Objetivo	20 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Análisis de Causas	30 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Plan de Acción	10 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Seguimiento al Plan de Acción	10 min	Asesor Kaizen
Etapas del Kaizen: Estandarización	10 min	Asesor Kaizen
Preguntas	10 min	Asesor Kaizen
TOTAL	2 HORAS	

La Tabla 3 muestra el Cronograma de Capacitación. Se llevó a cabo en 2 días combinando al personal de las diferentes áreas en horarios cómodos que no afecten su jornada de trabajo:

TABLA 3.- CRONOGRAMA DE CAPACITACION KAIZEN - SERVICIO

CARGO	# PARTICIPANTES	# PARTICIPANTES POR FECHA	
		10-Mar	11-Mar
Gerente General	1	1	
Gerente de Servicio	1		1
Jefe de Servicio	1	1	
Asesores de Servicio	4	2	2
Controles de Calidad	4	2	2
Técnicos	20	10	10
Anfitriona	1		1
TOTAL/DÍA	32	16	16

3.1.3. Comunicación

Se establecieron canales de comunicación interna, empezando por el mensaje de la Alta Gerencia hacia toda la compañía. También se utilizó las redes sociales, carteleras y correos electrónicos para crear la expectativa de involucramiento en esta metodología.

La figura 2 muestra la publicidad de la Campaña Kaizen.



FIGURA 2.- PUBLICIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA KAIZEN

Cabe mencionar que esta etapa es una de las más importantes pues es aquí donde se motiva al personal para que desarrolle sus habilidades para el trabajo en equipo y descubran el liderazgo que hay en cada uno de ellos. El resultado será un ganar - ganar entre la empresa y sus empleados.

3.2. ETAPA 1 – CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Para este proyecto se unieron 7 personas interdisciplinarias relacionadas con el problema a trabajar y conformaron el equipo de trabajo.

La tabla 4 muestra el equipo Kaizen:

TABLA 4.- CONFORMACIÓN EQUIPO KAIZEN

#	CARGO	FUNCIÓN
1	Jefe de Servicio	Líder del equipo
1	Máster Kaizen	Asesor Kaizen
1	Asesor de Servicio	Miembro del equipo
1	Control de Calidad	Miembro del equipo
2	Técnicos	Miembros del equipo
1	Lavador	Miembro del equipo

La figura 3 muestra una foto de los integrantes del equipo:



FIGURA 3.- INTEGRANTES EQUIPO KAIZEN

Una vez conformado el equipo, definieron un Nombre Original para el mismo con el que se sintieron identificados, el nombre fue: KAIZEN KISS.

Funciones del Equipo:

Líder: Direccionar las reuniones y mantener una comunicación eficiente con su equipo. Liderar el desarrollo del proyecto. Mantener a su personal motivado.

Asesor Kaizen: Asesorar a los equipos en las diferentes herramientas de mejora continua así como también ser guía en el desarrollo de la metodología Kaizen.

Miembros del Equipo: Personas relacionadas directamente con el problema a trabajar que están en capacidad de poder generar o aportar ideas de mejora.

Es importante mencionar que conformar el equipo de trabajo no fue fácil, pues se unen habilidades, personalidades y diversidad de características demográficas (edad, género, nivel académico o tiempo de servicio entre otros) que pueden afectar el rendimiento del equipo.

El reto del Líder fue mantener un liderazgo adecuado con la intención de mejorar el desempeño del equipo diverso. Poder combinar las diferentes habilidades del personal para lograr el objetivo que se plantea.

3.3. ETAPA 2 – SELECCIÓN DEL TEMA

La directriz fue dada por la Alta Gerencia quien proporcionó 3 temas de importancia y en conjunto con el equipo de trabajo conformado se analizó los temas a través de la Matriz de Prioridad indicada en la Tabla 5, según el Impacto, Urgencia y Tendencia para seleccionar el prioritario:

TABLA 5.- MATRIZ DE PRIORIDAD

Lluvia de problemas	Impacto	Urgencia	Tendencia	Total
Seguridad (Reducción de Accidentes)	3	3	1	7
Calidad (Satisfacción del cliente)	3	3	3	9
Productividad (Mejora de tiempos)	3	2	3	8

Mediante votación y considerando el grado de importancia se definió que el problema a trabajar está relacionado con la Satisfacción de los Clientes.

Para expresar correctamente el tema a trabajar, se hizo uso del siguiente esquema según la Figura 4:

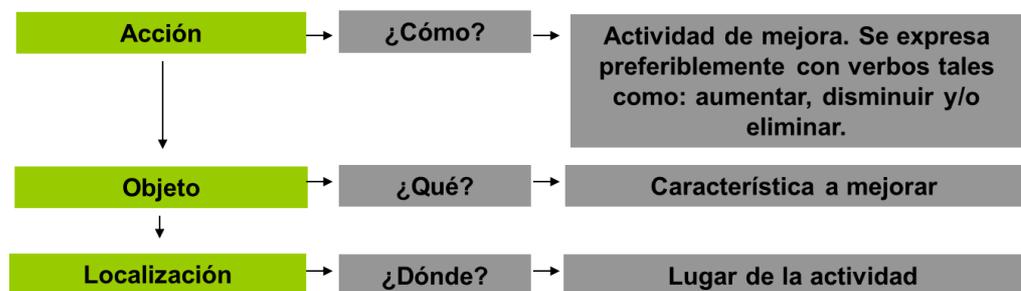


FIGURA 4.- ESQUEMA PARA DEFINICIÓN DEL TEMA

Quedando definido de la siguiente manera:

“Incrementar el Índice de Satisfacción de Clientes a través de la implementación de la metodología Kaizen como herramienta de Mejora Continua en A&A”

El **ISC** es un indicador que nos proporciona información sobre la calificación general que dan los clientes al Concesionario específicamente al Servicio que se le brindó. Esta información se la obtiene a través de encuestas que realiza fábrica al cliente posterior a la entrega de su vehículo.

Gracias a esto se puede tener una visión certera de las actividades que debemos mejorar para lograr su plena satisfacción cuando visite el Concesionario.

Es de suma importancia mantener este Indicador con un buen resultado pues de esto depende también la permanencia de la empresa en el mercado.

3.4. ETAPA 3 – SITUACIÓN ACTUAL, ANTECEDENTES Y MAGNITUD DEL PROBLEMA

En esta etapa se realiza un análisis de la situación actual de la empresa con relación al índice de Satisfacción en el primer semestre del 2014. Una vez que se tiene claro el problema principal, se lo debe descomponer y priorizar sus causas.

Se puede evidenciar en la Figura 5, la tendencia a la baja del indicador en el primer semestre del 2014. Esto es nuestro punto de partida para iniciar el análisis.

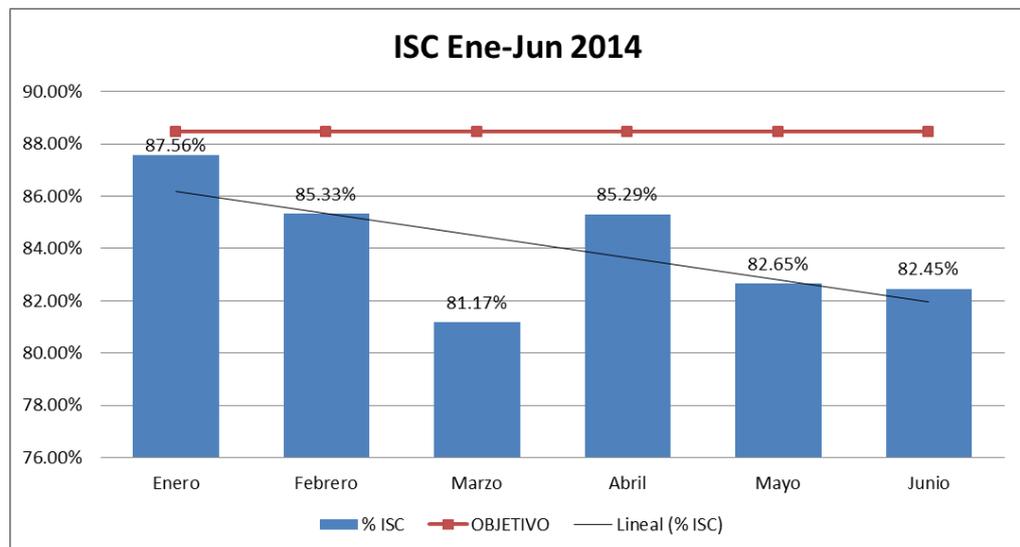


FIGURA 5.- RESULTADO MENSUAL ISC 1ER SEMESTRE 2014

La empresa tiene definido un Objetivo de Cumplimiento de ISC que obligatoriamente se debe cumplir mes a mes, el mismo es del **88.47%**

Desde Enero a Junio del 2014 no se ha logrado cumplir con el mismo.

Estableciendo el Objetivo

Para poder comprobar en el tiempo que la implementación de la metodología Kaizen ayudó a mejorar el ISC, se estableció un objetivo específico, medible realizable y con plazo en el tiempo.

Se tiene un promedio semestral (Ene-Jun 2014) de **84,07%** en ISC, al tener una tendencia a la baja del mismo, nuestra meta será cumplir con el Objetivo dado por fábrica (88.47%) o sobrepasar el mismo en un lapso de 4 meses. El incremento en ISC será del 5% con respecto al promedio del semestre.

3.5. ETAPA 4 – ANÁLISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA

Para poder obtener las causas principales de las quejas de insatisfacción de clientes, se utilizó la Tabla 6 donde se Consolidada las Quejas clasificadas en Causas principales (en amarillo) y secundarias (en azul).

TABLA 6.- TABLA CONSOLIDADA DE CAUSAS PRINCIPALES Y SECUNDARIAS

COD. NUM	CÓDIGO
100	RETRASO EN LA ENTREGA DEL VEHÍCULO
110	EN LA FECHA DE ENTREGA
120	EN LA HORA DE ENTREGA
130	GENERAL
200	FALTA DE AGILIDAD EN EL SERVICIO
210	EN CAJA O EN EL PROCESO DE FACTURACIÓN
220	EN LOS TRABAJOS REALIZADOS
230	EN LA RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO
240	EN LA ENTREGA DEL VEHÍCULO
250	DEMORA EN EL SERVICIO DE TAXI
260	GENERAL
300	MALA ATENCIÓN EN LA SUCURSAL
310	FALTA DE AMABILIDAD O CORDIALIDAD
320	FALTA DE CONOCIMIENTO O ASESORAMIENTO
330	CITAS
340	CALL CENTER
350	INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES
360	FALTA DE PERSONAL/REPUESTOS/EQUIPO O HERRAM
370	PÉRDIDAS O ROBOS
380	GENERAL
400	ENTREGA DEL VEHICULO CON PROBLEMAS/DEFECTOS/
410	INCUMPLIMIENTO DE TRABAJOS SOLICITADOS
420	TRABAJOS MAL REALIZADOS
430	TRABAJOS REALIZADOS NO SOLICITADOS
440	LIMPIEZA DEL VEHÍCULO
450	OTROS DEFECTOS O FALLAS QUE EL VH NO TENÍA CUA
460	GENERAL
600	FALTA DE INFORMACIÓN
610	FALTA DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE MIENTRA
620	GARANTÍA
630	DE LOS TRABAJOS REALIZADOS
640	DE LOS PRECIOS FACTURADOS
650	DE REPUESTOS/COTIZACIONES/PROFORMAS
660	GENERAL
700	PETICIONES
710	ESTAR PRESENTE EN LA REPARACIÓN
720	ENTREGAR REPUESTOS QUE FUERON CAMBIADOS
730	GENERAL
800	ES UNA BUENA CALIFICACIÓN
900	GENERAL
1000	SIN COMENTARIOS

La categorización de causas principales se realizó según el tipo de queja con su Frecuencia (# de veces que los clientes se quejaron en esa categoría principal).

La muestra semestral que fue analizada comprende 868 clientes encuestados, quienes expresaron quejas referentes a las indicadas en la Tabla 7 ordenadas de mayor a menor frecuencia.

TABLA 7.- CLASIFICACIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES

CAUSA PRINCIPAL	FRECUENCIA
ENTREGA DEL VEHICULO CON PROBLEMAS/DEFECTOS/FALLAS	284
FALTA DE AGILIDAD EN EL SERVICIO	174
MALA ATENCIÓN EN LA SUCURSAL	171
FALTA DE INFORMACIÓN	74
ES UNA BUENA CALIFICACIÓN	62
SIN COMENTARIOS	37
RETRASO EN LA ENTREGA DEL VEHÍCULO	36
GENERAL	26
PETICIONES	4
Total general	868

Mediante análisis de Pareto se definió que el 81% de las quejas se encuentran englobadas en las siguientes 4 categorías indicadas en la Tabla 8:

TABLA 8.- ANÁLISIS DE PARETO PARA DEFINICIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES

CATEGORÍA PRINCIPAL	FRECUENCIA	%	% ACUM
ENTREGA DEL VEHICULO CON PROBLEMAS/DEFECTOS/FALLAS	284	33%	33%
FALTA DE AGILIDAD EN EL SERVICIO	174	20%	53%
MALA ATENCIÓN EN LA SUCURSAL	171	20%	72%
FALTA DE INFORMACIÓN	74	9%	81%
ES UNA BUENA CALIFICACIÓN	62	7%	88%
SIN COMENTARIOS	37	4%	92%
RETRASO EN LA ENTREGA DEL VEHICULO	36	4%	97%
GENERAL	26	3%	100%
PETICIONES	4	0%	100%
Total general	868		

A continuación se muestra la Figura 6 con el Diagrama de Pareto de las Causas Principales:

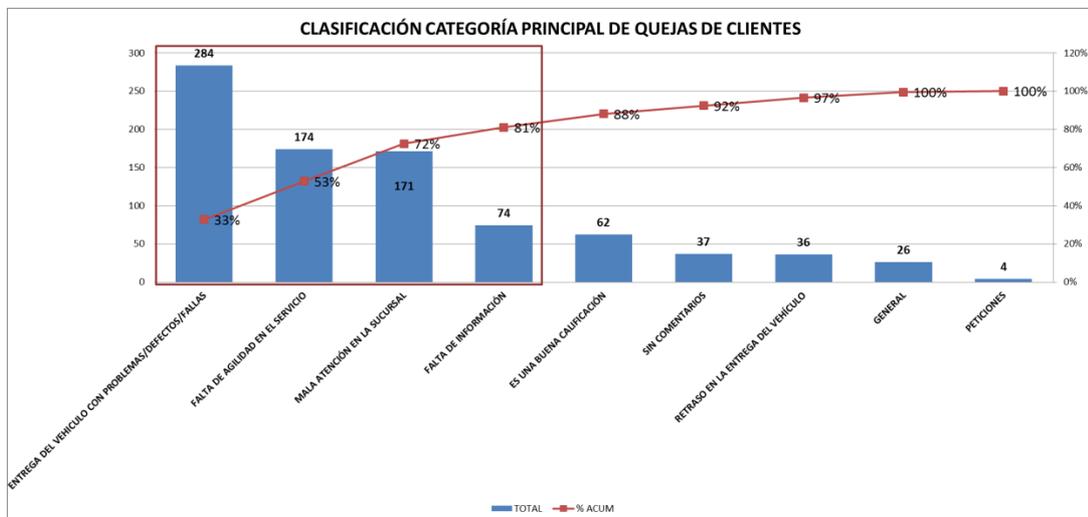


FIGURA 6.- DIAGRAMA DE PARETO CAUSAS PRINCIPALES DE QUEJAS DE CLIENTES

Es decir las 4 primeras causas son las que están ocasionando una baja en los resultados del ISC.

