



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR
CRM” PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD
DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA
EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA”**

AUTORA: ALEXANDRA SOLEDAD ARAGÓN SIZA

DIRECTOR: ING. EDWIN ROSERO MSC.

IBARRA – ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

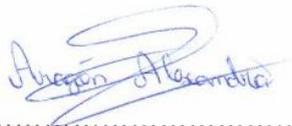
La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE LA AUTORA			
CÉDULA DE IDENTIDAD	100314164-3		
APELLIDOS Y NOMBRES	ARAGÓN SIZA ALEXANDRA SOLEDAD		
DIRECCIÓN	IBARRA LUIS FELIPE BORJA Y ALFREDO GÓMEZ JAIME 8-35/ BARRIO EL EMPEDRADO		
E-MAIL	crazysol_88@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	062 601 792	TELÉFONO MÓVIL	0999473910
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	"DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM" PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A., EN LA CIUDAD DE IBARRA"		
AUTORA	ARAGÓN SIZA ALEXANDRA SOLEDAD		
FECHA	DICIEMBRE DEL 2015		
PROGRAMA	PREGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERA INDUSTRIAL		
DIRECTOR	ING. EDWIN ROSERO MSC.		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Alexandra Soledad Aragón Siza, con cédula de identidad Nro. 100314164-3, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.



Firma:

Nombre: Alexandra Soledad Aragón Siza.

Cédula: 100314164-3

Ibarra, Diciembre del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

**CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Alexandra Soledad Aragón Siza, con cédula de identidad Nro. 100314164-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de la Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM" PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A., EN LA CIUDAD DE IBARRA" que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniera Industrial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento en el que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma:

Nombre: Alexandra Soledad Aragón Siza.

Cédula: 100314164-3

Ibarra, Diciembre del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

DECLARACIÓN

Yo, ALEXANDRA SOLEDAD ARAGÓN SIZA, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que, he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica del Norte puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente.

Firma:

Nombre: Alexandra Soledad Aragón Siza

Cédula: 100314164-3

Ibarra, Diciembre del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CERTIFICACIÓN

Que, el trabajo de grado titulado “DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM” PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A., EN LA CIUDAD DE IBARRA”, realizado por **Alexandra Soledad Aragón Siza** guiado y revisado cumple normas estatutarias establecidas por la Facultad De Ingeniería En Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial.

Debido a que servirá de fuente académica para futuras generaciones, este plan será ejecutado por la Empresa “IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra”.

Ing. Edwin Rosero MSC
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CONSTANCIA

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Firma:

Nombre: Alexandra Soledad Aragón Siza.

Cédula: 100314164-3

Ibarra, Diciembre del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

DEDICATORIA

Al culminar mi carrera profesional de Ingeniería Industrial quiero dedicar el presente Trabajo de Grado:

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente, por haberme dado la salud para lograr mis objetivos, por todas las veces que lo nombre cuando más lo necesitaba brindándome toda aquella paciencia, fuerza, alegrías, logros y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante mi período de estudios universitarios.

Mi abuelito Juan, que desde pequeña fue como un padre para mí y que desde el cielo siempre estuvo a mi lado presente en mi corazón y mis pensamientos para salir adelante gracias abuelito por quererme, bendecirme, apoyarme con tu infinita bondad y amor.

A mis padres Miguel y Fraiceda, por ser el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente en todo momento a través del tiempo para que pudiera lograr mis sueños, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida permitiéndome ser una persona de bien, con todo mi cariño y mi amor padres gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

Mi hermana Mayra, por ser mi ejemplo a seguir y de la cual aprendí con su sabiduría, valores y consejos que influyeron en mí la madurez para lograr todos los objetivos en la vida gracias por estar conmigo, motivarme y apoyarme siempre, te quiero mucho.

A mi perrito de 4 patas "Benjamín", quien lo considero un miembro más de la familia mi fiel y verdadero amigo siempre me acompañaste en mis momentos buenos y difíciles durante mis estudios universitarios apoyándome con tu amor sincero e incondicional llenando mi vida de alegría y felicidad.

¡Gracias a ustedes!

Alexandra Soledad Aragón Siza



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte por haberme dado la oportunidad de ingresar y culminar mis estudios universitarios con éxito en esta prestigiosa institución, de igual manera a mis profesores de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, quienes supieron compartir todos sus conocimientos y experiencias aportando de esta manera a mi formación profesional durante mi carrera universitaria.

Debo agradecer de manera especial al Ing. Edwin Rosero MSC., docente de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas por la aceptación y orientación como Director del Trabajo de Grado, que gracias a su apoyo, su experiencia, su paciencia, sus observaciones, sus consejos y conocimientos que me brindó durante el tiempo de desarrollo de mi Trabajo de Grado pude realizar el presente proyecto bajo su dirección, para la obtención del título de Ingeniería Industrial.

Al Ing. Edwin Imbaquingo Jefe de Calidad y Procesos del área Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., por haber sido mi Tutor, quien me asesoró y apoyó en todo momento guiándome de la manera más profesional y amigable posible en la elaboración de mi Trabajo de Grado.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a la empresa IMBAUTO S.A., su Gerente General Sr. Santiago Amador y al Ing. Byron Pinargote, Gerente de Calidad GMD, CRM Y PROCESOS, por su confianza, que gracias a ustedes me abrieron las puertas de la empresa colaborándome con la información necesaria para llevar a cabo la realización de este proyecto en el área de Posventa de la ciudad de Ibarra.

Finalmente agradezco a Dios y mi Abuelito por darme la fuerza necesaria para terminar mi carrera universitaria, a mis padres y hermana por su gran amor, esfuerzo y apoyo incondicional tanto moral y económico durante cada paso recorrido de mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado.

Gracias a todos.

Alexandra Soledad Aragón Siza

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de investigación se pretende mostrar la importancia y el impacto que tienen los procesos en una organización, el levantamiento, la estandarización y control de éstos a lo largo de toda la cadena de valor, considerando que todos los clientes en la actualidad y en un futuro cambian significativamente, esto debido a los avances tecnológicos en temas de comunicación y globalización de los mercados, siendo estos cada vez más exigentes al momento de adquirir sus bienes y servicios, razón por la cual las empresas deben mejorar continuamente sus procesos para garantizar la satisfacción de sus clientes entregando productos de calidad.

En el primer capítulo comprende las generalidades de la empresa IMBAUTO S.A., sus antecedentes, misión, visión, políticas, organigrama. Otra parte esencial del capítulo está el análisis de mercado del sector automotriz en especial de la zona norte de nuestro país, con el fin de poder identificar principales competidores y considerar la investigación para poder replicar en un futuro.

El segundo capítulo se detalla básicamente los aspectos conceptuales de las Gestión por Procesos a manera de una investigación bibliográfica de los temas en los cuales se basa el estudio, esto es con el objetivo de tener un marco teórico para el desarrollo de la investigación y conocer alguna normativa en temas referentes a calidad, mejora continua, productividad, competitividad y procesos para su aplicación en un sistema organizacional.

El tercer capítulo se encuentra detallado del cómo y de qué se trata la Gestión de Clientes y el CRM, temas relacionados a qué es un cliente, de qué se trata GM Difference, la Administración de Relación con el cliente, qué es el Sugar CRM y al final de qué está constituido el área de posventa; esto con el objetivo de ir manejando temáticas que en el momento de la elaboración del manual nos permitan identificar claramente el cómo y en dónde estamos para levantar los procesos.

El cuarto capítulo está basado en el diagnóstico a la empresa IMBAUTO S.A., en donde se realizó el trabajo de investigación, además constituye el análisis de la situación de esta empresa a nivel interno y al final se obtiene una matriz FODA y se da un análisis causa raíz del incumplimiento de los procesos.

El quinto capítulo constituye la Administración de la Relación con el Cliente, donde interviene el Sugar CRM, y explica cómo se debe implementar una categoría CRM, el esquema, el ciclo de vida del cliente y al final el logro de fidelización de los clientes para generar clientes toda la vida que es lema que maneja la marca.

En el sexto capítulo se encuentra desarrollado el diseño del manual de procesos del sistema de administración con el cliente, que parte con un análisis actual de los procesos posteriormente se realiza el levantamiento y generación del procedimiento con sus diagramas de flujo, indicadores, responsable y la caracterización respectiva que termina con la interacción de los procesos.

En el séptimo capítulo se ejecuta una auditoría o calibración de estándares de procesos levantados del sistema de administración con el cliente con sus respectivas categorías que involucra la metodología GM Difference en la administración de posventa para medir el grado de cumplimiento y generación de planes de acción.

Al finalizar en el octavo capítulo tenemos los cuadros comparativos de los indicadores, el cual nos permite tener una conclusión clara si estamos realizando una gestión adecuada para el cumplimiento de metas que generen ganancia para la empresa.