Una vez obtenidas las 4 causas principales (Entrega de vehículos con problemas/defectos/fallas, Falta de agilidad en el servicio, mala atención en la sucursal y falta de información), nuevamente mediante Pareto, se obtuvo las causas secundarias por cada una:

La figura 7 indica que la Entrega de Vehículos con Problemas/Defectos/Fallas de debe a 3 causas secundarias: Trabajos mal realizados, Incumplimiento de Trabajos solicitados y Limpieza del vehículo.

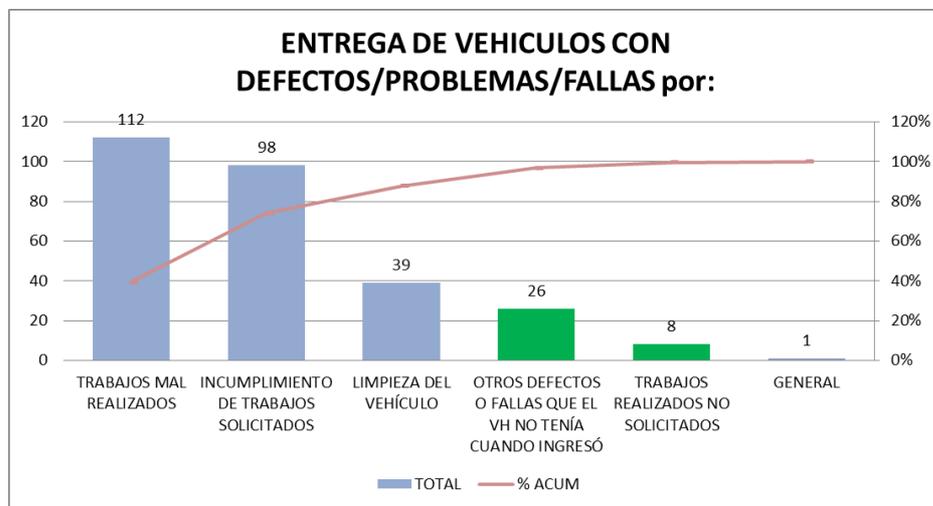


FIGURA 7.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA ENTREGA DE VEHÍCULOS CON PROBLEMAS/DEFECTOS/FALLA

La figura 8 indica que la Falta de Agilidad en el Servicio de debe a 3 causas secundarias: En los trabajos realizados de mantenimiento, en la Recepción y en la Entrega del vehículo.

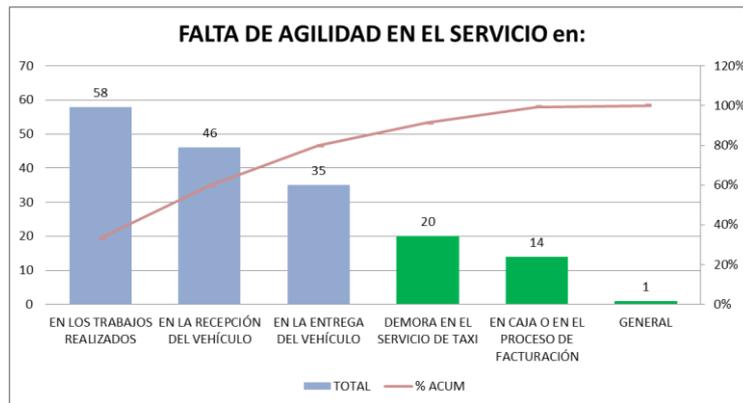


FIGURA 8.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA FALTA DE AGILIDAD EN EL SERVICIO

La figura 9 indica que la Mala atención en la Sucursal de debe a 2 causas secundarias: Por Citas y por la Falta de Amabilidad o Cordialidad de los Cajeros y Asesores.

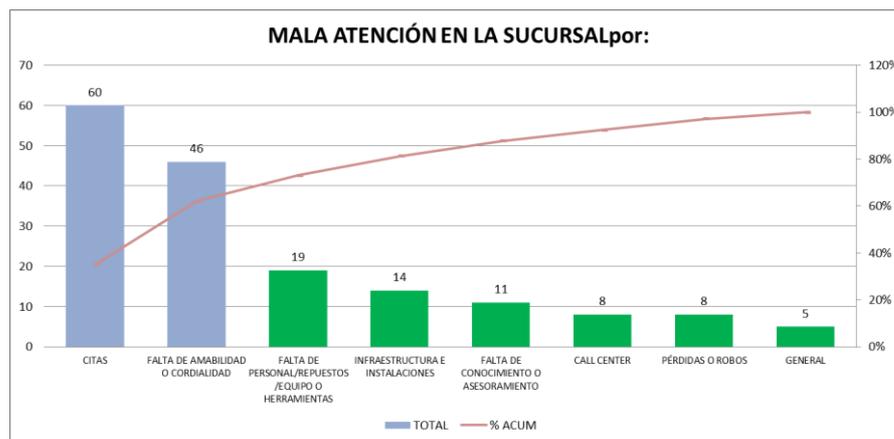


FIGURA 9.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA MALA ATENCIÓN EN LA SUCURSAL

La figura 10 indica que la Falta de Información se debe a 2 causas secundarias: De los Trabajos realizados y Falta de Comunicación con el cliente mientras el vehículo está en el taller

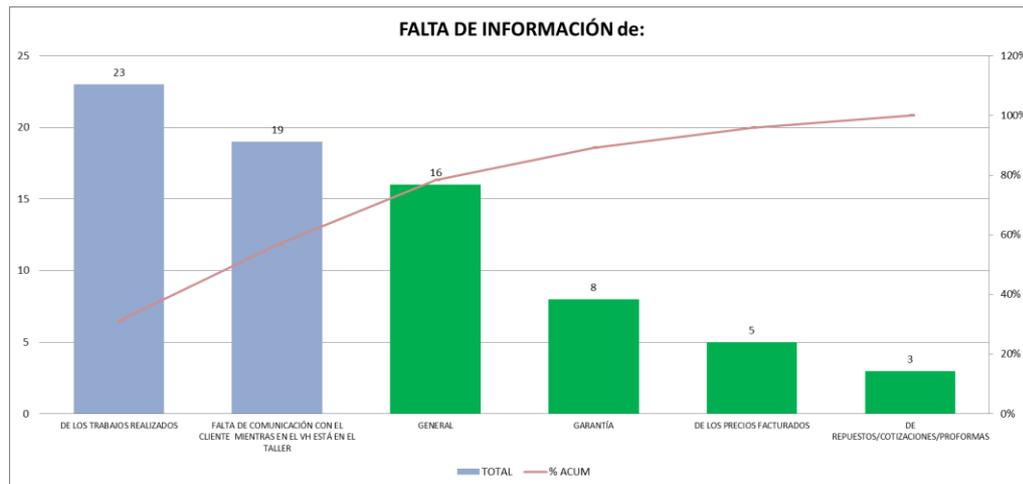


FIGURA 10.- DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS SECUNDARIAS DE LA FALTA DE INFORMACIÓN

NOTA: Las barras de azul corresponden a las causas secundarias que constituyen el 80% de los problemas más representativos para cada causa principal.

Esta clasificación de causas ayudó al equipo de trabajo a preparar el Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) con mayor rapidez y facilidad para analizar las causas raíces junto con el personal involucrado directamente en el problema.

A continuación se muestra en la Figura 11 la Espina de Pescado (Ishikawa) donde se detallan gráficamente: el Problema, sus Causas Principales, sus causas secundarias y causa raíz (lo resaltado en rojo corresponden a las causas raíces)

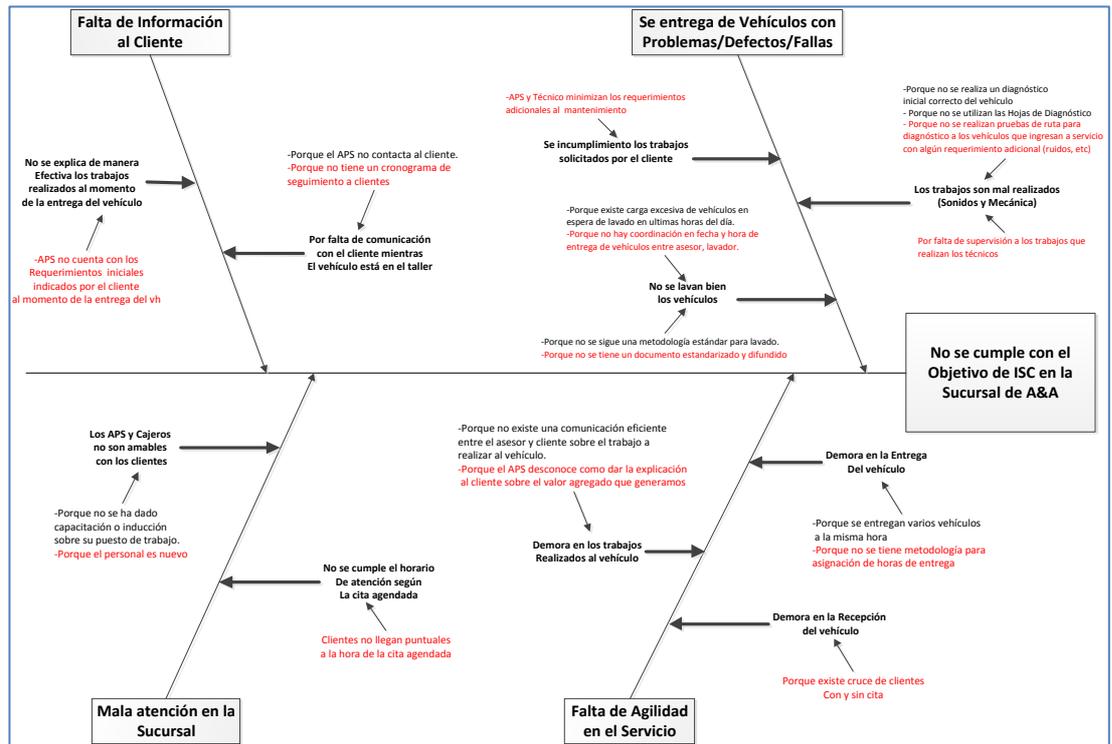


FIGURA 11.- DIAGRAMA CAUSA EFECTO – ISHIKAWA

Para realizar este análisis se convocó a personal del área de servicio: Técnicos, Lavador, Asesor, Control de Calidad y Controlista y bajo la dirección del Líder del Proyecto con Apoyo del Asesor Kaizen se desarrolló un taller para buscar las causas raíces del problema que afecta a todos.

3.6. ETAPA 5 – ESTABLECIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS

Luego del análisis de causas (Ishikawa), se procedió a elaborar el Plan de Acción para corregir el problema de Incumplimiento del objetivo de ISC.

Este Plan fue elaborado en conjunto con el equipo de trabajo que se convocó para realizar la Espina de pescado y determinar las causas raíces.

A continuación se presenta el Plan de Acción:

PLAN DE ACCIÓN

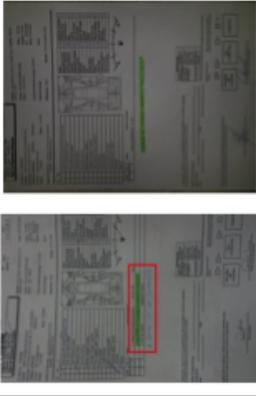
Formato Base: F-00-AQ-10-03		FECHA: 2014-02-03				CODIGO: F-00-GG-09-01			
#	Origen	Hallazgo	Plan de acción	Tipo de acción	Responsable	Fecha de cierre	% Avance	Status	Observaciones
1	No cumplen con el formato de ISC	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque los trabajos de sonidos y mantenimientos son mal realizados debido a que no se realizan pruebas de ruta para diagnóstico a los vehículos que ingresan a servicio con algún requerimiento adicional (ruidos, etc.)	Utilizar formato de Hoja de Diagnóstico para todos los vehículos que ingresan con problemas de ruidos, etc. Realizar Prueba de ruta para diagnóstico al momento de recibir un vehículo con problemas de ruidos, motor, dirección, caja, etc. Registrar en la Hoja de Diagnóstico el resultado de la prueba de ruta con el detalle exacto de lo encontrado. Incluir estas actividades en el Proceso de Recepción de Unidades, aprobar proceso y difundirlo.	Correctiva	Asesor de Servicio Control de Calidad Técnico designado Máster Kaizen	15-Aug-14		Retrasado	
2	No cumplen con el formato de ISC	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque los trabajos de sonidos y mantenimientos son mal realizados debido a la falta de supervisión a los trabajos que realizan los técnicos	Designar un Líder por cada equipo de Trabajo en el Taller: 1 Líder por cada grupo de Técnicos (4), 1 Líder de APS, 1 Líder de Control de Calidad y 1 Líder de Lavado, quienes serán los representantes de sus equipos y la vez ante la Jefatura. Además serán el apoyo de sus compañeros de equipo para la resolución de problemas técnicos que se presenten con la finalidad de evitar que los vehículos salgan del taller con problemas, así como también serán los ojos del Jefe de Servicio dentro de su área de trabajo. Una vez definidos los líderes de área realizar diariamente Reunión de Líderes de 30 min para tratar temas de satisfacción de clientes entre otros, la información que obtengan de la reunión deberán transmitirla a sus compañeros.	Correctiva	Jefe de Servicio	15-Aug-14		Retrasado	
3	No cumplen con el formato de ISC	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque se incumplen los trabajos solicitados por el cliente debido a que el APS y el técnico minimizan los requerimientos adicionales del cliente (se enfocan solo en el mantenimiento)	Dar prioridad a los requerimientos adicionales del cliente y luego al Mantenimiento. Se resaltarán estos puntos en las OT. Control de Calidad debe personalmente explicar al técnico la prioridad de los requerimientos adicionales del cliente. Señalar en la OT al finalizar la recepción en caso de que el cliente no solicite ningún trabajo adicional al mantenimiento: "Cliente no notifica trabajos adicionales". Incluir estas actividades en el Proceso de Recepción de Unidades, aprobar proceso y difundirlo.	Correctiva	Jefe de Servicio Asesor de Servicio Máster Kaizen	08-Aug-14		Retrasado	
4	No cumplen con el formato de ISC	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque son mal lavados debido a que no se tiene un documento estandarizado y difundido al personal de lavado.	Realizar Ficha de Operación de Lavado entre 2 personas, aprobar y difundir	Correctiva	Jefe de Servicio Máster Kaizen	08-Aug-14		Retrasado	
5	No cumplen con el formato de ISC	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque son mal lavados debido a que no hay coordinación en fecha y hora de entrega de vehículos entre el APS y el área de lavado	Control de Calidad colocará en el vidrio de la ventana izquierda del vehículo a lavar la hora de entrega para que los lavadores conozcan los horarios de entrega y puedan dar prioridad al lavado de los vehículos.	Correctiva	Asesor de Servicio Control de Calidad	31-Jul-14		Retrasado	

#	Origen	Hallazgo	Plan de acción	Tipo de acción	Responsable	Fecha de cierre	% Avance	Status	Observaciones
6	No cumplimiento de ISC	Falta de información al cliente porque el APS no se comunica con el cliente mientras el vehículo está en el taller debido a que no cuenta con un cronograma de seguimiento a clientes.	Definir fechas y horarios de llamadas de seguimiento a clientes para informar del estado de su vehículo en el taller. Crear en google Drive una Bitácora de Llamadas de Seguimiento para los APS. Realizar llamadas de seguimiento y registrar observaciones	Correctiva	Jefe de Servicio Asesores de Servicio Máster Kaizen	31-Jul-14		Retrasado	
7	No cumplimiento de ISC	Falta de información al cliente porque no se explica de manera efectiva los trabajos realizados al momento de la entrega del vehículo debido a el APS no cuenta con el documento donde constan los requerimientos iniciales del cliente.	Entregar los vehículos a los clientes con la OT explicando los trabajos solicitados vs los trabajos realizados. Incluir esta actividad en el P proceso de Entrega de Unidades, aprobar y difundir	Correctiva	Asesor de Servicio Jefe de Servicio Máster Kaizen	15-Aug-14		Retrasado	
8	No cumplimiento de ISC	Mala atención en la Sucursal porque no se cumple el horario de atención a los clientes según la cita agendada debido a que los clientes no llegan puntuales a la cita.	Implementar tarjetas de identificación de clientes: Tarjetas verde, amarillo y rojo, colocar para identificar clientes con citas, sin citas, citas atrasadas.	Correctiva	Jefe de Servicio Máster Kaizen	15-Aug-14		Retrasado	
10	No cumplimiento de ISC	Mala atención en la Sucursal porque los APS y Cajeros no son amables con el cliente debido a que era personal nuevo sin capacitación de su puesto de trabajo	Invitar a Cajeros a las reuniones de CTT de Servicio para que participen de los role plays y personalicen los casos de quejas de clientes debido a la mala atención en Caja y poder brindar retroalimentación que ayude a mejorar la atención al cliente Realizar CTT de Servicio con Asesores y Cajeros donde se interprete situaciones cotidianas con los clientes.	Correctiva	Jefe de Servicio Cajeros	08-Aug-14		Retrasado	
11	No cumplimiento de ISC	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en la Recepción del vehículo debido a existe cruce de clientes con y sin cita	Implementar tarjetas de identificación de clientes: Tarjetas verde, amarillo y rojo, colocar para identificar clientes con citas, sin citas, citas atrasadas.	Correctiva	Jefe de Servicio Máster Kaizen	15-Aug-14		Retrasado	
12	No cumplimiento de ISC	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en la Entrega del vehículo debido a que no se cuenta con un metodología para asignación de horas de entrega	Asignar la carga de trabajo un día antes según vehículos quedados y vehículos con cita. Implementar formato de Asignación de Carga a ser utilizado por el Control de Calidad y Controlista diariamente.	Correctiva	Control de Calidad Controlista	08-Aug-14		Retrasado	
13	No cumplimiento de ISC	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en los trabajos realizados al vehículo debido a que el APS desconoce como dar la explicación al cliente sobre el valor agregado que genera la empresa.	Difundir Planes de Mantenimiento actualizados donde se detallan las operaciones incluidas en cada plan.	Correctiva	Jefe de Servicio	31-Jul-14		Retrasado	

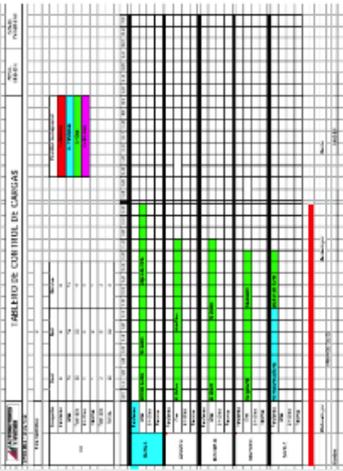
3.7. ETAPA 6 – APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS

En esta etapa se despliega el seguimiento del Plan de Acción desarrollado para mejorar el ISC.

A continuación se presenta para cada causa raíz indicada en el Plan de Acción y contramedidas aplicadas.

#	Hallazgo	Plan de acción	Fecha de cierre real	Aplicación Y Seguimiento de Contramedidas
1	<p>Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque los trabajos de sonidos y mantenimientos son mal realizados debido a que no se realizan pruebas de ruta para diagnóstico a los vehículos que ingresan a servicio con algún requerimiento adicional (ruidos, etc.)</p>	<p>Utilizar formato de Hoja de Diagnóstico para todos los vehículos que ingresan con problemas de ruidos, etc.</p> <p>Realizar Prueba de ruta para diagnóstico al momento de recibir un vehículo con problemas de ruidos, motor, dirección, caja, etc. Registrar en la Hoja de Diagnóstico el resultado de la prueba de ruta con el detalle exacto de lo encontrado.</p> <p>Incluir estas actividades en el Proceso de Recepción de Unidades, aprobar proceso y difundirlo.</p>	08-Aug-14	<p>Se implementó el uso del formato "Hoja de Diagnóstico" que lo utiliza el Control de Calidad en las pruebas de ruta de diagnóstico de los vehículos que se reciben con algún trabajo adicional de ruidos, motor, dirección, caja.</p> <p>Con esto se ha logrado disminuir los trabajos mal realizados al tener la información detallada de lo que se tiene que realizar al vehículo.</p> <p>Además se estandarizó esta buena práctica a través del P proceso de Recepción que fue aprobado y difundido al personal involucrado.</p> <p>Ver Anexo 1.- Hoja de Diagnóstico Ver Anexo 2.- Proceso de Recepción de Vehículos en el Centro de Servicio</p>
2	<p>Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque los trabajos de sonidos y mantenimientos son mal realizados debido a la falta de supervisión a los trabajos que realizan los técnicos</p>	<p>Designar un Líder por cada equipo de Trabajo en el Taller: 1 Líder por cada grupo de Técnicos (4), 1 Líder de APS, 1 Líder de Control de Calidad y 1 Líder de Lavado, quienes serán los representantes de sus equipos y la voz ante la Jefatura. Además serán el apoyo de sus compañeros de equipo para la resolución de problemas técnicos que se presenten con la finalidad de evitar que los vehículos salgan del taller con problemas, así como también serán los ojos del Jefe de Servicio dentro de su área de trabajo.</p> <p>Una vez definidos los líderes de área realizar diariamente Reunión de Líderes de 30 min para tratar temas de satisfacción de clientes entre otros, la información que obtengan de la reunión deberán transmitirla a sus compañeros.</p>	15-Aug-14	<p>Se implementó los Equipos de Líderes por áreas de Trabajo (Técnicos, Lavadores, Asesores y Controles). La finalidad de esta acción fue descentralizar la transmisión de información que estaba ocasionando cuellos de botella en los procesos de servicio al depender únicamente del Jefe de Servicio en la toma de acciones dentro del taller. Ahora se delegan funciones desde la Jefatura al personal técnico, se trabaja en equipo.</p> <p>Se ha mejorado la comunicación entre Jefe y Técnicos/Asesores/Controles. Se tiene la información de objetivos, tareas, etc. a tiempo.</p> <p>Todos las novedades del día se tratan en la Reunión de Líderes.</p> 
3	<p>Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque se incumplen los trabajos solicitados por el cliente debido a que el APS y el técnico minimizan los requerimientos adicionales del cliente (se enfocan solo en el mantenimiento)</p>	<p>Dar prioridad a los requerimientos adicionales del cliente y luego al Mantenimiento. Se resaltarán estos puntos en las OT.</p> <p>Control de Calidad debe personalmente explicar al técnico la prioridad de los requerimientos adicionales del cliente.</p> <p>Señalar en la OT al finalizar la recepción en caso de que el cliente no solicite ningún trabajo adicional al mantenimiento: "Cliente no notifica trabajos adicionales".</p> <p>Incluir estas actividades en el Proceso de Recepción de Unidades, aprobar proceso y difundirlo.</p>	08-Aug-14	<p>Se creó la cultura en los APS y Técnicos de priorizar los trabajos adicionales que el cliente solicita, pues esto era la queja del cliente, que no se prestaba atención a lo que solicitan ocasionando que se incumplan los trabajos. Ahora todo lo adicional que se registra en la OT es transmitido al Técnico, quien de igual manera atiende primero lo adicional y luego el mantenimiento.</p> <p>Cuando el cliente no solicita adicionales, el APS está registrando la leyenda "Cliente no solicita trabajos adicionales"</p> 

#	Hallazgo	Plan de acción	Fecha de cierre real	Aplicación Y Seguimiento de Contramedidas
4	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque son mal lavados debido a que no se tiene un documento estandarizado y difundido al personal de lavado.	Realizar Ficha de Operación de Lavado entre 2 personas, aprobar y difundir	08-Aug-14	 <p>Se implementó la Ficha de Operación de Lavado entre 2 personas. Con esto hemos logrado obtener buenos resultados al haber disminuido las quejas por mal lavado. El tiempo de lavado también disminuyó. Trabajan en equipo</p> <p>Ver Anexo C.- Ficha de Operación de</p>
5	Se entregan los vehículos con problemas/defectos/fallas porque son mal lavados debido a que no hay coordinación en fecha y hora de entrega de vehículos entre el APS y el área de lavado	Control de Calidad colocará en el vidrio de la ventana izquierda del vehículo a lavar la hora de entrega para que los lavadores conozcan los horarios de entrega y puedan dar prioridad al lavado de los vehículos.	31-Jul-14	 <p>Se implementó esta acción muy sencilla, los Controles de Calidad están colocando en la venta del vehículo a lavar la hora de entrega, con esto los lavadores saben a que vehículo dar prioridad para que el mismo esté listo a la hora de entrega que se le ofreció al cliente</p>
6	Falta de información al cliente porque el APS no se comunica con el cliente mientras el vehículo está en el taller debido a que no cuenta con un cronograma de seguimiento a clientes.	Definir fechas y horarios de llamadas de seguimiento a clientes para informar del estado de su vehículo en el taller. Crear en google Drive una Bitácora de Llamadas de Seguimiento para los APS. Realizar llamadas de seguimiento y registrar observaciones	31-Jul-14	<p>Se implemento las Llamadas de Seguimiento diario a los clientes por parte de los APS. Se les designó un horario de 30 minutos (1er grupo: 12:00-12:30 y 2do grupo: 2:00-2:30) para que realicen las llamadas en un lugar determinado sin interrupciones. Con esto se ha logrado mantener informado a los clientes del estado de sus vehículos mientras están en el taller. Además están realizando llamadas par informar del vehículo listo, para solicitar autorizaciones, para reagendar hora de entrega y para llamada de seguimiento de 48 horas.</p> <p>Ver Anexo D.- Bitácora de Seguimiento Diario</p>
7	Falta de información al cliente porque no se explica de manera efectiva los trabajos realizados al momento de la entrega del vehículo debido a el APS no cuenta con el documento donde constan los requerimientos iniciales del cliente.	Entregar los vehículos a los clientes con la OT explicando los trabajos solicitados vs los trabajos realizados. Incluir esta actividad en el Proceso de Entrega de Unidades, aprobar y difundir	15-Aug-14	<p>Se implementó esta actividad sencilla. Ahora los APS entregan los vehículos a los cliente utilizando la OT para explicar los trabajos solicitados vs los realizados. Con esto se aseguran que el cliente se vaya conforme y esté claro que todos los trabajos que solicitó fueron realizados.</p> <p>Ver Anexo B.- Entrega de Vehículos en el Centro de Servicio</p>
8	Mala atención en la Sucursal porque no se cumple el horario de atención a los clientes según la cita agendada debido a que los clientes no llegan puntuales a la cita.	Implementar tarjetas de identificación de clientes: Tarjetas verde, amarillo y rojo, colocar para identificar clientes con citas, sin citas, citas atrasadas.	15-Aug-14	<p>Se implementó el uso de las tarjetas de identificación de clientes para distinguir los vehículos que ingresan con y sin cita y a los que llegan atrasados. Los APS o el Guardia están colocando las mismas cada vez que ingresa un vehículo y han verificado con la bitácora de citas. Esto ha logrado dar un orden en la recepción de vehículos y cumplir con el horario agendado de atención al cliente</p>

#	Hallazgo	Plan de acción	Fecha de cierre real	Aplicación Y Seguimiento de Contramedidas
10	Mala atención en la Sucursal porque los APS y Cajeros no son amables con el cliente debido a que era personal nuevo sin capacitación de su puesto de trabajo	<p>Invitar a Cajeros a las reuniones de CTT de Servicio para que participen de los role plays y personalicen los casos de quejas de clientes debido a la mala atención en Caja y poder brindar retroalimentación que ayude a mejorar la atención al cliente</p> <p>Realizar CTT de Servicio con Asesores y Cajeros donde se interprete situaciones cotidianas con los clientes.</p>	08-Aug-14	Se retomaron las sesiones mensuales de CTT de 1 hora. Se realiza Role Play con 2 actores APS y cliente personificados. Con estas sesiones se ha logrado dar retroalimentación de los errores que se comente frente al cliente y que ocasionan su insatisfacción. Se invitó a Cajeros para que formen parte de estas sesiones y de igual manera puedan corregir tu trato ante el cliente.
11	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en la Recepción del vehículo debido a existe cruce de clientes con y sin cita	Implementar tarjetas de identificación de clientes: Tarjetas verde, amarillo y rojo, colocar para identificar clientes con citas, sin citas, citas atrasadas.	15-Aug-14	Esta actividad se sustenta con la misma detalla en la actividad 8.
12	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en la Entrega del vehículo debido a que no se cuenta con una metodología para asignación de horas de entrega	<p>Asignar la carga de trabajo un día antes según vehículos quedados y vehículos con cita.</p> <p>Implementar formato de Asignación de Carga a ser utilizado por el Control de Calidad y Controlista diariamente.</p>	08-Aug-14	<p>Se implementó el formato "Tablero de Control de Carga" para agilizar la planificación diaria del trabajo en el taller.</p> <p>Diarmente al final de la tarde el Control de Calidad debe entregar este formato lleno al Controlista donde especifica los vehículos quedados para el siguiente día y los vehículos que ingresarán con cita. Con esto se planifica el trabajo del siguiente día y se asigna una hora estimada de entrega del vehículo que es comunicado al APS para que pueda ofrecer al cliente una hora cetera de entrega y sobre todo cumplirla.</p> 
13	Falta de Agilidad en el Servicio porque existe demora en los trabajos realizados al vehículo debido a que el APS desconoce como dar la explicación al cliente sobre el valor agregado que genera la empresa.	Difundir Planes de Mantenimiento actualizados donde se detallan las operaciones incluidas en cada plan.	31-Jul-14	Se difundió a los APS los planes de Mantenimiento con las tareas que implica cada uno. Ahora todos los APS manejan la misma información estándar para comunicar a los clientes.