ABSTRACT

In this research project is to show the importance and impact of processes in an organization, lifting, standardization and control them throughout the entire value chain, considering that all customers today and in the future significantly changes, this due to technological advances in communication and globalization of markets, with these increasingly demanding when purchasing their goods and services, which is why companies must continually improve their processes to ensure the satisfaction of their customers by delivering quality products.

The first chapter includes an overview of the company IMBAUTO SA, its history, mission, vision, political, organizational chart. Another essential part of the chapter is the analysis of automotive market especially in the northern part of our country, in order to identify key competitors and consider research to replicate in the future.

The second chapter basically details the conceptual aspects of the Business Process Management by way of a literature review of the issues on which the study is based, that is aiming to have a framework for the development of research and know some regulations on issues relating to quality, continuous improvement, productivity, competitiveness and processes for application in an organizational system.

The third chapter is detailed how and why customer management and CRM, issues related to what a customer is, what is GM Difference, Administration Customer relations, what is the Sugar CRM and end of which consists of aftersales area; this in order to go driving issues that at the time of the preparation of the manual we clearly identify how and where we are to lift the processes.

The fourth chapter is based diagnostics company IMBAUTO SA, where the research was conducted, also is the analysis of the situation of the company internally and at the end a FODA matrix is obtained and an analysis is given a main cause of breach of the process.

The fifth chapter is the Managing customer relationship, which involved the Sugar CRM, and explains how to implement a CRM category, the scheme, the customer life cycle and finally achieving customer loyalty to generate lifetime customer, which is handling the brand slogan.

In the sixth chapter is developed a design of manual processes management of system with the client, which starts with a current analysis of the processes subsequently lifting and production of process with flow charts, indicators, responsible, and respective characterization which ends with the interaction of processes.

In the seventh chapter an audit is applied or calibration of processes standards raised from management system with customer with their respective categories involving the methodology GM Difference in aftersales management to measure the degree of compliance and generate action plans running processes

At the end of the eighth we have comparative tables of indicators, which gives us a clear conclusion if we are making proper management for accomplishing goals that generate profits for the company.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	II
CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	IV
DECLARACIÓN.....	V
CERTIFICACIÓN.....	VI
CONSTANCIA.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTOS.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XXVIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXXIII
PROBLEMA.....	XXXVI
OBJETIVO GENERAL.....	XXXVI
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XXXVI
INTRODUCCIÓN.....	XXXVIII
CAPÍTULO I.....	1
1. LA EMPRESA IMBAUTO S.A.....	1
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.1.2 ACTIVIDAD DE IMBAUTO S.A.....	1
1.1.3 UBICACIÓN Y CONSTRUCCIONES.....	3
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.1.4.1 ORGANIGRAMA GERENCIAL.....	5
1.1.4.2 NIVELES DE CARGOS Y RESPONSABILIDADES.....	7

1.1.5 GOBIERNO CORPORATIVO	7
1.1.6 COLABORADORES	8
1.1.7 MISIÓN.....	8
1.1.8 VISIÓN	9
1.1.9 VALORES.....	9
1.1.10 POLÍTICA SIG	9
1.1.11 NORMAS DE CALIDAD Y CERTIFICACIONES	9
1.1.12 RESPONSABILIDAD SOCIAL	10
1.2 ANÁLISIS DE MERCADO.....	10
1.2.1 SITUACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	10
1.2.1.1 PARTICIPACIÓN DE GME (CHEVROLET) EN EL MERCADO NACIONAL	12
1.2.2.1 LÍNEAS DE NEGOCIO DE IMBAUTO S.A.	15
1.2.2.3 PROVEEDORES	18
1.2.2.4 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	18
1.2.2.5 POLÍTICAS DE PRECIOS	20
1.2.2.6 POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO	20
1.2.2.7 POLÍTICA DE INVERSIONES	21
1.2.2.8 REGULACIONES A LAS QUE ESTÁ SUJETA LA EMPRESA.....	22
1.2.2.9 EVENTOS IMPORTANTES	22
1.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	22
1.2.3.1 PRINCIPALES MARCAS COMPETIDORAS MERCADO NACIONAL.....	22
1.2.3.2 PRINCIPALES COMPETIDORES DE IMBAUTO S.A., ZONA NORTE DEL ECUADOR.....	24
1.2.3.3 CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE IMBAUTO S.A.....	24
1.2.4 ANÁLISIS FODA DE IMBAUTO S.A.	25
CAPÍTULO II	28
2. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	28
2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	28

2.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	29
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	29
2.1.3 PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS	30
2.1.4 CULTURA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	31
2.1.5 GESTIÓN POR PROCESOS VS GESTIÓN POR FUNCIONES	31
2.1.6 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	32
2.1.7 DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	33
2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	34
2.2.1 SECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	34
2.3 DEFINICIÓN DE DISEÑO.....	34
2.4 MANUAL DE PROCESOS.....	35
2.4.1 DESCRIPCIÓN DE CADA PROCESO.....	35
2.4.1.1 CABECERA DEL PROCEDIMIENTO	35
2.4.1.2 OBJETO	35
2.4.1.3 ALCANCE.....	36
2.4.1.4 DESARROLLO	36
2.4.1.5 RESPONSABLE DEL PROCESO.....	36
2.4.1.6 REGISTROS.....	36
2.5 PROCESOS	36
2.5.1 DEFINICIÓN	36
2.5.2 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.....	37
2.5.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.....	37
2.5.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	38
2.5.4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	38
2.5.4.2 PROCESOS CLAVE	38
2.5.4.3 PROCESOS DE APOYO	39
2.5.5 ¿POR QUÉ EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS?	39

2.5.5.1 EL TRABAJADOR Y EL PROCESO	39
2.5.5.2 REVISIÓN DEL PROCESO	40
2.5.5.3 COSTO DEL PROCESO.....	40
2.5.5.4 RESPONSABLE DEL PROCESO.....	40
2.5.5.5 JERARQUÍA DE PROCESOS	40
2.5.5.6 MEJORA DE PROCESOS	41
2.5.5.6.1 PASOS PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS	42
2.5.5.7 PRINCIPIOS DE LOS PROCESOS	42
2.6 DIAGRAMAS	42
2.6.1 DIAGRAMA DE FLUJO.....	43
2.6.2 DIAGRAMA FUNCIONAL	43
2.6.3 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS	43
2.6.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS DIAGRAMAS	44
2.6.5 TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	44
2.6.6 PREGUNTAS ÚTILES AL CREAR UN DIAGRAMA.....	45
2.6.7 RECOMENDACIONES PARA EL USO Y APLICACIÓN DE DIAGRAMAS.....	46
2.7 MAPEO DE PROCESOS.....	47
2.8 PASOS PARA EL MAPEO DE PROCESOS.....	47
2.9 SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA REPRESENTAR PROCESOS	47
2.10 PROCEDIMIENTOS	48
2.11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	49
2.12 INTERACCIÓN DE PROCESOS	49
2.13 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	49
2.14 SISTEMA.....	50
2.14.1 ETAPAS IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA	50
2.14.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	51
2.14.2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	51

2.14.2.2 SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	51
2.14.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.....	51
2.14.3 MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL	52
2.15 CALIDAD	52
2.15.1 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	52
2.15.2 FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD	52
2.15.3 CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD	53
2.16 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2008.....	54
2.16.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	55
2.16.2 ¿QUÉ ES ISO?.....	55
2.16.2.1 PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS DE LA NORMA ISO	55
2.16.2.2 ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS ISO 9001-2008	56
2.16.2.3 ISO 9001-2008.....	57
2.16.2.4 EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001-2008.....	57
2.16.2.6 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008.....	58
2.16.3 INDICADORES DE GESTIÓN	59
2.16.4 MEJORA CONTINUA	59
CAPÍTULO III	60
3. LA GESTIÓN DE CLIENTES Y CRM.....	60
3.1 DEFINICIÓN GESTIÓN DE CLIENTES	60
3.2 ¿QUÉ ES GESTIÓN?	60
3.3 ¿QUÉ ES UN CLIENTE?	60
3.3.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO AL CLIENTE?.....	60
3.3.2 EL CLIENTE DE HOY.....	60
3.3.3 IMPORTANCIA DEL CLIENTE	61
3.3.4 ¿CÓMO TRATAR CON EL CLIENTE?	61
3.3.5 LOS PRINCIPALES TIPOS DE CLIENTES	63