3.8. ETAPA 7 – ESTANDARIZACIÓN

En esta fase se muestran las buenas prácticas implementadas para lograr el objetivo de Incrementar el ISC y mantenerlo en el tiempo.

Cabe recalcar que en las inducciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos al nuevo personal relacionado con las áreas de servicio, incluyen la capacitación de los documentos estandarizados.

Cada uno de los documentos que se estandarizaron fueron realizados a través de reuniones con el personal involucrado en cada área. Se mantuvieron varias sesiones de trabajo donde cada uno de los participantes aportó con sus ideas y buenas prácticas para dejar establecido a través de un proceso las mismas. Se presentó a la Jefatura y Gerencia de Servicio para revisión y aprobación. Posteriormente se procedió a la difusión para su aplicación obligatoria. Esta difusión se la realizó de manera presencial y a través de la Intranet de la empresa donde los documentos de encuentran disponibles para el uso de cualquier colaborador.

A continuación se mencionan los documentos que se estandarizaron:

3.8.1. Proceso de Recepción de Vehículos en el CS

Se logró estandarizar la secuencia de trabajo en esta etapa del Servicio, incluyendo el uso de las Hojas de Diagnóstico y realización de pruebas de ruta al momento de la recepción del vehículo. Además de priorizar y resaltar los trabajos adicionales en la OT que deben ser transmitidos a los técnicos para que se cumpla con todos los trabajos adicionales solicitados por el cliente.

Ver Anexo B.- Proceso de Recepción de Vehículos en el Centro de Servicio

3.8.2. Proceso de Entrega de Vehículos en el CS

Se logró estandarizar la secuencia de trabajo en esta etapa del Servicio, incluyendo la Entrega de Vehículos utilizando la OT, con esto el APS puede explicar al cliente los trabajos realizados al vehículo vs los trabajos que él solicitó inicialmente.

Ver Anexo C.- Proceso de Entrega de Vehículos en el Centro de Servicio

3.8.3. Ficha de Operación de Lavado y Secado

Esta ficha fue realizada en conjunto con los Lavadores. Se la estandarizó una vez comprobado que es la mejor manera de realizar el lavado de los vehículos logrando obtener un trabajo de calidad. Se redujo las quejas por mal lavado.

Anexo D.- Ficha de Operación de Lavado y Secado

3.8.4. Equipo de Líderes por Área

El Equipo de Líderes quedó conformado de la siguiente manera: 1 Líder de Técnicos por cada grupo de trabajo (4 técnicos líderes), 1 Líder de Lavado, 1 Líder de Asesores y 1 Líder de Control de Calidad.



FIGURA 12.- LIDERES DE TÉCNICOS POR EQUIPO DE TRABAJO



FIGURA 13.- LIDER DE LAVADO



FIGURA 14.- LIDER DE CONTROL DE CALIDAD Y LIDER DE ASESORES

Además se estandarizó las reuniones diarias de 30 minutos con los Líderes, como se muestra en la figura 15



FIGURA 15.- REUNION DARIA DE LÍDERES

3.8.5. Llamadas de Seguimiento a Clientes

Con la finalidad de mantener informado al cliente durante todo el tiempo que su vehículo permanece en el taller y también luego de entregarle el mismo, se estandarizó un formato en Google Drive de Seguimiento Diario de Clientes. Los Asesores deben contactarlos y registrar las novedades. Con esto se crea una brecha de confianza entre ambos.

Ver Anexo E.- Registro de Llamadas de Seguimiento a Clientes

3.8.6. Tarjetas de Identificación de Clientes

Se estandarizó 3 tarjetas de identificación de Clientes: Con cita, Sin Cita y Cita Retrasada. Con esto se logró mantener el orden de atención a los clientes según la cita y tiempo de llegada.

La figura 16 muestra el identificativo que es colocado al momento que ingresa el vehículo.



FIGURA 16.- TARJETAS DE IDENTIFICACION DE CLIENTES COLOCADAS EN LOS VEHÍCULOS

3.8.7. Reuniones CTT

Se retomaron las reuniones CTT en las cuales se recrean situaciones cotidianas con los clientes, se discuten los puntos críticos y se brinda feedback a los participantes que tienen contacto directo con el mismo. Gracias a estas actuaciones se ha mejorado la atención de los Asesores y Cajeros hacia el cliente

A continuación se muestra la Secuencia de una Reunión CTT y el material utilizado en las mismas

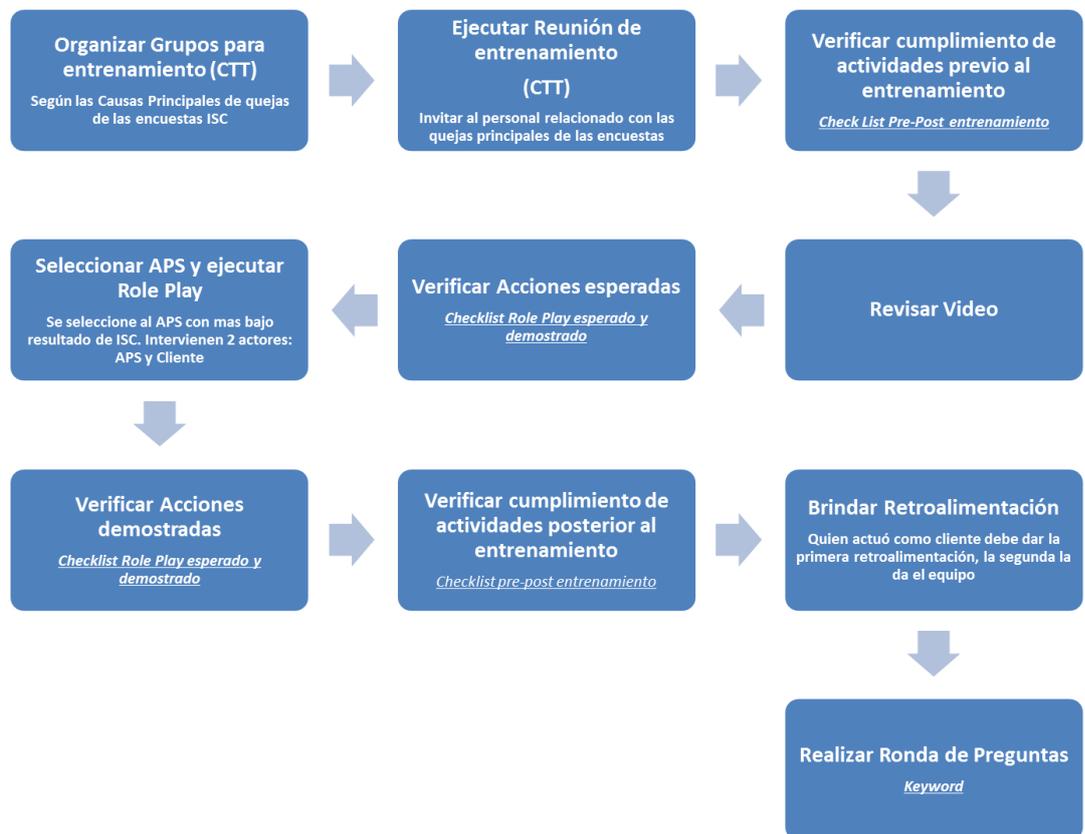


FIGURA 17.- SECUENCIA PROCESO DE REUNIONES CTT SERVICIO

Proceso de Servicio – Entrega del Vehículo

Lista de Verificación Previa y Posterior a la Capacitación

Auto Verificación Previa a la Capacitación

Mientras usted reflexiona acerca de la forma en la que usualmente trabaja, por favor considere las Normas de Acción listadas en la columna de la extrema izquierda en la parte inferior. Si usted siempre cumple con una Norma de Acción, coloque una marca debajo de "Siempre" en la columna de Pre-Capacitación para la Norma de Acción. Si usted no siempre cumple con una Norma de Acción, por favor coloque una marca debajo de "A Veces o Nunca" para la Norma de Acción.

Auto Verificación Posterior a la Capacitación

Usted ha completado actividades para aprender acerca del paso de Entrega del Vehículo. Mientras usted reflexiona acerca del periodo de actividad, por favor evalúe como sus acciones han mejorado. Si usted considera que mejoró en una Norma de Acción, por favor coloque una marca debajo de "Mejor" en la columna de Post-Capacitación para la Norma de Acción. Si usted considera que todavía necesita mejorar en una Norma de Acción, por favor coloque una marca debajo de "Necesita Mejorar" para la Norma de Acción.

Como Asesor de Servicio:

Pre-Capacitación		Post- Capacitación	
Siempre	A veces o Nunca	Mejor	Necesita Mejorar

Para Preparar la Entrega del Vehículo,			
Al Revisar la Documentación Necesaria:			
1. Revisó la Orden de Reparación para confirmar que todo el trabajo solicitado esté completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Si todo el trabajo solicitado no se completó:</i>			
2. Confirmó que la información del archivo fuera correcta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Si el archivo del cliente no existe:</i>			
3. Se aseguró que todas las descripciones globales de los técnicos de los servicios realizados fueran claras y comprensibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Revisó el folleto de mantenimiento para asegurarse de que todo el trabajo solicitado esté completo y registrado en caso de haber sido servicio de mantenimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIGURA 18.- CHECK LIST PRE Y POST ENTRENAMIENTO CTT

Proceso de Servicio – Entrega del Vehículo

Normas de Acción

Hoja de Retroalimentación de Representación de Casos

1. Verificar las Normas de Acción que se espera se demuestren en la representación de casos en la columna denominada "Esperado". (Éstas son las Normas de Acción que corresponden a los "Números de Verificación" en las tarjetas de Representación de Casos para el Cliente).
2. Verificar las Normas de Acción que en realidad fueron demostradas en la columna denominada "Demostrado."

Esperado	Demostrado

Como Asesor de Servicio:

Para Preparar la Entrega del Vehículo,		
Al Revisar la Documentación Necesaria:		
1. Revisó la Orden de Reparación para confirmar que todo el trabajo solicitado esté completo.		
<i>Si todo el trabajo solicitado no se completó:</i>		
2. Le informó a la persona a cargo y al cliente si fuese necesario.		
<i>Si todo el trabajo solicitado se completó:</i>		
3. Se aseguró que todas las descripciones globales de los técnicos de los servicios realizados fueran claras y comprensibles.		
4. Revisó el folleto de mantenimiento para asegurarse de que todo el trabajo solicitado esté completo y registrado en caso de haber sido servicio de mantenimiento.		
5. Registró en la Orden de Reparación si el diagnóstico indicaba que el vehículo operaba apropiadamente.		
6. Puso especial atención para confirmar que la preocupación del cliente haya sido resuelta, en el caso de trabajos repetitivos.		
7. Confirmó el control de calidad del vehículo durante la prueba de manejo por si surgían incidentes con respecto a la sensación de manejo.		
8. Verificó la Orden de Reparación y las notas del Técnico para cualquier trabajo identificado o recomendado, pero no realizado, para poder hacer referencia a éste cuando consulte con el cliente acerca de su siguiente cita de servicio.		
9. Comparó que los cargos hechos en la factura correspondan a los trabajos realizados y verificó que la factura estuviera correcta.		

FIGURA 19.- CHECK LIST ROLE PLAY ESPERADO Y DEMOSTRADO

<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q4</p> <p>¿Cuáles son los beneficios para el Dealer si el Asesor de Servicio asegura una relación de largo plazo con el cliente?</p>	<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q5</p> <p>¿Cómo debe usted explicar los cargos al cliente?</p>
<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q6</p> <p>Durante la etapa de Entrega de Vehículo, ¿qué debe usted asegurarse de tener preparado para la fecha y hora de entrega?</p>	<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q7</p> <p>¿Cuáles son algunas de las expectativas del cliente durante la etapa de Entrega de Vehículo?</p>
<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q8</p> <p>Al revisar la documentación durante la etapa de Entrega de Vehículo, debe revisar la Orden de Reparación y las notas de los técnicos referentes a cualquier necesidad de trabajo identificada o recomendada pero no realizada. ¿Por qué debe hacer esto?</p>	<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q9</p> <p>Durante la etapa de Entrega de Vehículo, ¿cómo puede asegurarse que el vehículo funciona correctamente?</p>
<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q10</p> <p>¿Qué debe usted hacer al revisar el vehículo para su entrega?</p>	<p>Pregunta: Tarjeta Keyword - SERVICIO Entrega de Vehículo No.B5-Q9</p> <p>¿Qué es lo que usted debe revisar para asegurarse de que no se le deben hacer cargos al cliente?</p>

FIGURA 20.- KEYWORD QUIZ

CAPITULO 4

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Cumplimiento de Objetivo ISC

El presente proyecto empezó en Marzo 2014 y culminó su implementación en Octubre del 2014.

Se obtuvieron datos históricos de ISC desde Enero hasta Junio obteniendo un promedio de 84.07% mensual, con tendencia a la baja.

Gracias a las acciones efectivas planteadas y ejecutadas se logró en el mes de Octubre llegar a cumplir y sobrepasar el objetivo planteado que fue de 88.47%. Al mes de Octubre se obtuvo un ISC de 88.54% con tendencia a la alza en los meses siguientes, tal como se puede evidenciar en la figura 21.

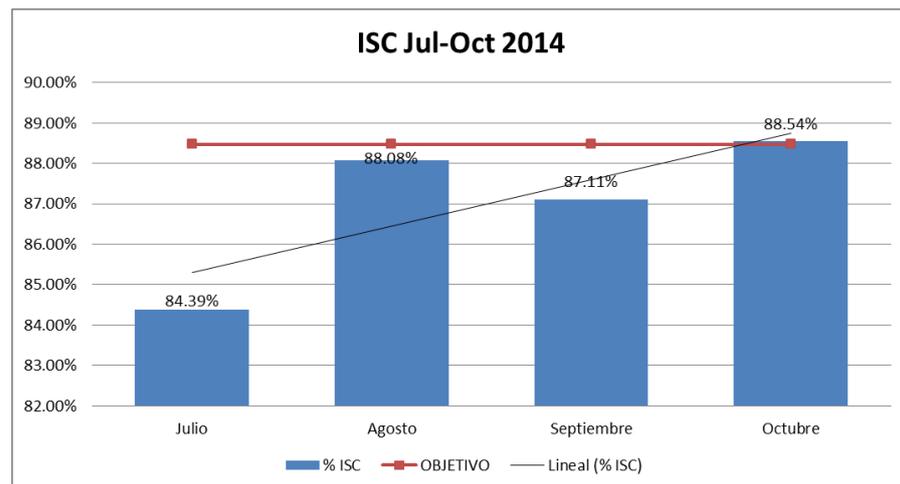


FIGURA 21.- RESULTADO MENSUAL ISC LUEGO DE LA APLICACIÓN DE CONTRAMEDIDAS (Jul-Oct)

En la figura 22 se puede evidenciar la disminución significativa en el # de quejas según su clasificación desde el primer semestre del 2014 al mes de octubre.

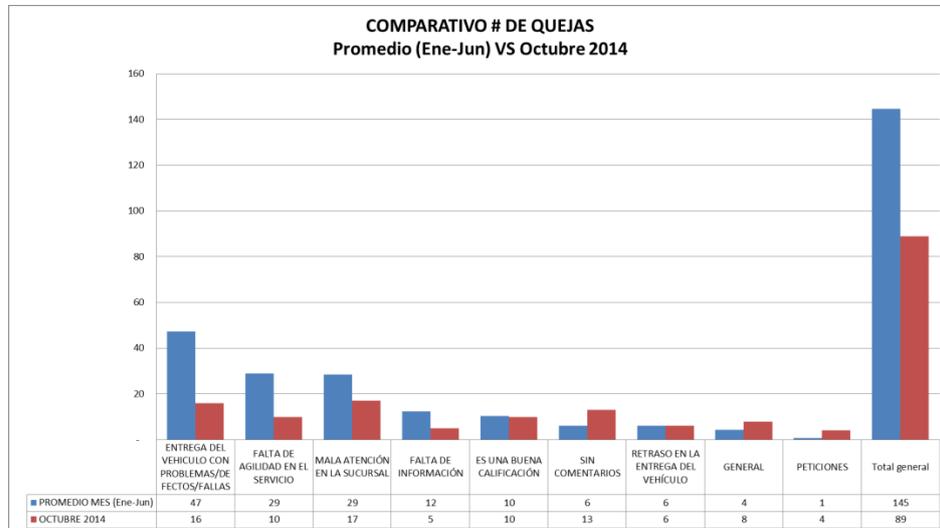


FIGURA 22.- COMPARTIVO DE # QUEJAS DE CLIENTES – ANTES Y DESPUES

Es importante mencionar que sin el apoyo y compromiso de la gente no hubiese sido posible lograr el objetivo. Constantemente se trabaja en crear cultura de mejora continua en el personal, que sean ellos quienes propongan pequeñas mejoras a corto plazo que conlleven a cambios significativos.

El objetivo de este proyecto fue cumplido gracias a la constancia y pasión de la gente por su trabajo, y en la creencia que la Metodología Kaizen funciona y ayuda a facilitar la aplicación de pequeñas mejoras que hacen de su lugar de trabajo un mejor ambiente laboral.

4.2. Metodología Kaizen implementada en A&A

La implementación de esta metodología inicia en A&A en el año 2012 y se mantiene durante los años 2013 y 2014, como cultura de mejoramiento continuo.

Cada año se celebra la Convención Kaizen donde los equipos exponen sus proyectos ante un jurado calificador imparcial.

En el 2014 llegaron a clasificar 10 equipos que expusieron en 10 minutos sus propuestas de mejora ante más de 200 personas. El evento se desarrolló en el mes de Noviembre en el Hotel Quito con la presencia de Directivos y colaboradores de la empresa.

A continuación se muestran algunas fotografías de lo que fue la Convención Kaizen 2014.



FIGURA 23.- FOTO DE EQUIPOS PARTICIPANTES EN LA CONVENCION KAIZEN



FIGURA 24.- FOTOS DE LOS EXPOSITORES CONVENCÓN KAIZEN



FIGURA 25.- FOTO DEL DESARROLLO DE LA CONVENCÓN KAIZEN

Como aporte adicional, el Departamento de Gestión de Calidad preparó un Video Empresarial, el mismo causó emoción y motivación en los asistentes. Posterior a la Convención fuimos felicitados por la Alta Gerencia por tan buena iniciativa.



FIGURA 26.- IMAGEN DEL INICIO DEL VIDEO EMPRESARIAL QUE FUE PRESENTADO EN LA CONVENCION KAIZEN



FIGURA 27.- IMÁGENES QUE FORMARON PARTE DEL VIDEO EMPRESARIAL

Se escogieron las 3 mejores propuestas expuestas y se las premió públicamente por parte de la Alta Dirección, destacando su compromiso y aporte al crecimiento de la empresa.

A continuación se muestran en la figura 28 a los Equipos Ganadores y los reconocimientos otorgados por la Alta Dirección a su valiosa participación:

Primer Lugar
Equipo: Amigos del Monito
Premio: 4 días 3 noches en Decameron Mompiche



Segundo Lugar
Equipo: Los Carlitos Julio
Premio: días 2 noches en Arashá



Tercer Lugar
Equipo: AIKIDO
Premio: Ipod Nano (c/u)



FIGURA 28.- GANADORES CONVENCION KAIZEN 2014

El Grupo Ganador fue invitado a visitar la Planta ensambladora de la marca en México, donde aprovecharon conociendo esta hermosa ciudad y compartiendo buenos momentos entre compañeros, tal como lo muestra la figura 22



FIGURA 29.- GANADORES CONVENCION KAIZEN 1ER LUGAR EN MÉXICO

Todo el desarrollo de la Convención Kaizen y la aplicación de la Metodología en cada etapa, quedaron estandarizados a través del Proceso Kaizen.

Ver Anexo F.- PROCESO KAIZEN

Beneficios Económicos de la Implementación de Equipos Kaizen

Los 10 equipos Kaizen que expusieron en la presentación final generaron los siguientes resultados financieros:

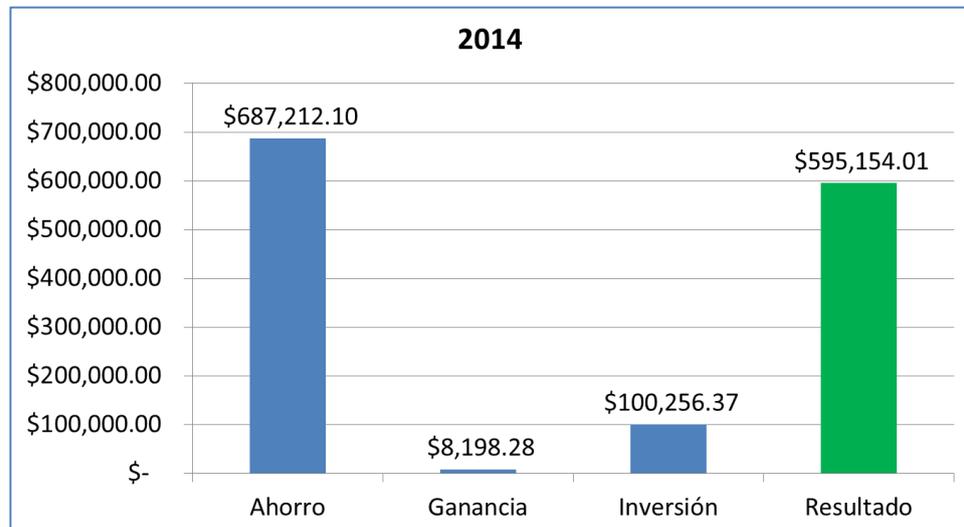


FIGURA 30.- BENEFICIOS ECONÓMICOS

Resultado = Beneficio Neto del Programa Kaizen 2014 = Ahorro + Ganancia – Inversión.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

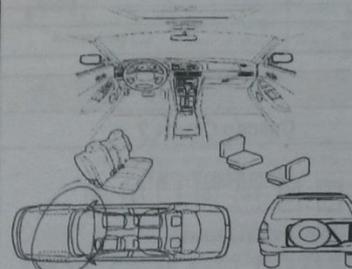
- Se logró incrementar el ISC de 88,04% (promedio del primer semestre) a 88,57% cumpliendo con el objetivo planteado en este proyecto, gracias a la metodología Kaizen utilizada
- Se implementó la Metodología Kaizen en A&A que culmina con la Convención Kaizen anual en donde se exponen los proyectos y se premia a los mejores.
- Se logró motivar al personal para que participen en Grupos Kaizen lo cual se traduce en 70 personas involucradas en el desarrollo de proyectos (7 personas por 10 equipos finalistas)
- Se involucró a la Alta Dirección, pues fue parte activa de la Convención Kaizen al calificar y premiar los mejores proyectos
- Los colaboradores realizan su trabajo con pasión, disfrutan de los logros que alcanzan y son parte del cambio para la mejora. Esta metodología es una apuesta permanente de la compañía para el crecimiento de sus colaboradores

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener el Programa Kaizen por los resultados que genera tanto económicamente como en el desarrollo personal y profesional de los colaborados.
- Elegir proyectos obtenidos del balance de la compañía
- Premiar a los equipos con un porcentaje del ahorro generado y comprobado por el Departamento Financiero
- Resguardar los proyectos en una base de datos de fácil acceso para que todos en la empresa tengan acceso
- Estandarizar las buenas prácticas desarrolladas.

ANEXOS

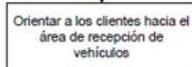
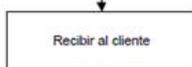
ANEXO A.- Hoja de Diagnóstico

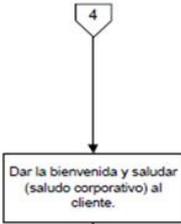
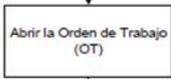
INFORMACIÓN GENERAL			
CUÁNDO OCURRE LA FALLA ? Condiciones del Camine <input type="checkbox"/> Pavimento <input type="checkbox"/> Superficie irregular <input type="checkbox"/> Rompe velocidades <input type="checkbox"/> Desniveles Condiciones Ambientales <input type="checkbox"/> En lluvia o humedad <input type="checkbox"/> En ambiente seco o polvoroso <input type="checkbox"/> Si hace frío <input type="checkbox"/> Si hace calor		OT: _____ FECHA: <u>24 / junio / 2015</u>	Frecuencia <input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Rara vez
Desde Cuándo <input type="checkbox"/> Recientemente <input type="checkbox"/> Cuando vehículo era nuevo <input checked="" type="checkbox"/> Después de la Entrega		Vehículo llevado a servicio autorizado <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Cuándo _____ Taller _____ Cuando? <input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde/ Noche	
Temperatura del motor <input checked="" type="checkbox"/> Frío <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Durante el calentamiento <input type="checkbox"/> Después del calentamiento		Condiciones de Manejo <input type="checkbox"/> No afecta <input type="checkbox"/> En viaje <input type="checkbox"/> Al arrancar <input type="checkbox"/> En marcha mínima <input type="checkbox"/> Al acelerar <input checked="" type="checkbox"/> Al desacelerar	
RPM <u>X</u>		Velocidad de Manejo De _____ Km/h a _____ Km/h	
DIAGNOSTICO DE CALEFACCIÓN Y AIRE ACONDICIONADO			
SINTOMAS			
<input type="checkbox"/> No funciona el aire acondicionado Desde cuándo? _____ Cuánto tarda en enfriar el vehículo? _____ min _____ km		<input type="checkbox"/> No se cambia el flujo de aire a diferentes boquillas Qué boquillas de ventilación no funcionan? <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> 	
<input type="checkbox"/> La calefacción no funciona Desde cuándo? _____ Cuánto tarda en calentar el vehículo? _____ min _____ km		<input type="checkbox"/> Temperatura fluctúa mucho dependiendo de la boquilla	
<input type="checkbox"/> No se puede cambiar la admisión de aire Qué es lo que no está funcionando? <input type="checkbox"/> Aire Fresco <input type="checkbox"/> Recirculación de Aire <input type="checkbox"/> Otros _____		<input type="checkbox"/> Ruidos Anormales _____ <input type="checkbox"/> Ocurre cuando el compresor trabaja <input type="checkbox"/> Cambia al cambiar la boquilla de ventilación <input type="checkbox"/> Aumenta con la velocidad del motor <input type="checkbox"/> Ocurre al poner en contacto la llave de encendido	
DIAGNOSTICO DE RUIDOS Y VIBRACIONES			
1. DE DONDE PROVIENE EL RUIDO? (Señale con un círculo el área del vehículo)		2. BAJO QUE CONDICIONES? <input type="checkbox"/> Al acelerar <input checked="" type="checkbox"/> Al frenar <input type="checkbox"/> Al girar <input type="checkbox"/> Otros _____	
		3. QUÉ TIPO DE RUIDO ES? <input type="checkbox"/> Rechina (Como zapatos tennis sobre piso mojado) <input type="checkbox"/> Cruje (Como caminar sobre el piso de madera) <input type="checkbox"/> Cascabelea (Como agitar una sonaja para bebé) <input type="checkbox"/> Tictac (Como segundero de un reloj) <input type="checkbox"/> Golpeteo (Como tocar una puerta) <input type="checkbox"/> Zumbido (Como una abeja o viento) <input checked="" type="checkbox"/> Otros <u>vibración</u>	
		4. PRUEBA DE MANEJO REALIZADA CON CLIENTE SI NO <input type="checkbox"/> Ruido verificado en la prueba de manejo <input type="checkbox"/> Fuente de ruido localizado y reparado <input type="checkbox"/> Realizar nueva prueba de manejo para confirma la reparación	
NOTAS DE LA PRUEBA DE MANEJO: <u>Bomba de combustible cambiada.</u> <u>Al al parar se desacelera cuando freno fuerte</u> <u>apoyarse (no se apoya) pero se siente que</u> <u>se desvaya, tiembla un poco.</u> <u>2) Cuando esta frio tiende a ser inestable el motor tiembla mucho.</u>		Firma del Cliente	