3.3.6 EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE.....	63
3.3.6.1 EL PROCESO DEL CVC CAE EN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS GENERALES:.....	65
3.3.7 ¿QUIÉN CONOCE REALMENTE A SUS CLIENTES?	65
3.3.8 CONSERVE A SUS CLIENTES.....	66
3.3.9 LA GRAN DIFERENCIA COMPETITIVA ESTÁ EN EL MODO DE ATENDER A SUS CLIENTES.....	66
3.3.10 ENFOQUE EN CLIENTES RENTABLES	67
3.3.11 EL POSICIONAMIENTO ES LA CLAVE PARA EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS	69
3.3.12 ¿A QUIÉN PERTENECE EN REALIDAD EL CLIENTE?.....	69
3.3.13 CAMBIOS EN EL POSICIONAMIENTO DEL CLIENTE	70
3.4 GM DIFFERENCE	71
3.4.1 PILARES DE GM DIFFERENCE	71
3.4.2 PREMISAS GMD	71
3.4.3 PROPÓSITOS GMD.....	71
3.5 ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)	72
3.5.1 DEFINICIÓN DE RELACIÓN PARA CRM.....	72
3.5.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PARA CRM	72
3.5.3 DEFINICIÓN DE CRM	72
3.5.4 ¿CÓMO DEFINIR SU PROCESO DE CRM?	74
3.5.4.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PROCESO PARA EL CRM?.....	74
3.5.4.2 EL CRM COMO UN “PROCESO”, NO COMO UN PROYECTO	74
3.5.4.2.1 CICLO DEL PROCESO DEL CRM	75
3.5.4.3 OBJETIVOS DE UN PROCESO DE CRM	76
3.5.4.4 ESTRATEGIAS TÁCTICAS PARA EL PROCESO DEL CRM	77
3.5.5 CLAVES CRM.....	78
3.5.5.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	78

3.5.5.2 NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL	78
3.5.5.3 TECNOLOGÍA	78
3.5.6 COMPONENTES DE UN CRM.....	79
3.5.6.1 BASE DE DATOS	79
3.5.6.2 CONJUNTO DE HERRAMIENTAS Y PROCESOS.....	79
3.5.6.3 CONJUNTO DE APLICATIVOS	79
3.5.6.4 CONTACT CENTER	79
3.5.7 FASES DEL CRM.....	80
3.5.8 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS SOLUCIONES DE CRM.....	82
3.5.9 TIPOS DE CRM.....	83
3.5.9.1 CRM OPERATIVO.....	84
3.5.9.2 CRM ANALÍTICO.....	84
3.5.9.3 CRM COLABORATIVO.....	85
3.5.10 DEL ENFOQUE EN EL PRODUCTO AL ENFOQUE EN EL CLIENTE	85
3.5.11 DIFERENCIA TRANSACCIÓN VS RELACIÓN.....	86
3.5.12 ¿CUÁNDO UN CRM ES EXITOSA?	86
3.5.13 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CRM.....	87
3.6 SUGAR CRM.....	87
3.6.1 DEFINICIÓN	87
3.6.2 BREVE HISTORIA DE SUGAR CRM	87
3.6.3 CARACTERÍSTICAS DE SUGAR CRM	89
3.6.4 ELEMENTOS DE SUGAR CRM	89
3.6.5 FUNCIONALIDADES DE SUGAR CRM.....	91
3.6.6 MÓDULOS DE SUGAR CRM	93
3.6.7 REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE PARA SUGAR CRM	94
3.6.8 BENEFICIOS DEL USO DE SUGAR CRM.	96
3.7 POSVENTA	97

3.7.1 DEFINICIÓN	97
3.7.2 DIFERENCIA ENTRE VENTA Y POSVENTA.....	98
3.7.3 ¿PARA QUÉ SIRVE EL SERVICIO POSVENTA?	98
3.7.4 ¿QUÉ ÁREA CUBRE EL SERVICIO POSVENTA?	99
3.7.5 FUNCIONES DEL SERVICIO POSVENTA.....	99
3.7.6 TIPOS DEL SERVICIO POSVENTA.	100
3.7.7 ACTIVIDADES DE POSVENTA.....	100
3.7.8 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE SERVICIO POSVENTA	102
3.7.9 VENTAJAS DEL SERVICIO DE POSVENTA	102
CAPÍTULO IV	103
4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.	103
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, ÁREA DE POSVENTA.....	103
4.1.1 INTRODUCCIÓN.....	103
4.1.2 DESCRIPCIÓN ÁREA DE POSVENTA.	103
4.1.3 ORGANIGRAMA POSVENTA.	104
4.1.4 CARGOS POSVENTA.....	107
4.1.5 RESPONSABILIDADES	108
4.1.6 PERSONAL	110
4.1.7 INFRAESTRUCTURA.....	111
4.1.8 EQUIPAMIENTO	116
4.1.9 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	119
4.1.10 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	121
4.1.11 ANÁLISIS FODA ÁREA DE POSVENTA	123
CAPÍTULO V	125
5. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”	125
5.1 ¿CÓMO SE IMPLEMENTA UNA CATEGORÍA DE CRM?.....	125

5.1.1 ANÁLISIS DE LA VOLUNTAD EMPRESARIAL Y LIDERAZGO: PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR	125
5.1.1.1 IDENTIFICAR PROCESO ACTUAL	126
5.1.1.2 COMPRENDER LOS ESTÁNDARES	126
5.1.1.3 DIAGNOSTICAR LAS BRECHAS	127
5.1.1.4 DEFINIR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	127
5.1.1.5 EJECUTAR PLANES DE IMPLEMENTACIÓN	127
5.1.1.6 REVISAR Y AJUSTAR.....	127
5.1.1.7 MEJORAR Y PROPONER NUEVOS RETOS.....	127
5.2 CICLO DE VIDA DEL CLIENTE DE IMBAUTO S.A.	127
5.3 ESQUEMA GENERAL DEL CRM DE IMBAUTO S.A.	128
5.4 RESPONSABLES DEL CRM DE IMBAUTO S.A	129
5.5 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL CRM (FC).....	129
5.5.1 FC1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CRM.	129
5.5.2 FC2 COMPROMISO DE LAS ÁREAS CRM	130
5.5.3 FC3 ESTRATEGIA CRM	131
5.5.4 FC4 MÉTRICAS CRM.....	132
5.5.5 CANALES DE COMUNICACIÓN DEL CONCESIONARIO.	132
5.6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	133
5.6.1 FC1 KIT DE BIENVENIDA	133
5.6.2 FC2 PROGRAMACIÓN CITAS DE TALLER.....	133
5.6.2.1 PROCESO DE CITAS DEL TALLER	133
5.6.2.1.1 PROPÓSITO.....	134
5.6.2.1.2 RESPONSABLES.....	134
5.6.3 SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORÍA.....	134
5.6.3.1 PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE CITAS.	135
5.6.3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	136
5.6.3.3 PROCESO DE RECEPCIÓN	138

5.6.3.4 PROCESO DEL TALLER.....	139
5.6.3.5 PROCESOS DE PAGO Y ENTREGA	139
CAPÍTULO VI	140
6. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”, EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.....	140
6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, PROCESOS.	140
6.1.1 INTRODUCCIÓN	140
6.1.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	141
6.1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS EN EL ÁREA DE POSVENTA.....	141
6.1.2.2 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. (MAPA DE PROCESOS POSVENTA).....	143
6.1.2.3 PROCESOS LÍNEA DE NEGOCIO POSVENTA.....	144
6.1.2.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS COMPRA Y ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS.....	145
6.1.2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	145
6.1.2.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE COMPRA Y ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS.....	146
6.1.2.4.2.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA.	146
6.1.2.4.2.2 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS.	147
6.1.2.4.2.2.1 CUADRO TIPO DE COMPRA DE REPUESTOS DE ACUERDO A LOS PEDIDOS	147
6.1.2.4.2.3 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS STOCK.....	148
6.1.2.4.2.4 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS EMERGENTES, VOR Y CONCESIONARIO.	149
6.1.2.4.3 PROCEDIMIENTO.....	164
6.1.2.5 DISEÑO DE LOS PROCESOS VENTA DE REPUESTOS.....	169
6.1.2.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	169