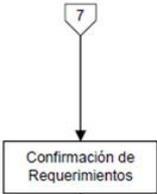
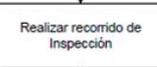
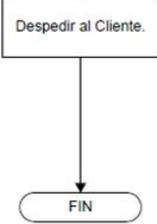
ANEXO B.- Proceso de Recepción de Vehículos en el Centro de Servicio

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-04-01																			
MANUAL DE PROCESOS																					
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN CENTRO DE SERVICIO																					
ÍNDICE																					
A.	Cambios con respecto a la última versión	1																			
B.	Control de Registros	1																			
C.	Definiciones y Siglas	1																			
D.	Objetivo	2																			
E.	Alcance	2																			
F.	SI	2																			
G.	Responsabilidades	2																			
H.	OC	2																			
I.	Acceso	2																			
J.	Notificación de Cambios	2																			
K.	Distribución	2																			
L.	Anexos	2																			
M.	Indicadores	2																			
N.	Procedimiento	3,4,5																			
CAMBIOS CON RESPECTO A LA ÚLTIMA VERSIÓN:																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Modificación</th> <th rowspan="2">Página / Item</th> <th colspan="2">Reemplaza a:</th> </tr> <tr> <th>Código Doc:</th> <th>Fecha:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Creación del documento</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Modificación	Página / Item	Reemplaza a:		Código Doc:	Fecha:	Creación del documento	N/A	N/A	N/A								
Modificación	Página / Item	Reemplaza a:																			
		Código Doc:	Fecha:																		
Creación del documento	N/A	N/A	N/A																		
CONTROL DE REGISTROS																					
El manejo de los registros asociados a este proceso se pueden ver en la Lista Maestra de Registros. Para acceder dar click en este texto.																					
DEFINICIONES Y SIGLAS:		Para ver las definiciones hacer clic aquí																			
OT:	Orden de Trabajo. Es un contrato establecido entre el Centro de Servicio de AYASA, el cuál se encargará de efectuar los trabajos solicitados, y el Cliente, quién solicita la reparación y se obliga a pagar por ella en la mayoría de los casos. Este contrato debe contener información del cliente, del vehículo, la naturaleza de los trabajos, la fecha y hora prometida de entrega y observaciones sobre el vehículo.																				
Venta Proactiva	Son las Ventas adicionales que se realizan durante el recorrido VENZA en la recepción, al detectar novedades respecto del funcionamiento o aspecto físico del vehículo en cuestión																				
LAS FIRMAS DE APROBACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO SE ENCUENTRAN EN EL FORMATO DE APROBACIÓN DEL MISMO COMO RESPALDO FÍSICO Y LEGAL PARA SU VIGENCIA Y CUMPLIMIENTO																					
_____ Elaborado por: Máster Kaizen		_____ Revisor por: Jefe de Servicio																			
		_____ Aprobado por: Gerente de Servicio																			

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-04-01		
MANUAL DE PROCESOS				
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL CENTRO DE SERVICIO				
OBJETIVO:				
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar lineamientos claros para el procedimiento de recepción de vehículos, es decir, cada vez que un cliente tenga la intención de ingresar un vehículo al Taller para realizarle un mantenimiento o una reparación. - Establecer un registro en la OT de todas las peticiones que el cliente requiera en el servicio de su vehículo. 				
ALCANCE:				
Este procedimiento es aplicable para el área de Servicio de Automotores y Anexos S.A, desde la pre-apertura de la orden de trabajo hasta la recepción del vehículo y despedida al cliente.				
SI	RESPONSABILIDADES			OC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Procesos proveedores: P-00-AK-01→Cita </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Entradas: - Cliente con necesidad de servicio con o sin cita. - Tablero de citas programadas </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Supervisores: Jefe de Servicio Responsabilidad: Revisar la necesidad de requerimiento de elaboración o actualización de un documento. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Dueños del proceso / responsables de aplicación: - Asesor de Servicio - Supervisor de Calidad - Anfitriona Responsabilidad: Revisar la necesidad de requerimiento de elaboración o actualización de un documento. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Elaboración, control, distribución y administración del documento: Master Kaizen </div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Procesos clientes: P-01-SM-07 Control de Avance de Trabajo </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Salidas: - F-00-SM-00→Orden de Trabajo - Vehículo con OT llena. - Vehículo con protecciones. </div>
ACCESO				
A través de la Intranet este documento se encuentra disponible a todo el personal.				
NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS				
Los cambios se comunicarán a los dueños del proceso y responsables de aplicación.				
DISTRIBUCIÓN				
El documento original lo mantiene el Master Kaizen de la Sucursal				
ANEXOS				
#	NOMBRE	#	NOMBRE	
1	N/A	3	N/A	
2	N/A	4	N/A	
INDICADORES				
NOMBRE:	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	META
Satisfacción General de la recepción del vehículo en el centro de Servicio	Jefe de Servicio	Pregunta ISC - Satisfacción general en la recepción del vehículo	Trimestral	Variable

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-04-01			
MANUAL DE PROCESOS					
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	REFERENCIA
1		Asesor de Servicio	Asesor de Servicio: Revisar su apariencia personal: 1.- Usar el uniforme limpio, ordenado y con su escarapela. 2.- Mirarse en el espejo (Barba, cabello, maquillaje (en caso de mujeres) etc.) <i>Esto se realizara únicamente dos veces durante la jornada laboral: En el inicio y posterior a la hora de almuerzo</i>	N/A	N/A
2		Guardia	Guardia: 1.-Saludar al Cliente. (Buenos Dias/ Tardes, bienvenido a Automotores y Anexos...) 2.-Indicar al cliente hacia que bahia de recepción orientarse:	N/A	N/A
3		Anfitriona	Anfitriona: 1.- Darle la bienvenida al cliente tan pronto como llegue. 2.- Saludar al cliente (saludo corporativo: Buenos Dias, mi nombre es XXXXXX, bienvenido a Automotores y Anexos en que le puedo servir? 3.- Cliente tiene cita programada. SI: 4.- Buscar vehículo en el sistema Lotus de Citas 5.- Verificar que el vehículo que ingresa sea el mismo que esta detallado en la Orden de trabajo 6.- Colocar en el vehículo el bonete correspondiente (según el asesor / retorno). 7.- Indicar al Asesor de Servicio el arribo de su cita NO: Si existe capacidad para recibir el vehículo 8.- Comunicar al cliente que será atendido tan pronto como el Asesor termine sus citas programadas 9.- Asignar un Asesor de Servicio. 10.- Indicar al Asesor de Servicio que le fue asignado un cliente sin cita Si no existe capacidad de recepción sin cita o el cliente no desea esperar un turno de recepción sin cita. Anfitriona: 11.- Genera una cita de acuerdo con el proceso: <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Cita</div>	N/A	Proceso: P-00-AK-01 Cita Para ver este documento hacer clic aquí
4		Anfitriona Asesor de Servicio Supervisor de Calidad	Se trata de un retorno: SI: Anfitriona: 1.- Verificar el Asesor de Servicio responsable en el historial del sistema. Se debe priorizar la atención a este tipo de Clientes. El Supervisor de Calidad debe dar soporte al asesor en caso de estar ocupado con citas. Asesor de Servicio – Supervisor de Calidad: 2.- Saludar al cliente con una sonrisa (saludo corporativo: Buenos Dias, mi nombre es XXXXXX, bienvenido a Automotores y Anexos en que le puedo servir?, en caso de estar ocupado al menos se debe hacer contacto visual con el cliente indicándole que en breve será atendido). 3.- Ir al paso 7 NO: seguir al paso 6	N/A	N/A

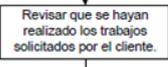
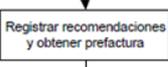
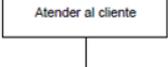
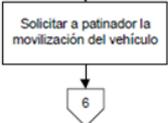
FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-04-01			
MANUAL DE PROCESOS					
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	REFERENCIA
5		<p>Asesor de Servicio</p> <p>Anfitriona</p>	<p>Asesor de Servicio:</p> <p>1.- Saludar al cliente (saludo corporativo: Buenos Días, Bienvenido a Automotrices y Anexos mi nombre es XXXXXX, en qué le puedo servir?, en caso de estar ocupado al menos se debe hacer contacto visual con el cliente indicándole que en breve será atendido).</p> <p>2.- Entregar la Tarjeta de Presentación</p> <p>3.- Atender prioritariamente a los clientes que han separado cita. (los clientes sin cita son atendidos luego de la finalización de la recepción programada.) El cliente no debe esperar más allá de 5 min. Al volver, el asesor deberá agradecer la espera del cliente y si es un cliente conocido dirigirse a él por su nombre (ej. Sr. Ramirez.). En caso de que no se pueda atender al cliente dentro de los 5 primeros minutos debe solicitar el apoyo de la anfitriona.</p> <p>Anfitriona:</p> <p>4.- Invitar a pasar al cliente a la recepción (debe ser cómoda y ofrecer refrigerios, TV y revistas), la espera no debe ser mayor a 15 min, por lo que en caso de que el asesor no lo pueda atender al cliente se debe asignar personal de apoyo (Supervisor de calidad)</p> <p>El número de bonete es un número de seguimiento que es ingresado al sistema al abrir la OT. Los supervisores de calidad utilizarán este número para dar seguimiento al trabajo.</p>	N/A	N/A
6		<p>Anfitriona</p> <p>Técnico Ventas Adicionales</p> <p>Técnico Recepción Activa</p> <p>Asesor de Servicio</p>	<p>Anfitriona</p> <p>1.- Informar al cliente que mientras el asesor le atiende se le hará una revisión express en recepción.</p> <p>Técnico de Ventas Adicionales</p> <p>2.- Seguir la Ficha de Operación de Ventas adicionales en Recepción</p> <p>3.- Llenar el formato de Ventas Adicionales</p> <p>4.- Anotar las novedades existentes en el Formato "Check list Mecánico"</p> <p>Asesor de Servicio</p> <p>5.- Revisar la información del check list mecánico</p> <p>6.- Solicitar autorización para realizar una inspección visual de su vehículo en la bahía de diagnóstico. Cliente acepta:</p> <p>8i. (La recepción activa se la realizara mientras el Asesor de Servicio abre la OT).</p> <p>Receptor</p> <p>7.- Ingresar el Vehículo a la Bahía de diagnóstico. Técnico Recepción Activa</p> <p>8.- Seguir ficha de operación de Recepción Activa</p> <p>9.- Informar las novedades encontradas al Asesor de Servicio.</p> <p>NO</p> <p>8j. Sigue al paso (7)</p>	<p>F-01-SM-36-01 Formato Registro de Ventas Adicional Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>O-01-SM07-01 Ficha de Operación Ventas adicionales en Recepción Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>O-01-SM08-01 Ficha de Operación Recepción Activa Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	
7		<p>Asesor de Servicio</p>	<p>Asesor de Servicio:</p> <p>1.- Invitar a pasar al cliente para abrir la orden</p> <p>2.- Solicita Servicio de Taxi si el cliente lo requiere</p> <p>Cliente acepta taxi:</p> <p>8i:</p> <p>3.-Solicitar a la recepcionista que gestione el taxi</p> <p>4.- Abrir OT en el sistema DMS y verifica si el cliente existe en el sistema.</p> <p>SI EXISTE:</p> <p>5.- Completar el encabezado y reconfirmar los datos registrados en el sistema con el cliente. Asegurar que estos coincidan (nombre, teléfonos, dirección, número de cédula, correo electrónico, fecha de nacimiento).</p> <p>NO EXISTE:</p> <p>6.- Crear cliente y/o vehículo en sistema DMS.</p> <p>7.- Preguntar al cliente acerca de sus requerimientos.</p> <p>8.- Escuchar al cliente todos los detalles del trabajo que viene a realizar.</p> <p>9.- Registrar consecutivamente los requerimientos del cliente y las recomendaciones debidas a kilometraje o vida útil del vehículo. Si el vehículo es un retomo se debe resaltar esto en la OT para dar mayor prioridad al momento de la asignación de trabajos.</p> <p>10.- Verificar si el vehículo necesita reparación mecánica</p> <p>8j:</p> <p>11.- Llenar la hoja de diagnostico con todas las indicaciones que de el cliente en la explicación del problema.</p> <p>12.- Notificar al cliente que se debe hacer un diagnóstico especializado</p> <p>13.- Indicar al cliente que se le comunicará el tiempo y el costo de la orden de reparación, una vez que se tenga el diagnóstico (en caso de ser necesario, el asesor debe comunicar al Supervisor de Calidad para que efectúe una prueba de ruta con el cliente). En horarios de Pico y Placa (8:45-7:30) el Asesor de Servicio podrá realizar pruebas de ruta con el cliente</p> <p>NO:</p> <p>14.- Registrar en la OT el costo aproximado</p> <p>15.- Dar al cliente el tiempo de entrega del vehículo. Indicar que si se tiene algún retraso en la programación de su entrega (por distintas razones) se le comunicará vía telefónica, caso contrario, la hora y tiempo de entrega no deberá variar.</p> <p>16.- Ingresar la orden de reparación al sistema Iotus</p> <p>8k. Sigue al paso (8)</p>	<p>F-00-SM-00 Orden de Trabajo Para Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>F-00-SM-01 Hoja de Diagnóstico. Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	<p>Sistema DMS Módulo 4103 a. Módulo 0105 b. Módulo 2003</p>

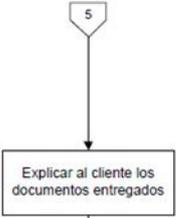
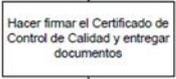
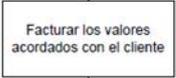
FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-04-01			
MANUAL DE PROCESOS					
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	REFERENCIA
8		Asesor de Servicio	Asesor de Servicio 1.-Confirma los trabajos solicitados en la orden preabierta 2.- Consulta al cliente si necesita algún requerimiento adicional. <i>Si así es lo registra en la OT y lo resalta. Debe dar prioridad a los trabajos adicionales.</i> <i>Si el cliente no notifica trabajos adicionales, debe indicar en la OT el mensaje "Cliente no notifica trabajos adicionales" .</i> <i>Si los trabajos adicionales son por ruidos, motor, dirección, caja, deberá solicitar al Control de Calidad que realice una prueba de ruta de diagnóstico para determinar la causa exacta del problema. Debe registrar los resultados de la prueba en la Hoja de Diagnóstico, la cual deberá entregar al técnico que se le asigne el vehículo para trabajar.</i>	N/A	N/A
9		Asesor de Servicio	Asesor de Servicio: 1.- Colocar las protecciones en presencia del cliente (Palanca, piso, asientos y volante.) 2.- Solicitar al cliente autorización para realizar el recorrido de inspección 3.-Realizar VENZA. En caso de ser necesario se guardaran los artículos de valor en los casilleros. 4.- Explicar la OT al cliente y pedir la autorización para empezar los trabajos.(notificar que en caso de incremento de precio de la OT por reemplazo adicional de repuestos se le llamará para consultar la autorización) 5.-Hacer firmar al cliente. Realizar Venta Proactiva mientras se realiza el recorrido de inspección.	F-00-SM-00 Orden de Trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí.	N/A
10		Asesor de Servicio Patinador	Asesor de Servicio: 1.- Obtener 2 copias de la OT Copia 1: Para el cliente Copia 2: Dejar dentro del vehículo para control de trabajos dentro del taller Original: Torre de Control Cliente acepto el servicio de taxi SI: Asesor de Servicio: 2.- Llevar al cliente donde la Recepcionista 3.- Indicar al cliente que cuando su taxi llegue la recepcionista le avisara 4.- Despedir al cliente con una sonrisa Recepcionista: 5.- Consultar al cliente hacia donde se dirige 6.- Direcccionar al cliente a sala de espera (recepción) y ofrecerle el uso de las instalaciones (Bebidas y snacks, TV, revistas, o área para niños). 7.- Indicar al cliente cuando llegue el taxi y el valor que cubre el servicio. 8.- Entregar voucher al conductor. 9.- Despedir al cliente con una sonrisa. NO: 10.- Despedir al cliente con una sonrisa Patinador: 11.- Llevar el vehículo hasta el lugar asignado 12.- Dejar las llaves en la cerradura de la puerta durante el proceso de Reparación y mantenimiento de unidades.	F-00-SM-00 Orden de Trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí.	N/A

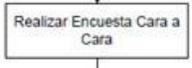
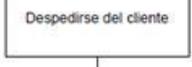
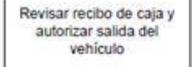
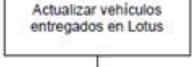
ANEXO C.- Proceso de Entrega de Vehículos en el Centro de Servicio

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-06-01																			
MANUAL DE PROCESOS																					
ENTREGA DE VEHÍCULOS EN EL CENTRO DE SERVICIO																					
ÍNDICE																					
A.	Cambios con respecto a la última versión	1																			
B.	Control de Registros	1																			
C.	Definiciones y Siglas	1																			
D.	Objetivo	2																			
E.	Alcance	2																			
F.	SI	2																			
G.	Responsabilidades	2																			
H.	OC	2																			
I.	Acceso	2																			
J.	Notificación de Cambios	2																			
K.	Distribución	2																			
L.	Anexos	2																			
M.	Indicadores	2																			
N.	Procedimiento	3,4																			
CAMBIOS CON RESPECTO A LA ÚLTIMA VERSIÓN:																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Modificación</th> <th rowspan="2">Página / Item</th> <th colspan="2">Reemplaza a:</th> </tr> <tr> <th>Código Doc:</th> <th>Fecha:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Creación del documento</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Modificación	Página / Item	Reemplaza a:		Código Doc:	Fecha:	Creación del documento	N/A	N/A	N/A								
Modificación	Página / Item	Reemplaza a:																			
		Código Doc:	Fecha:																		
Creación del documento	N/A	N/A	N/A																		
CONTROL DE REGISTROS																					
El manejo de los registros asociados a este proceso se pueden ver en la Lista Maestra de Registros, se puede acceder dando click en este texto.																					
DEFINICIONES Y SIGLAS:																					
Prefactura	Documento que detalla los valores, trabajos y repuestos reemplazados en el vehículo del cliente.																				
OT	Orden de Trabajo																				
Certificado de Control de Calidad	Documento que detalla las revisiones sin cargo y recomendaciones sobre el vehículo.																				
APS	Asesor Profesional de Servicio																				
<p>LAS FIRMAS DE APROBACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO SE ENCUENTRAN EN EL FORMATO DE APROBACIÓN DEL MISMO COMO RESPALDO FÍSICO Y LEGAL PARA SU VIGENCIA Y CUMPLIMIENTO</p>																					
_____ Elaborado por: Máster Kaizen _____	_____ Revisado por: Jefe de Servicio _____	_____ Aprobado por: Gerente de Servicio _____																			

FECHA DE APROBACION: 2014-08-08		CODIGO: P-01-SM-06-01		
MANUAL DE PROCESOS				
ENTREGA DE VEHÍCULOS EN EL CENTRO DE SERVICIO				
OBJETIVO:				
Establecer lineamientos claros para el personal involucrado en la ejecución del proceso de Entrega de vehículos, es decir, cuando el cliente se acerca al Centro de Servicio para retirar su vehículo.				
ALCANCE:				
El presente documento aplica para todas las actividades que se comprenden desde que el vehículo se encuentra listo, hasta la entrega del vehículo intervenido al cliente en la sucursal de Granados.				
SI	RESPONSABILIDADES		OC	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Procesos Proveedores: P-01-SM-05 → Control de Calidad P-00-RH-01 → Venta de repuestos por ventanilla </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Entradas: Vehículo listo para la entrega. Repuestos cargados en OT. </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Supervisores: Gerente de Sucursal (e) Jefe de Servicio </div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Dueños del proceso / responsables de aplicación: Asesor de Servicio </div> ↑ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Elaboración, control, distribución y administración del documento: Master Kaizen </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Procesos clientes: P-00-AK-00 → Llamada de Seguimiento </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Salidas: Vehículo entregado F-00-AZ-00 → Recibo de caja F-00-SJ-02 → Prefectura F-00-SM-05 → Certificado de Control F-00-AZ-01 → Factura </div>	
ACCESO				
A través de la Intranet este documento se encuentra disponible para todo el personal.				
NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS				
Los cambios se comunicarán a los dueños del proceso y responsables de aplicación.				
DISTRIBUCIÓN				
El original lo mantendrá el Master Kaizen de la sucursal.				
ANEXOS				
#	NOMBRE	#	NOMBRE	
1	N/A	3	N/A	
2	N/A	4	N/A	
INDICADORES				
NOMBRE:	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	META
Satisfacción General en la entrega del vehículo.	Jefe de Servicio	Pregunta ISC - Satisfacción General en la entrega del vehículo.	Mensual	ND
Encuesta Cara a Cara	Jefe de Servicio	% de Encuestas Cara a cara realizadas	Mensual	>70%
Número de Ordenes Abiertas	Jefe de Servicio	# de ordenes abiertas / # Ordenes totales (abiertas y cerradas)	Mensual	ND
% de cumplimiento de Entrega	Controlista	# de autos entregados a tiempo / # de autos ingresados	Mensual	ND

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08			CÓDIGO: P-01-SM-06-01		
MANUAL DE PROCESOS					
ENTREGA DE VEHÍCULOS EN EL CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	REFERENCIA
1		Supervisor de Calidad Asesor de Servicio	Supervisor de Calidad: 1.- Entregar a Asesor de servicio: - Checklist Mecánico - Orden de Trabajo - Certificado de Control de Calidad Asesor de Servicio: 1.- Revisar que la documentación entregada por el Supervisor de Calidad este completa.	F-00-SM-03 Checklist de revision Mecánico Para generar y llenar este documento dar click aquí. F-00-SM-00 Orden de trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí. F-00-SM-05 Certificado de Control de Calidad Para generar y llenar este documento dar click aquí.	N/A
2		Asesor de Servicio	Asesor de Servicio: 1.- Comparar que todos los trabajos solicitados por el cliente en la Orden de trabajo, se hayan realizado y que el vehículo se encuentra listo con al menos 45 minutos de anticipación a la entrega. Todo se encuentra conforme: SI: 2.- Continuar con el siguiente paso. NO: Asesor de servicio: 1.- Comunicar al Supervisor de Calidad para que tome las Correcciones necesarias. Seguir el proceso de control de calidad 2.- En el caso de que estos problemas retrasen la entrega del vehículo, el asesor de servicio se comunica con el cliente para cambiar la hora de entrega en el DMS y Físicamente en la OT 3.- Comunicar al Supervisor de Calidad. Supervisor de Calidad: 4.- Registra la nueva fecha de entrega de forma manual en el Lotus de Control de Avance 5.- Regresar al paso ①	F-00-SM-00 Orden de trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí.	P-01-SM-05 Proceso Control de Calidad Para ver este documento hacer clic aquí
3		Asesor de Servicio	Asesor de Servicio: 1.- Cargar los valores de mano de obra. 2.- Cerrar la OT e imprimir la prefactura. 3.- Si los valores no se encuentran conformes o completos, preguntar a Torre de Control dónde sucedió la falla y corregirlo; y repetir el paso.	F-00-SM-00 Orden de trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí. F-00-SJ-02 Prefactura Para generar y llenar este documento dar click aquí.	DMS Módulo 4103
4		Anfitriona Guardia Asesor de servicio	Anfitriona – Guardia- ASP 1.- Saludar al cliente Tan pronto como llegue al centro de servicio (saludo corporativo: Buenos Días, mi nombre es XXXXXX, bienvenido a Automotores y Anexos en que lo Puedo ayudar?). Anfitriona 2.- Si el Asesor se encuentra ocupado y no inicia la entrega del vehículo en los primeros 5 minutos, invitar a pasar a la sala de clientes. Nota: Anfitriona debe recibir a todos los clientes que ingresan al CS para entrega de los vehículos 3.- Comunica al Asesor de Servicio sobre la llegada del cliente para entrega Asesor de Servicio 4.- Recibe al cliente 5.- En la sala de clientes el cliente debe esperar un máximo de 10 minutos, caso contrario pedir soporte al Supervisor de Calidad.	N/A	N/A
5		Asesor de servicio Anfitriona	Asesor de Servicio / Anfitriona 1.- Solicitar Al patinador que saque el vehículo al área de entrega, informar el número de rombo que se encuentra detallado en la Orden de trabajo. 2.- En caso que el patinador no este disponible Supervisor de calidad - Asesor de Servicio llevaran el vehículo al area de entrega.	F-00-SM-00 Orden de trabajo Para generar y llenar este documento dar click aquí.	N/A

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-06-01			
 MANUAL DE PROCESOS					
ENTREGA DE VEHÍCULOS EN EL CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	REFERENCIA
6		Asesor de servicio	<p>Asesor de Servicio:</p> <p>1.- Explicar los siguientes documentos detallando lo siguiente:</p> <p>OT y Prefectura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenido del trabajo: Explicar lo que fue solicitado por el cliente haciendo uso de la OT vs los trabajos realizados y cobrados. - Repuestos reemplazados y su razón (se deben mostrar al cliente los repuestos reemplazados y entregarlos si el cliente los requiere - Garantía de los repuestos - Valor del servicio - Re- Confirma los datos del cliente (# de teléfono, nombres, correo) <p>Certificado de control de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisiones sin cargo o gratuitas. - Importancia de este documento para su seguridad y satisfacción. - Recomendaciones del uso del vehículo. - Repuestos no reemplazados por no autorizaciones. - Kilometraje y fecha aproximada del próximo mantenimiento <p>Futuros contactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llamada de seguimiento de 48 horas, para verificar el estado del vehículo. - Llama de satisfacción, para medir el nivel de servicio. <p>Si el cliente No acepta el valor de la prefectura.</p> <p>Asesor de Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultar las razones de la negación. - Si el asesor puede solucionar el inconveniente, lo hace. Caso contrario, consulta posible solución con el Jefe de Servicio. 	<p>F-00-SM-05 Certificado de Control de Calidad Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>F-00-SJ-02 Prefectura Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	N/A
7		Asesor de servicio	<p>Asesor de Servicio:</p> <p>1.- Hacer firmar Certificado de control de Calidad al cliente.</p> <p>2.- Entregar Prefectura y Certificado de control de Calidad al cliente</p> <p>3.- Acompañar al cliente hasta la caja.</p>	<p>F-00-SM-05 Certificado de Control de Calidad Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	N/A
8		Cajero(a)	<p>Cajero:</p> <p>1.- Verificar el nombre al cual va a ir en la factura, # cédula / dirección digitados en prefectura que coincidan con los datos proporcionados por el cliente</p> <p>2.- Revisar que el valor de OT en DMS coincida con prefectura</p> <p>Los valores coinciden:</p> <p>SI:</p> <p>Punto 3</p> <p>NO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corregir los valores en DMS Modulo Confirmar que coincidan los valores de la OT y DMS. <p>3.- Preguntar al cliente la forma de pago</p> <p>Tarjeta: Usar Datafast para cobrar los valores.</p> <p>Efectivo o cheque: Recibir y verificar el pago del cliente.</p> <p>4.- Emitir el recibo de caja con una copia (impresión) – DMS</p> <p>5.- Adjuntar y entregar la siguiente documentación en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voucher (si es con tarjeta de crédito) - Recibo de caja - Factura Original - Certificado de control de calidad - Original de registro de alineación <p>6.- Informar al cliente que debe de entregar el Recibo de caja al guardia</p>	<p>F-00-AZ-01 Factura Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>F-00-AZ-00 Recibo de Caja Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	DMS Modulo 4103 Modulo 1802