6.1.2.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS.....	170
6.1.2.5.2.1 PROCESO CONSULTIVO DE VENTA DE REPUESTOS (MOSTRADOR).	170
6.1.2.5.2.2 PROCESO DE CONSIGNACIÓN DE REPUESTOS.....	174
6.1.2.5.3 PROCEDIMIENTO.....	176
6.1.2.6 DISEÑO DE LOS PROCESOS FACTURACIÓN Y COBRO DE REPUESTOS.	180
6.1.2.6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	180
6.1.2.6.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO DE REPUESTOS.....	181
6.1.2.6.3 PROCEDIMIENTO.....	184
6.1.2.7 DISEÑO DE LOS PROCESOS ENTREGA DE REPUESTOS.	186
6.1.2.7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	186
6.1.2.7.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO ENTREGA DE REPUESTOS.	187
6.1.2.7.2.1 PROCESO ENTREGA DE REPUESTOS CLIENTE MOSTRADOR.....	187
6.1.2.7.3 PROCEDIMIENTO.....	190
6.1.2.8 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE REPUESTOS....	193
6.1.2.9 DISEÑO DE LOS PROCESOS VENTA DE SERVICIO.....	197
6.1.2.9.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	197
6.1.2.9.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO VENTA DE SERVICIOS.	198
6.1.2.9.2.1 PROCESO DE RECEPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL VEHÍCULO.....	198
6.1.2.9.3 PROCEDIMIENTO.....	207
6.1.2.10 DISEÑO DE LOS PROCESOS REPARACIÓN DE VEHÍCULO	210
6.1.2.10.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	210
6.1.2.10.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO REPARACIÓN DE VEHÍCULO.....	211
6.1.2.10.2.1 PROCESO DE PEDIDO DE REPUESTOS Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO	211
6.1.2.10.2.2 PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD.....	214

6.1.2.10.3 PROCEDIMIENTOS	215
6.1.2.11 DISEÑO DE LOS PROCESOS FACTURACIÓN, COBRO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULO	224
6.1.2.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	224
6.1.2.11.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO FACTURACIÓN Y COBRO REPARACIÓN DE VEHÍCULO	225
6.1.2.12 DISEÑO DE LOS PROCESOS ENTREGA DE VEHÍCULO	226
6.1.2.12.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	226
6.1.2.12.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO ENTREGA DE VEHÍCULO.....	227
6.1.2.13 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ÁREA DE SERVICIO.....	228
6.1.2.14 INTERACCIÓN	232
6.1.2.14.1 INTERACCIÓN MACROPROCESO EMPRESA IMBAUTO S.A.....	232
6.1.2.14.2 INTERACCIÓN PROCESOS GERENCIALES, PRODUCTIVOS Y DE APOYO.....	233
6.1.2.14.3 INTERACCIÓN PROCESOS DEL ÁREA DE REPUESTOS	234
6.1.2.14.4 INTERACCIÓN PROCESOS DEL ÁREA DE SERVICIO	235
CAPÍTULO VII	236
7. AUDITORÍAS Y CONTROL DE PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”, EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.....	236
7.1 AUDITORÍA W3 PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO.....	236
7.2 AUDITORÍA W5 ADMINISTRACIÓN DE TALLER.	244
7.3 AUDITORÍA W9 ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS.	250
7.4 AUDITORÍA P5 ADMINISTRACIÓN DE PARTES.	258
7.5 AUDITORÍA P7 ADMINISTRACIÓN DE ACCESORIOS.	268
7.6 ANÁLISIS DE DATOS Y MEJORAS EN PROCESOS: ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA.	271

CAPÍTULO VIII	273
8. CUADROS COMPARATIVOS-VALORACIÓN DEL DISEÑO DE PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”.....	273
8.1 RESUMEN DE RESULTADOS FINALES E INDICADORES - CUADROS COMPARATIVOS.....	273
8.1.1 ÁREA DE SERVICIO.....	273
8.1.2 ÁREA DE REPUESTOS.....	279
8.2 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO.....	285
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	287
CONCLUSIONES.....	287
RECOMENDACIONES.....	290
GLOSARIO DE TÉRMINOS	291
BIBLIOGRAFÍA.....	300
ANEXOS.....	306
ANEXO 1: AGENCIAS DE IMBAUTO S.A. CONCESIONARIO CHEVROLET ZONA NORTE.....	306
ANEXO 2: POLÍTICA SIG, VALORES, Y POLÍTICAS IMBAUTO S.A.....	306
ANEXO 3: LANZAMIENTO DEL PROYECTO IMBAUTO S.A.....	308
ANEXO 4: RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO CON EQUIPO POSVENTA IMBAUTO S.A.....	310
ANEXO 5: ÁREA DE POSVENTA IMBAUTO S.A. ANTES.....	316
ANEXO 6: ÁREA DE POSVENTA IMBAUTO S.A. DESPUÉS.....	319
ANEXO 7: MEJORAS EN EL ÁREA DE HERRAMIENTAS	325
ANEXO 8: ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA ABRIL 2013	327
ANEXO 9: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA ABRIL 2013	328
ANEXO10: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES - ASESOR SERVICIO POSVENTA IBARRA ABRIL 2013.....	329

ANEXO11: ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA ABRIL 2013	332
ANEXO 12: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA ABRIL 2013	333
ANEXO 13: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR REPUESTOS POSVENTA IBARRA ABRIL 2013.....	334
ANEXO 14: ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014	337
ANEXO 15: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.....	338
ANEXO 16: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR SERVICIO POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014	339
ANEXO 17: ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.	342
ANEXO 18: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.....	343
ANEXO 19: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR REPUESTOS POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.	344

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: Organigrama IMBAUTO S.A.	6
FIGURA 1.2: Participación de Mercado GM (Chevrolet) en el Mercado Nacional	13
FIGURA 1.3: Participación sobre las ventas diciembre 2012	16
FIGURA 1.4: Principales Clientes diciembre 2012	17
FIGURA 1.5: Proveedores de Mercadería diciembre 2012	17
FIGURA 1.6: Proveedores de Servicios diciembre 2012	18
FIGURA 1.7: Porcentaje de Participación de las Principales Marcas Diciembre 2012	23
FIGURA 2.1: Partes interesadas de la Gestión por procesos	28
FIGURA 2.2: Esquema de la secuencia de los componentes de un proceso	37
FIGURA 2.3: Jerarquía de Procesos	40
FIGURA 2.4: Representación actividades Diagrama de Flujo	44
FIGURA 2.5: Implementación de un Sistema	50
FIGURA 2.6: Componentes de un sistema de Gestión Integrado	51
FIGURA 2.7: Evolución de la Norma ISO 9001-2008	58
FIGURA 3.1: Ciclo de vida del cliente	64
FIGURA 3.2: Niveles de enfoque en el cliente y el ROI potencial	68
FIGURA 3.3: Pilares de GM Difference	71
FIGURA 3.4: Pirámide de CRM	73
FIGURA 3.5: El proceso de administración del CRM	75
FIGURA 3.6: Interacción con el cliente	76
FIGURA 3.7: Estrategias tácticas para el proceso del CRM	78
FIGURA 3.8: Muestra los principales componentes de la arquitectura de una solución CRM	80
FIGURA 3.9: Las tres fases del CRM	81
FIGURA 3.10: Evolución Histórica de las Soluciones CRM	83
FIGURA 3.11: Tipos de Tecnología CRM	84
FIGURA 3.12: Sugar CRM	88
FIGURA 3.13: Fundadores y Diseñador Sugar CRM	88
FIGURA 3.14: Módulos de Sugar CRM	95

FIGURA 4.1: Organigrama Área de Posventa IMBAUTO S.A.	104
FIGURA 4.2: Organigrama Comercial Posventa (Repuestos) IMBAUTO S.A.	105
FIGURA 4.3: Organigrama de Operaciones Talleres (Servicio) IMBAUTO S.A.	106
FIGURA 4.4: Layout Área de POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	114
FIGURA 4.5: Diagrama Causa Efecto Área de POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA ...	120
FIGURA 5.1: Cómo se implementa una categoría CRM.....	125
FIGURA 5.2: Ciclo de Vida del Cliente IMBAUTO.....	128
FIGURA 5.3: Esquema General del CRM	129
FIGURA 5.4: Organigrama Responsables CRM IMBAUTO S.A.....	130
FIGURA 5.5: Canales de Comunicación IMBAUTO S.A.....	132
FIGURA 5.6: Secciones para implementar una Categoría.....	135
FIGURA 5.7: Proceso de Programación de Citas	136
FIGURA 5.8: Proceso de Planificación	137
FIGURA 5.9: Proceso de Recepción	138
FIGURA 5.10: Proceso del Taller	139
FIGURA 5.11: Proceso de Pago y Entrega	139
FIGURA 6.1: Mapa de Procesos POSVENTA IMBAUTO S.A	143
FIGURA 6.2: Procesos de la Línea de Negocios POSVENTA IMBAUTO S.A.	144
FIGURA 6.3: Diagrama de Flujo Proceso Planificación de la Demanda.....	146
FIGURA 6.4: Diagrama Tipo de Compra de Repuestos de Acuerdo al Pedido.....	147
FIGURA 6.5: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Stock.	148
FIGURA 6.6: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 1	149
FIGURA 6.7: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 2.....	150
FIGURA 6.8: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 3.....	151
FIGURA 6.9: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 4.....	152
FIGURA 6.10: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 5.....	153

FIGURA 6.11: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 6.....	154
FIGURA 6.12: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 1.....	155
FIGURA 6.13: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 2.....	156
FIGURA 6.14: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 3.....	157
FIGURA 6.15: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 4.....	158
FIGURA 6.16: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 5.....	159
FIGURA 6.18: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 2.....	161
FIGURA 6.19: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 3.....	162
FIGURA 6.20: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 4.....	163
FIGURA 6.21: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 1	170
FIGURA 6.22: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 2	171
FIGURA 6.23: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 3	172
FIGURA 6.24: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 4	173
FIGURA 6.25: Diagrama de Flujo Proceso de Consignación de Repuestos Parte 1.....	174
FIGURA 6.26: Diagrama de Flujo Proceso de Consignación de Repuestos Parte 2.....	175
FIGURA 6.27: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 1	181
FIGURA 6.28: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 2	182
FIGURA 6.29: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 3	183
FIGURA 6.30: Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador Parte 1 .	187
FIGURA 6.31: Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador Parte 2 .	188
FIGURA 6.32: Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador Parte 3 .	189
FIGURA 6.33: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 1 .	198
FIGURA 6.34: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 2 .	199
FIGURA 6.35: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 3 .	200
FIGURA 6.36: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 4 .	201
FIGURA 6.37: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 5 .	202
FIGURA 6.38: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 6 .	203
FIGURA 6.39: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 7 .	204
FIGURA 6.40: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 8 .	205

FIGURA 6.41: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 9 .	206
FIGURA 6.42: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 1	211
FIGURA 6.43: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 2	212
FIGURA 6.44: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 3.	213
FIGURA 6.45: Diagrama de Flujo Proceso de Control de Calidad.....	214
FIGURA 6.46: Diagrama de Flujo Proceso de Facturación y Cobro de Reparación	225
FIGURA 6.47: Diagrama de Flujo Proceso de Entrega del Vehículo	227
FIGURA 6.48: Interacción Macro Proceso Empresa IMBAUTO S.A.....	232
FIGURA 6.49: Interacción Procesos Gerenciales, Productivos y de Apoyo Empresa IMBAUTO S.A.	233
FIGURA 6.50: Interacción Procesos de Repuestos Empresa IMBAUTO S.A.	234
FIGURA 6.51: Interacción Procesos de Servicio. Empresa IMBAUTO S.A.	235
FIGURA 8.1: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Garantías año 2013 IMBAUTO S.A.	273
FIGURA 8.2: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Garantías año 2014 IMBAUTO S.A.	274
FIGURA 8.3: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Pagos año 2013 IMBAUTO S.A.	274
FIGURA 8.4: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Pagos año 2014 IMBAUTO S.A.	275
FIGURA 8.5: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio de Mecánica año 2013 IMBAUTO S.A.	275
FIGURA 8.6: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio de Mecánica año 2014 IMBAUTO S.A.	276
FIGURA 8.7: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio Colisiones año 2013 IMBAUTO S.A.	276
FIGURA 8.8: Porcentaje de Retención de Clientes Área de Servicio año 2013 IMBAUTO S.A.	277
FIGURA 8.9: Porcentaje de Retención de Clientes Área de Servicio año 2014 IMBAUTO S.A.	277
FIGURA 8.10: Porcentaje de Productividad Servicio de Mecánica año 2013 IMBAUTO S.A. ...	278
FIGURA 8.11: Porcentaje de Productividad Servicio de Mecánica año 2014 IMBAUTO S.A. .	278
FIGURA 8.12: Porcentaje de Índice de Satisfacción Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A.	279
FIGURA 8.13: Porcentaje de Índice de Satisfacción Repuestos año 2014 IMBAUTO S.A.	280

FIGURA 8.14: Porcentaje de Cumplimiento de Pedido Mensual de Repuestos año 2013	
IMBAUTO S.A.	280
FIGURA 8.15: Porcentaje de Cumplimiento de Pedido Mensual de Repuestos año 2014	
IMBAUTO S.A.	281
FIGURA 8.16: Índice de Rotación de Inventario de Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A.	281
FIGURA 8.17: Índice de Rotación de Inventario de Repuestos año 2014 IMBAUTO S.A.	282
FIGURA 8.18: Porcentaje de Cumplimiento de Obsoletos de Repuestos año 2013	282
IMBAUTO S.A.	282
FIGURA 8.19: Porcentaje de Cumplimiento de Obsoletos de Repuestos año 2014	283
IMBAUTO S.A.	283

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: Estructura accionaria de la compañía	5
TABLA 1.2: Cargos y responsabilidades (Principales Ejecutivos)	7
TABLA 1.3: Número de Empleados	8
TABLA 1.4: Ventas Anuales por Tipo de vehículo (Unidades)	11
TABLA 1.5: Áreas de Negocio	15
TABLA 1.6: Volumen de Ventas Industria Automotriz Diciembre 2012	23
TABLA 1.7: Análisis FODA IMBAUTO S.A.	26
TABLA 2.1: Diferencias Gestión por funciones y Gestión por procesos.....	32
TABLA 2.2: Simbología para representar procesos.....	48
TABLA 3.1: Transacción VS Relación	86
TABLA 3.2: Elementos del Sugar CRM	90
TABLA 3.3: Diferencia entre Venta y Posventa	98
TABLA 4.1: Cargos POSVENTA compañía IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	107
TABLA 4.2: Responsabilidades POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	109
TABLA 4.3: Personal POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	110
TABLA 4.4: Evaluación de Imagen POSVENTA SERVICIO IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	111
TABLA 4.5: Evaluación de Imagen POSVENTA REPUESTOS IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	113
TABLA 4.6: Herramientas por taller POSVENTA Talleres IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	116
TABLA 4.7: Hardware, Software y Manuales por taller POSVENTA Talleres IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA	118
TABLA 4.8: Matriz de Priorización	121
TABLA 4.9: Análisis FODA.....	123
TABLA 5.1: Estrategia CRM IMBAUTO S.A	131
TABLA 6.1: Abreviaturas Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos.....	165
TABLA 6.2: Indicadores Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos	166
TABLA 6.3: Registros Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos.....	167
TABLA 6.4: Abreviaturas Procedimiento Venta de Repuestos	177

TABLA 6.5: Indicadores Procedimiento Venta de Repuestos	178
TABLA 6.6: Registros Procedimiento Venta de Repuestos	179
TABLA 6.7: Abreviaturas Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos.....	184
TABLA 6.8: Indicadores Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos	185
TABLA 6.9: Registros Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos.....	185
TABLA 6.10: Abreviaturas Procedimiento Entrega de Repuestos.....	191
TABLA 6.11: Indicadores Procedimiento Entrega de Repuestos	192
TABLA 6.12: Registros Procedimiento Entrega de Repuestos.....	192
TABLA 6.13: Caracterización Proceso de Compra y Almacenamiento de Repuestos.....	193
TABLA 6.14: Caracterización Proceso Venta de Repuestos	195
TABLA 6.15: Abreviaturas Procedimiento Venta de Servicios	207
TABLA 6.16: Indicadores Procedimiento Venta de Servicios	208
TABLA 6.17: Registros Procedimiento Venta de Servicios	209
TABLA 6.18: Abreviaturas Procedimiento de Servicio Talleres.....	216
TABLA 6.19: Indicadores Procedimiento de Servicio Talleres	217
TABLA 6.20: Registros Procedimiento de Servicio Talleres	218
TABLA 6.21: Abreviaturas Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller	219
TABLA 6.22: Indicadores Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller	220
TABLA 6.23: Registros Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller.....	220
TABLA 6.24: Abreviaturas Procedimiento Garantía Talleres.....	221
TABLA 6.25: Indicadores Procedimiento Garantía Talleres	222
TABLA 6.26: Registros Procedimiento Garantía Talleres.....	223
TABLA 6.27: Caracterización Proceso de Venta de Servicio	228
TABLA 6.28: Caracterización Proceso de Servicio Taller.....	230
TABLA 7.1: Auditoría Proceso Consultivo de Servicio.....	237
TABLA 7.2: Auditoría Proceso de Administración del Taller.....	244
TABLA 7.3: Auditoría Proceso de Administración del Garantías	250
TABLA 7.4: Auditoría Proceso de Administración de Partes	258
TABLA 7.5: Auditoría Proceso de Administración de Accesorios.....	268
TABLA 7.6: Planes de Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora generados de la Auditoría .	271

TABLA 8.1: Indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.	284
TABLA 8.2: Incentivos ganados por cumplimiento de indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.....	285

PROBLEMA

Actualmente la ciudad de Ibarra cuenta con diversos concesionarios de vehículos donde el ámbito competitivo se vuelve mucho más fuerte, los clientes cada vez son más exigentes y se encuentran más informados de las diferentes opciones de productos y servicios que ofrece la industria automotriz.