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-08-08		CÓDIGO: P-01-SM-06-01			
 MANUAL DE PROCESOS					
ENTREGA DE VEHÍCULOS EN CENTRO DE SERVICIO					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	REFERENCIA
9		Asesor de servicio	Asesor de Servicio: 1.- Acompañar al cliente al vehículo e indicar físicamente los trabajos realizados, y partes reemplazadas realizar un recorrido de inspección alrededor del vehículo. 2.- Indicar que Tarjeta de próximo mantenimiento se encuentra en el Vehículo. 3.- Indicar al cliente que debe entregar el recibo de caja al guardia. 4.- Retira protecciones plásticas y bonete en su presencia.	N/A	N/A
10		Asesor de servicio	Asesor de Servicio 1.- Preguntar al cliente si le puede colaborar llenando la encuesta Cara a Cara Cliente desea realizar la encuesta: Si Paso (11) No Paso (12)	N/A	N/A
11		Asesor de servicio	Asesor de Servicio 1.- Le solicita al cliente que le acompañe para la realización de la encuesta Cara a Cara 2.- Le explica al cliente como realizar la encuesta, esto incluye: el método de calificación (8,9, o 10), como registrar las repuestas, y como finalizar la encuesta. 3.- Deja al cliente realizar la encuesta de manera personal	N/A	N/A
12		Asesor de servicio	Asesor de Servicio: 1.- Despedir del cliente agradeciendo la confianza depositada en el Centro de Servicio.	N/A	N/A
13		Guardia	Guardia: 1.- Recibir recibo de caja por parte del cliente 2.- Confirmar si pertenece al vehículo que está por salir del taller. 3.- Comunicar al cliente que puede salir.	F-00-AZ-00 Recibo de Caja Para generar y llenar este documento dar click aquí.	N/A
14		Asesor de servicio	Asesor de Servicio: 1.- Actualizar los vehículos entregados al final de la jornada de trabajo. 2.- Ingresar a Lotus, tablero de control dinámico, autos por entregar. Seleccionan el vehículo entregado y presionan el botón "Entregado".	N/A	N/A
15		Asesor de servicio	Asesor de Servicio: 1.- Revisar en DMS aquellos clientes que no asistieron a retirar su vehículo. Llamar a los clientes y programar una nueva fecha y hora de entrega.	N/A	DMS Modulo 4103

ANEXO E.- Registro de Llamadas de Seguimiento

igalvez19@gmail.com

Comentarios [Compartir](#)

Archivos Editar Ver Insetar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Todos los cambios guardados en Drive

15/05/2015 12:30 AM

QUE NO HABIA LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTO EN STOCK. LA DEMORA EN TRAER E REPUESTO FUE LO QUE MOLESTO AL CLIENTE

LLAMADAS DE SEGUIMIENTO DIARIO

A	B	C	D	E	F	G
FECHA ACTUAL	OT	NOMBRE CLIENTE	MOTIVO DE LLAMADA	DETALLE ACUERDOS/OBSERVACIONES	FECHA DE ENTREGA O RETIRO DEL VH	HORA DE ENTREGA O RETIRO DEL VH
15/05/2015	15923	FERNANDO DE LA PAZ	Vehículo en Taller (Avance de Trabajos)	SE INFORMA EL ESTADO DEL VEHICULO	19/05/2015	12H00
15/05/2015	16126	MANUELA HERRERA	Vehículo en Taller (Avance de Trabajos)	SE INFORMA STATUS DEL AUTO	15/05/2015	19H45
15/05/2015	16285	NANCY MINO	Reprogramación Hora Entrega Vh	SE PIDE TIEMPO PARA ENTREGAR EL AUTO	15/05/2015	11H45
15/05/2015	16331	SEGUNDO MATUTE	Vehículo en Taller (Avance de Trabajos)	SE INFORMA SOBRE EL ESTADO DEL AUTO	16/05/2015	
18/05/2015	16092	GONZALO JARAMILLO	48 Horas	CLIENTE SE QUEJA DEL SERVICIO DE CAJA, NO HABIA DATAFAST Y QUE NO LE DIERON OTRA ALTERNATIVA, CON EL SERVICIO ESTA TODO BIEN		
18/05/2015	16010	EDISON DAVILA	48 Horas	QUE NO HABIA LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTO EN STOCK, LA DEMORA EN TRAER E REPUESTO FUE LO QUE MOLESTO AL CLIENTE		
18/05/2015	16071	OSCAR MERA	48 Horas	valor de repuestos estaban caros, así mismo le molestó que no hayan puesto el repuesto en el auto		
18/05/2015	16092	GONZALO JARAMILLO	48 Horas	SE DENEGARON AL RECIBIR EL AUTO, cliente no llegó puntual a la cita, estaba recibiendo un auto pichal para luego recibir al cliente.		
19/05/2015	15923	DE LA PAZ ALEJANDRO	Confirmación Hora Entrega Vh (Vh listo)	AUTO ESTAL SITO PARA RETIRAR	19/05/2015	12H00 PM
19/05/2015	16441	FREDDY VALENZA	Confirmación Hora Entrega Vh (Vh listo)	AUTO ESTAL SITO PARA RETIRAR	19/05/2015	12H00

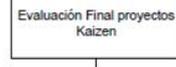
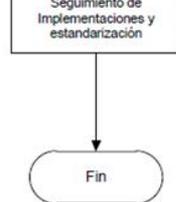
R. Cando | S. Ferri | AC Coronel | C. Lara | E. Andrade

ANEXO F.- PROCESO KAIZEN

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-03-04	CÓDIGO: P-01-SM-06-01																				
MANUAL DE PROCESOS																					
PROCESO KAIZEN																					
ÍNDICE																					
A.	Cambios con respecto a la última versión	1																			
B.	Control de Registros	1																			
C.	Definiciones y Siglas	1																			
D.	Objetivo	2																			
E.	Alcance	2																			
F.	SI	2																			
G.	Responsabilidades	2																			
H.	OC	2																			
I.	Acceso	2																			
J.	Notificación de Cambios	2																			
K.	Distribución	2																			
L.	Anexos	2																			
M.	Indicadores	2																			
N.	Procedimiento	3,4																			
CAMBIOS CON RESPECTO A LA ÚLTIMA VERSIÓN:																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 50%;">Modificación</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Página / Item</th> <th colspan="2" style="width: 35%;">Reemplaza a:</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">Código Doc:</th> <th style="width: 15%;">Fecha:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Creación del documento</td> <td style="text-align: center;">N/A</td> <td style="text-align: center;">N/A</td> <td style="text-align: center;">N/A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Modificación	Página / Item	Reemplaza a:		Código Doc:	Fecha:	Creación del documento	N/A	N/A	N/A								
Modificación	Página / Item	Reemplaza a:																			
		Código Doc:	Fecha:																		
Creación del documento	N/A	N/A	N/A																		
CONTROL DE REGISTROS																					
El manejo de los registros asociados a este proceso se pueden ver en la Lista Maestra de Registros, se puede acceder dando click en este texto.																					
DEFINICIONES Y SIGLAS:																					
KAIZEN	Mejora Continua																				
Dealer	Sucursal, Concesionario, Agencia																				
LAS FIRMAS DE APROBACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO SE ENCUENTRAN EN EL FORMATO DE APROBACIÓN DEL MISMO COMO RESPALDO FÍSICO Y LEGAL PARA SU VIGENCIA Y CUMPLIMIENTO																					
_____ Elaborado por: Máster Kaizen _____	_____ Revisado por: Jefe de Gestión de Calidad _____	_____ Aprobado por: Director de Gestión de Calidad y Proyectos _____																			

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-03-04		CÓDIGO: P-01-SM-06-01		
MANUAL DE PROCESOS				
PROCESO KAIZEN				
OBJETIVO:				
Establecer los lineamientos claros para llevar a cabo la metodología de Grupos Kaizen asegurando la consecución de objetivos estratégicos de la compañía, el involucramiento del personal y la estandarización de la Mejora Continua.				
ALCANCE:				
Este proceso aplica para A&A. S.A. y su Red de Concesionarios, parte de la necesidad de identificar problemas, establecer soluciones, implementarlas, estandarizarlas y presentarlas a la Alta Dirección, así como asegurar su permanencia en el tiempo.				
SI	RESPONSABILIDADES			OC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Procesos Proveedores: N/A</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Entradas: Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Supervisores: Vicepresidente, Directores, Gerentes, Coordinadores, Jefes, Líderes</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Dueños del proceso / responsables de aplicación: Jefe de Gestión de Calidad, Master Kaizen, Equipos Kaizen</div> <div style="text-align: center;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Elaboración, control, distribución y administración del documento: Master Kaizen</div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Procesos clientes: N/A</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Salidas: Convención Kaizen</div>
ACCESO				
A través de la Intranet este documento se encuentra disponible para todo el personal.				
NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS				
Los cambios se comunicarán a los dueños del proceso y responsables de aplicación.				
DISTRIBUCIÓN				
El original lo mantendrá el Master Kaizen de la sucursal.				
ANEXOS				
#	NOMBRE	#	NOMBRE	
1	N/A	3	N/A	
2	N/A	4	N/A	
INDICADORES				
NOMBRE:	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	META
# Grupos Kaizen	Jefe de Gestión de Calidad	# Grupos Kaizen por etapa y por año	Anual	> 10

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-03-04			CÓDIGO: P-01-SM-06-01		
MANUAL DE PROCESOS					
PROCESO KAIZEN					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	REFERENCIA
1		Jefe de Gestión de Calidad Máster Kaizen designado	En el mes de diciembre se realiza la planificación de todo el año Kaizen en la cual se incluye costos de capacitaciones, visitas de seguimiento, publicidad, alojamiento, viajes, premios, logística del evento mayor. También se plantea el cronograma a seguir y las fechas de cumplimiento de inscripciones, entregables, visita jueces, etc.	Planificación Kaizen Cronograma Kaizen	N/A
2		Jefe de Gestión de Calidad Máster Kaizen designado Coordinador de Capacitación	En el mes de Enero se realizan campañas de Expectativa. Esta debe incluir: - Invitación a Kaizen. - Presentación Beneficios Kaizen año anterior. - Envío de Proyectos Kaizen anteriores Los MK de cada Sucursal a nivel Nacional serán voceros oficiales encargados de comunicar todo lo concerniente a Kaizen. Jefe de Gestión de Calidad y Master Kaizen realizarán la coordinación de la Capacitación en conjunto con Coordinador de Capacitación donde se designará: - Número de personas por Grupo - Material - Lugar	N/A	N/A
3		Jefe de Gestión de Calidad Máster Kaizen designado	En el mes de Febrero los Master Kaizen asignados para la Red 1 y la Red 2 visitarán y realizarán las capacitaciones Kaizen las mismas que servirán para que el personal forme sus Equipos y busque soluciones a sus problemas. Estas capacitaciones se direccionarán para todo el personal de todas las áreas de la sucursal visitada (dependiendo disponibilidad). La duración de las capacitaciones será de (2 horas).	N/A	Presentación Kaizen
4		Jefe de Gestión de Calidad Máster Kaizen designado	En el mes de Marzo, se conforman los Equipos según la decisión que tome el personal, su participación es libre y voluntaria. De entre ellos deberán elegir un líder y buscar un Asesor de entre los Master Kaizen de la empresa. De no existir Master Kaizen en la Sucursal Los equipos podrán pedir apoyo a Kaizen Ecuador o elegir una persona con experiencia en la metodología. El líder del Equipo deberá llenar el Formato de Inscripción de Círculos Kaizen con todos los datos de sus compañeros de Equipo, el nombre del Equipo y la aprobación del Director del área, Gerente General, Gerente de la sucursal, Gerente encargado o Jefes Nacionales de donde se va a realizar el Kaizen. Cada entregable debe dirigirse a: kaizenecuador@ayasa.com.ec ecuadorkaizen@gmail.com	Inscripción Equipos Kaizen Formato Selección del Tema	N/A

FECHA DE APROBACIÓN: 2014-03-04		CÓDIGO: P-01-SM-06-01			
 MANUAL DE PROCESOS					
PROCESO KAIZEN					
No	FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	REFERENCIA
5		Líder equipo Kaizen	<p>A partir del mes de Abril, los equipos Kaizen deben cumplir con el cronograma en las fechas dispuestas y entregar la información solicitada en la cual se detalla la evolución de los Proyectos al mail kaizenecuador@ayasa.com.ec o ecuadorkaizen@gmail.com, donde el coordinador realizará la revisión pertinente y devolverá con la retroalimentación necesaria para proseguir con la siguiente etapa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación actual, antecedentes y magnitud del problema - Análisis de causas del problema - Establecer contramedidas - Aplicación y verificación de contramedidas - Estandarización - Conclusiones - Plan futuro 	<p>Situación Actual, Antecedentes y Magnitud del Problema</p> <p>Análisis de causas del problema</p> <p>Establecer Contramedidas</p> <p>Aplicación y Verificación de Contramedidas</p> <p>Estandarización</p> <p>Conclusiones</p>	N/A
6		Jefe de Gestión de Calidad	Según las fechas del cronograma el Jefe de Gestión de Calidad deberá visitar cada una de las sucursales que poseen Equipos, para realizar evaluaciones de las etapas, realizar correcciones y verificar que sus proyectos no se alejen del objetivo planteado.	Seguimiento Kaizen	Cronograma Kaizen
7		<p>Jefe de Gestión de Calidad</p> <p>Jurado Calificador</p>	Una vez concluido y receptado el último entregable, se realiza la evaluación final de todos los equipos y se eligen a los 10 mejores equipos quienes se presentarán en la Convención Kaizen a mediados del mes de Noviembre.	Formato de Evaluación	N/A
8		Máster Kaizen	Todos los proyectos Kaizen deberán ser implementados y estandarizados, sean ganadores o no. El Master Kaizen de cada Dealer de la Red 1 y Red 2 realizará seguimientos periódicos a los mismos tomando en cuenta la Aplicación de Contramedidas y la información presentado en el Formato de Estandarización. Estos resultados serán presentados en la Convención Kaizen del siguiente año.	<p>F-00-AZ-01 Factura Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p> <p>F-00-AZ-00 Recibo de Caja Para generar y llenar este documento dar click aquí.</p>	<p>DMS</p> <p>Modulo 4103</p> <p>Modulo 1802</p>

BIBLIOGRAFÍA

1. *Manufactura Inteligente*. (2008). Recuperado el 2014, de http://www.manufacturainteligente.com/kaizen_implementacion/
2. A&A. (2012). *Cómo Implementar la Metodología KAIZEN. Metodología KAIZEN*. Quito, Pichincha, Ecuador.
3. A&A. (2012). *Presentación para Capacitación Kaizen. Capacitación KAIZEN*. Quito, Pichincha, Ecuador.
4. A&A. (2014). *Presentación Best Practice Kaizen Ecuador. Best Practice KAIZEN ECUADOR*. Quito, Pichincha, Ecuador.
5. Judge, S. P. (2013). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONES*. México: PEARSON.