Por tal razón el Área de Posventa de la casa matriz General Motors ha proporcionado al Concesionario IMBAUTO S.A. el soporte tecnológico de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM", el cual ha permitido mejorar de alguna manera la estrategia de negocio, pero se ha observado que el índice de satisfacción del cliente en los últimos meses ha decaído, por este motivo se ha visto la necesidad de diseñar un sistema basado en procesos enfocados al cliente de Posventa utilizando la herramienta antes mencionada, el cual se verá reflejado en un manual que permita conocer los procesos que ayuden a mejorar la estrategia de negocio y calidad de servicio al cliente.

Se ha observado también la falta de una cultura de servicio a nivel de cliente interno y externo en el cual es necesario entrenamiento y desarrollo del personal de la organización para que cada actividad gire en torno a las necesidades del cliente, lo cual ayudará a mantener el liderazgo en el mercado de la zona norte del País.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM", para mejorar la estrategia de negocio y calidad del servicio al cliente en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Establecer las bases teóricas y científicas como base y sustento para el Diseño del Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM.
- ✚ Analizar la información referente al estudio de mercado y análisis de la competencia proporcionada por la empresa IMBAUTO S.A, para conocer la participación de la empresa IMBAUTO S.A., dentro del mercado del sector automotriz así como también sus principales marcas competidoras.

- ✚ Realizar el diagnóstico y análisis organizacional a fin de conocer la situación real del área de Posventa para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las operaciones que se ejecutan.
- ✚ Realizar la revisión de los Estándares GM Difference del área de Posventa con el objeto de determinar esquemas mandatorios por la marca.
- ✚ Efectuar la identificación de los procesos existentes con el propósito de obtener información actual de actividades, clientes y productos que se genera el área de Posventa.
- ✚ Levantar información, esquematizar y mapear los procesos adecuando a cada uno de acuerdo al Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “Sugar CRM”, determinando sus posibles mejoras en el área de Posventa.
- ✚ Diseñar el Manual de Procesos de acuerdo a la información levantada y actualizada del área de Posventa, mediante diagramas de flujo para proceder a realizar sus respectivos procedimientos.
- ✚ Caracterizar los procesos identificando entradas, controles, mecanismos e identificar las actividades que impactan sobre el desempeño del proceso.
- ✚ Realizar la Interacción de Procesos con el propósito de identificar los procesos que proveen entradas y los procesos que reciben salidas, sus controles y mecanismos de funcionamiento.
- ✚ Crear indicadores de gestión con el objetivo de monitorear el proceso en periodos establecidos por la organización logrando así medir su mejora.
- ✚ Dar a conocer los principios y conceptos basados en el servicio al cliente “CRM” en que se fundamenta la metodología GM Difference y su aplicación en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A.
- ✚ Determinar la relación costo-beneficio como resultado del diseño de procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM” en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Ibarra.

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM”, a desarrollarse en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra, tiene como objetivo proporcionar un documento didáctico y entendible basado en el sistema antes mencionado, que ayudará a la empresa a mejorar la estrategia de negocio y calidad del servicio al cliente.

Esto se llevará a cabo a través de un análisis de los estándares establecidos por la marca, así como también se examinará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Posventa de la empresa. Se estructurará un marco teórico como base y sustento del proyecto, posteriormente se realizará la parte práctica donde se diseñará el manual con la información actualizada hasta llegar a la obtención del documento final con resultados comparativos de índices de satisfacción del cliente y de relación costo-beneficio.

El Diseño del Manual de Procesos “SUGAR CRM” será de gran importancia para la empresa IMBAUTO S.A., porque al contar con un documento didáctico y entendible que muestre los procesos que debe seguir el área de posventa en cuanto a la relación con el cliente va impulsar su crecimiento y desarrollo comercial en ventas de servicio Posventa, así como también se abrirán muchos espacios y oportunidades entre la empresa y el conocimiento del cliente que nos ayudará a detectar y satisfacer sus necesidades logrando así su fidelidad con la Marca y la Compañía, ya que al brindarle un mejor servicio al cliente, vamos a generar una mayor retención de vehículos en talleres, mejor rotación de vehículos en bahías, optimización de los recursos, incremento de la productividad, se formará una nueva cultura de apoyo y pro actividad con el cliente externo e interno y por ende se mejorará los indicadores de atención al cliente CSI (Customer Satisfacción Índice).

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA IMBAUTO S.A

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

IMBAUTO S.A., fue creada el 11 de julio de 1986, en la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura, por Wilson Amador Yépez, su promotor y fundador.

IMBAUTO inicia sus operaciones como concesionario de General Motors del Ecuador, en la ciudad de Ibarra en 1987. Posteriormente se expande hacia otras ciudades de la zona norte del país, tal es el caso de Tulcán (1994), Otavalo (1997), Esmeraldas (2003), Lago Agrio (2005) y Francisco de Orellana (2006). Todos los concesionarios cuentan con áreas de exhibición, ventas, repuestos, talleres y parqueaderos.

La casa matriz de IMBAUTO S.A., está en la ciudad de Ibarra, situada en una zona comercial, se ha convertido en una de las construcciones más vistosas de la ciudad. Sus nuevas y modernas instalaciones lo sitúan como uno de los concesionarios más grandes y sólidos del país. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.2 ACTIVIDAD DE IMBAUTO S.A.

IMBAUTO S.A., es una empresa líder en el norte del país dedicada a la comercialización de vehículos, repuestos, accesorios y servicio de posventa con talleres preparados y equipados con la mejor tecnología para dar un servicio garantizado. La gestión de comercialización y servicio de posventa se lleva a cabo en las ciudades de Ibarra, Tulcán, Otavalo, Esmeraldas, Lago Agrio y el Coca.

La misión de ofrecer el mejor servicio a sus clientes, hizo que IMBAUTO desde su inicio se oriente a construir y adecuar las mejores facilidades dentro de sus instalaciones para el área de talleres y repuestos, habiendo atendido hasta la actualidad a más de 136,000 vehículos entre livianos y pesados.

Sus talleres están preparados y equipados con la mejor tecnología para dar un servicio garantizado. En la actualidad se puede atender de 100 a 120 vehículos diariamente en sus seis talleres; el personal de IMBAUTO se encuentra en constante capacitación, lo que permite ofrecer el mejor servicio de posventa en la zona norte del país.

En 1987, al inicio de la operación en la ciudad de Ibarra se vendieron 176 unidades. Once años más tarde la participación de las ventas se incrementó hasta lograr 800 unidades vendidas en 1998. En el año 2001 se alcanzó el nivel de ventas de 1.785 vehículos; en el año 2002 incremento a 2.050 unidades vendidas.

En el 2005 se vendieron 2.180 vehículos; en el 2006 2.300 superando así el nivel de ventas de años anteriores, y en el 2007 2.200 vehículos. Superando toda expectativa de ventas en el año 2008 se vendió 2400 vehículos; en el año 2009 2.097 unidades, en el año 2010 2935 vehículos y en el año 2011 se vendió 3.298 unidades. De cada diez vehículos vendidos en la zona norte del país, seis son Chevrolet, IMBAUTO, desde su inicio, ha vendido 24459 unidades entre vehículos livianos y pesados en nuestro país.

A lo largo de sus 24 años de trayectoria, IMBAUTO ha recibido varios premios otorgados por los logros obtenidos, lo más importantes provienen de General Motors y BPAC del Ecuador, y son los que a continuación se detallan:

- Impulso Nacional en el Área de Servicio, año 1997.
- Objetivo Alcanzado en Ventas, año 1998.
- Impulso Nacional en el Área de Repuestos, año 1998.
- Impulso al Negocio de Repuestos, año 2001.
- Significativa participación alcanzada y Elevado número de contratos Retail, año 2001.
- Excelencia en la Atención al Cliente, año 2002.
- Excelencia en la Atención al Cliente, año 2003.
- Mayor porcentaje de facturación de las solicitudes aprobadas por GMAC, año 2003.
- Mayor Índice de Satisfacción del Cliente en Posventa, año 2003.
- Botón de Oro al Mejor Equipo de Posventa, año 2004.
- Mayor crecimiento en Ventas de Repuestos, año 2004.
- Mejores Índices de Gestión en Posventa, año 2005.

- Mejor Índice de satisfacción de Posventa Zona 1, año 2006.
- Mejores en la categoría de GM Difference, año 2007.
- Mejores en la categoría de Ventas, año 2009.
- Primera empresa del norte del país en entrar al mercado de valores con una emisión de 4.400,000.00 USD colocados en 8 días, Año 2010.
- Mejores en la categoría de GM Difference, año 2011.
- Mejores en la categoría de Venta de vehículos, año 2011.
- Integración al Club de Presidente.

La política de IMBAUTO S.A., ha sido de invertir constantemente y capitalizar la compañía para lograr los objetivos planteados. IMBAUTO S.A., inició con un capital de 80,000.00 USD; en la actualidad se cuenta con un capital de 4.400,000.00 USD.

El promedio de ventas en los últimos dos años ha sido de aproximadamente 79.692,861.00 USD. La orientación y el objetivo más importante ha sido el invertir en posventa, talleres, equipos y capacitación de todo el personal. IMBAUTO es una empresa líder en el norte del país, manteniendo siempre una participación de mercado superior al 50% en su zona, siendo ésta la más alta en el país. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.3 UBICACIÓN Y CONSTRUCCIONES

IMBAUTO S.A., cuenta con un área total de 33,000 metros cuadrados que comprenden los concesionarios de Ibarra y cinco puntos de venta adicionales en Tulcán, Otavalo, Esmeraldas, Lago Agrio y Francisco de Orellana (El Coca).

IMBAUTO S.A. Ibarra cuenta con una sala de exhibición de 1,600 metros cuadrados; donde se muestra toda la gama de vehículos Chevrolet, un área total de 7,000 metros cuadrados para talleres, en donde se atienden vehículos livianos y pesados; 600 metros cuadrados de bodegas como respaldo para sus clientes en repuestos; además de patios de exhibición, áreas administrativas, ventas y parqueaderos.

IMBAUTO S.A. Otavalo cuenta con amplias y modernas instalaciones de exhibición y ventas de vehículos, así como también talleres y repuestos. Se está atendiendo al público en todas sus áreas, para satisfacer la importante demanda de este mercado.

IMBAUTO S.A. Esmeraldas ha sido diseñado con más de 5,000 metros cuadrados para brindar la mejor atención y servicio a la ciudad de Esmeraldas y a la hermosa provincia verde. Sus modernas instalaciones situadas en un lugar estratégico de la Panamericana Norte hacen que la concesionaria sea un lugar accesible para los clientes de las diferentes ciudades de la provincia.

IMBAUTO S.A. Esmeraldas cuenta con una novedosa sala de exhibición, donde se puede apreciar la completa gama de vehículos Chevrolet; tiene uno de los mejores talleres para vehículos livianos y pesados, equipado con la mejor tecnología automotriz. Igualmente cuenta una gran inversión en stock de repuestos para ofrecer todo el servicio que el cliente Chevrolet de Esmeraldas se merece.

IMBAUTO S.A. Tulcán está localizada en las afueras de esta fronteriza ciudad, cuenta con modernas y amplias instalaciones que le han permitido ser un concesionario atractivo en la provincia del Carchi. Más de 5,000 metros cuadrados han sido destinados para las áreas de exhibición, ventas, repuestos, talleres y parqueaderos.

IMBAUTO S.A. Lago Agrio, con 400 metros cuadrados de área entre talleres y repuestos, dispone de personal capacitado, técnicos calificados y equipo de punta para brindar un servicio de calidad a los clientes de esta zona petrolera del nororiente ecuatoriano. Sus talleres están preparados y equipados con la mejor tecnología para dar un servicio garantizado.

IMBAUTO S.A. El Coca cuenta con un área de 2,600 metros cuadrados entre exhibición de vehículos y Posventa, un moderno taller para vehículos livianos y pesados, equipado con alta tecnología, personal calificado, al igual que un adecuado inventario de repuestos para ofrecer un excelente servicio a los clientes de la provincia Francisco de Orellana. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo para el gobierno de IMBAUTO S.A., siendo sus principales atribuciones: autorizar la constitución de mandatarios generales o factores mercantiles de la compañía, elegir y remover al Gerente General y al Presidente de la compañía, dirigir la marcha y orientación general de los negocios sociales, resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales, entre otras.

TABLA 1.1: Estructura accionaria de la compañía

Nombre	Capital (USD)	% de Participación
AUTOVENTAS WAY W. AMADOR Y. S.A.	\$ 7,908,400	97.26%
AMADOR YEPEZ WILSON ERNESTO	\$ 222,600	2.74%
Total	\$ 8,131,000	100%

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

1.1.4.1 ORGANIGRAMA GERENCIAL

Por otro lado se debe mencionar que IMBAUTO S.A., es administrada por el Presidente y Gerente General, de acuerdo a las facultades y atribuciones asignadas a cada uno de ellos, las cuales están señaladas en los Estatutos de la compañía. A continuación se aprecia el organigrama de IMBAUTO S.A., actualizado al 31 de diciembre de 2012.

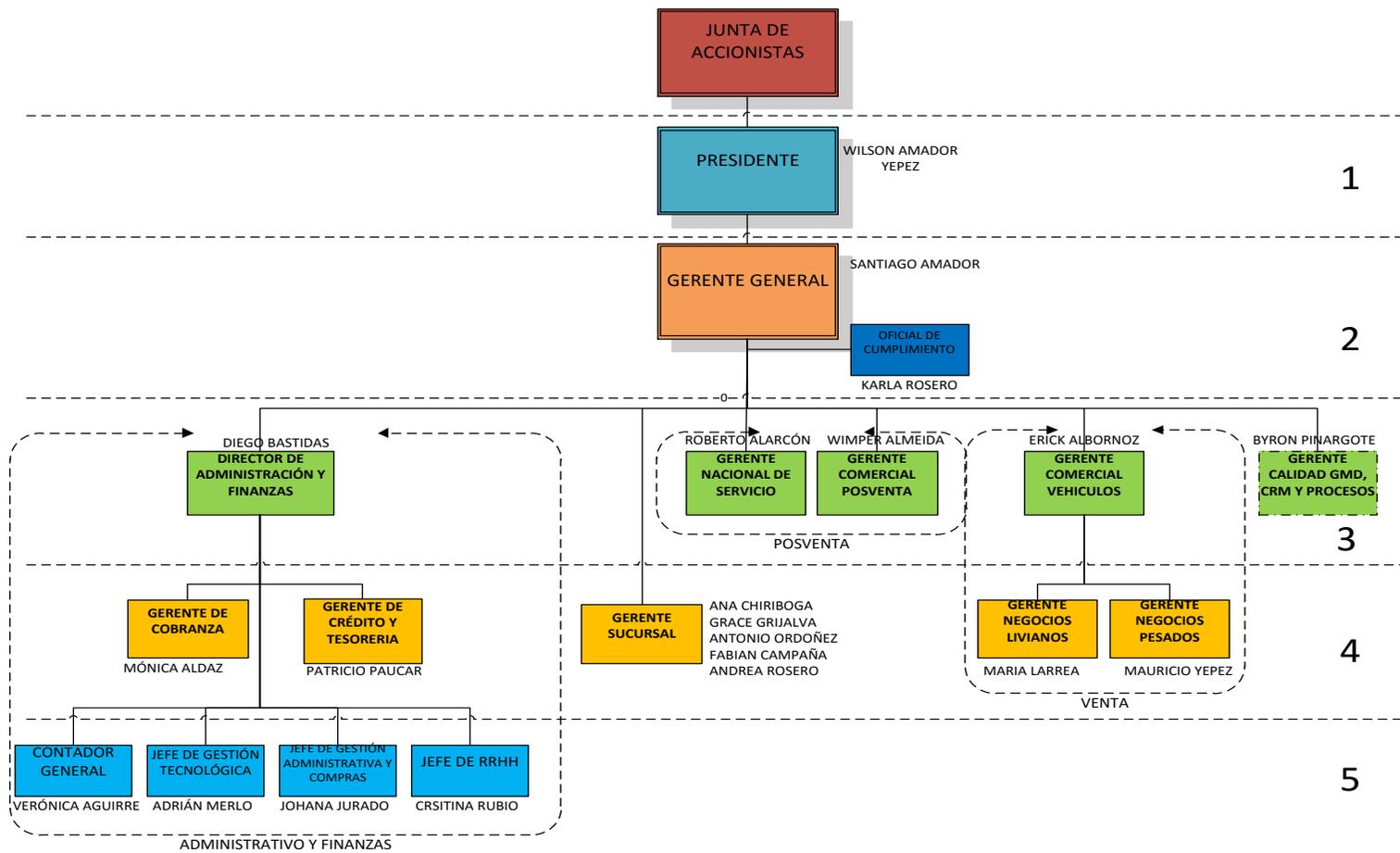


FIGURA 1.1: Organigrama IMBAUTO S.A.
Fuente y Elaboración: (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.4.2 NIVELES DE CARGOS Y RESPONSABILIDADES

Los principales ejecutivos de la compañía se encuentran conformados por profesionales de alto nivel y amplia experiencia en cada una de las actividades desarrolladas, lo que les permite promover una adecuada gestión y estimular de forma positiva el crecimiento del negocio. A continuación se evidencia su conformación:

TABLA 1.2: Cargos y responsabilidades (Principales Ejecutivos)

Cargo	Nombre
PRESIDENTE	WILSON AMADOR YÉPEZ
GERENTE GENERAL	SANTIAGO AMADOR VILLALBA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIEGO BASTIDAS
GERENTE NACIONAL DE SERVICIO	ROBERTO ALARCÓN
GERENTE COMERCIAL POSVENTA	WIMPER ALMEIDA
GERENTE COMERCIAL VEHÍCULOS	ERICK ALBORNOZ
GERENTE DE CALIDAD GMD, CRM Y PROCESOS	BYRON PINARGOTE
GERENTE DE COBRANZAS	MÓNICA ALDAZ
GERENTE DE CRÉDITO Y TESORERO	PATRICIO PAUCAR
GERENTE NEGOCIOS LIVIANOS	MARÍA LUISA LARREA
GERENTE DE NEGOCIOS PESADOS	MAURICIO YÉPEZ
GERENTE SUCURSAL IMBAUTO OTAVALO	ANA CHIRIBOGA
GERENTE SUCURSAL IMBAUTO COCA	GRACE GRIJALVA
GERENTE DE SUCURSAL IMBAUTO ESMERALDAS	ANTONIO ORDOÑEZ
GERENTE DE SUCURSAL IMBAUTO LAGO AGRIO	FABIÁN CAMPAÑA
GERENTE DE SUCURSAL IMBAUTO TULCÁN	RAMIRO VÁSQUEZ

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

1.1.5 GOBIERNO CORPORATIVO

Respecto a prácticas de Gobierno Corporativo, se debe mencionar que IMBAUTO S.A., es una empresa familiar que se maneja bajo el precepto de Protocolo Familiar. La compañía ha sido dirigida desde sus inicios por el Sr. Wilson Amador Yépez (fundador de la compañía) quien ejerce el rol de Presidente de Junta General de Accionistas, así mismo con la ayuda de sus hijos han logrado expandir las operaciones del negocio a lo largo del territorio ecuatoriano.

Es relevante mencionar que la compañía ha implementado un proceso de sucesión, el mismo que está orientado a cumplir con los intereses de IMBAUTO S.A., además de garantizar la perdurabilidad de la misma en el tiempo, lo cual añade al negocio un valor económico agregado. Adicionalmente, la compañía cuenta con un manual de funciones de cada uno de sus empleados, así mismo cuenta con un organigrama funcional sumamente detallado de todos sus colaboradores, lo cual le ayuda a la compañía y a sus funcionarios a cumplir de manera transparente y eficaz cada uno de sus procesos. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.6 COLABORADORES

Por otro lado, al 31 de diciembre de 2012, la compañía contó con la colaboración de 358 empleados, mismos que son capacitados constantemente, con la finalidad de que cumplan con sus labores de la manera más adecuada y satisfactoria. Los empleados de IMBAUTO S.A., se encuentran distribuidos en diferentes áreas de la siguiente manera:

TABLA 1.3: Número de Empleados

Área	Nº de Empleados
ADMINISTRACIÓN	54
COLISIONES	28
CRÉDITO	2
REPUESTOS	28
TALLER	180
COMERCIAL	66
TOTAL	358

Fuente y Elaboración: (IMBAUTO S.A., 2013)

Adicionalmente, es importante señalar que la compañía no posee sindicatos ni comités de empresa que obstruyan el normal desarrollo de sus actividades. Todo lo contrario, la compañía mantiene una relación positiva con sus empleados.

1.1.7 MISIÓN

“Somos un concesionario de General Motors, conformado por un equipo de colaboradores calificados, que aplica estándares de calidad y seguridad certificados, orientado a lograr la satisfacción de nuestros clientes, accionistas, la sociedad y el medio ambiente” (IMBAUTO S.A., 2013).

1.1.8 VISIÓN

“Mantener el liderazgo de los concesionarios General Motors del Ecuador al 2020, mediante una cultura de mejoramiento continuo de procesos, que contribuya al desarrollo de la sociedad y el medio ambiente” (IMBAUTO S.A., 2013).

1.1.9 VALORES

- Integridad
- Mejora Continua
- Buenas Prácticas
- Actitud Positiva
- Uniformidad
- Trabajo En Equipo
- Organización (IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.10 POLÍTICA SIG

“IMBAUTO S.A., comercializa productos y servicios Chevrolet, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes a través de mejoramiento continuo, contando con personal altamente calificado dentro de un ambiente sano y seguro, comprometiendo recursos, amparados en la legislación vigente” (IMBAUTO S.A., 2013).

1.1.11 NORMAS DE CALIDAD Y CERTIFICACIONES

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2012, IMBAUTO S.A., por decisión estratégica de sus ejecutivos y en congruencia con su firme compromiso de brindar a sus clientes productos de calidad, mantiene un alto estándar en cada uno de sus procesos, los mismos que están avalados por las siguientes certificaciones:

- **ISO 9001:2008.-** Certificación vigente desde el 17 de agosto del 2004 hasta el 17 de agosto del 2013, la misma que asegura que IMBAUTO S.A., es una empresa que cumple altos estándares de calidad, manteniendo un sistema de gestión de calidad, que está diseñado para mejorar continuamente su desempeño considerando las necesidades de las partes interesadas.

- **GM DIFERENCE.-** Es una norma de calidad que tiene como objetivos: marcar la diferencia, fortalecer la competitividad y mantener el liderazgo en la compañía, con la finalidad de marcar un diferencial frente a su competencia.

(IMBAUTO S.A., 2013)

1.1.12 RESPONSABILIDAD SOCIAL

En lo que respecta a este tema es importante mencionar que IMBAUTO S.A., se preocupa constantemente del desarrollo comunitario de su zona, es así que trabaja en proyectos relacionados con el apoyo a estudiantes universitarios, con la finalidad de capacitarlos en las diferentes áreas, centrando mayor atención en la capacitación de talleres de mecánica y reparación.

Por otro lado, IMBAUTO S.A., brinda apoyo económico, donaciones y/o aportes a proyectos concernientes con:

- Aldea de niños SOS de Imbabura, con apoyo económico y aportes de proyectos.
- Municipios de las zonas, con apoyo en donaciones y proyectos.
- En las festividades de navidad apoyan a 5 mil niños pobres de las zonas.

(IMBAUTO S.A., 2013)

1.2 ANÁLISIS DE MERCADO

1.2.1 SITUACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

El comportamiento de la industria automotriz durante los últimos años ha presentado un constante crecimiento llegando a la significativa cifra de 139.230 vehículos vendidos en el año 2011, que representó un incremento del 5,84% en unidades respecto al año 2010 y del 49,4% respecto del 2009, siendo éste el mayor crecimiento registrado desde el año 2001. De acuerdo a la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) las ventas en unidades de casi todos los vehículos livianos y pesados en el año 2011 cerraron con un crecimiento con relación al año 2010 del 5,8 % (de 132.172 a 139.893 unidades).

De este rubro cabe destacar el crecimiento en automóviles de 57.278 a 62.585 unidades (+ 9,26%) y camiones y buses de 10.412 a 12.449 (+ 19,5%). En camionetas las ventas decrecieron ligeramente de 27.808 a 27.469 (-1,2%).

TABLA 1.4: Ventas Anuales por Tipo de vehículo (Unidades)

Año	Automóviles	Camionetas	SUVs	VANs	Camiones y Buses	Total
2007	38565	20660	19769	1917	10867	91778
2008	46846	27963	22710	2207	12958	112684
2009	35869	21336	24727	1895	8937	92764
2010	57278	27808	32972	3702	10412	132172
2011	62585	27469	31712	5678	12449	139893
TOTAL	241143	125236	131890	15399	55623	569291

Fuente: (Prospecto de Oferta Pública/IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

Por otro lado, al referirnos específicamente a las ventas en los concesionarios, estas se vieron limitadas debido a las restricciones a las importaciones de autos impuestas por el Gobierno ecuatoriano (la medida limita las compras tanto en volumen como en dólares) la cual estará vigente hasta diciembre del 2014.

El Director de la Asociación de Empresas Automotrices mencionó en una de sus entrevistas, que en este año (2013) se sentirá con mayor fuerza las medidas gubernamentales asignadas por el Gobierno, debido a que muchas de las empresas de este segmento están a punto de cumplir con sus cupos, determinando así que el desabastecimiento y la falta de oferta estarían latentes en el mercado.

Sin embargo, la ventaja que poseen algunas de las empresas, como es el caso de Chevrolet, Mazda y Kia es que ensamblan sus autos en el Ecuador, por lo que podrían sentir en menor medida el impacto de las resoluciones expedidas por el COMEX.

Con la medida señalada anteriormente, el sector automotor refiere que solo se estaría permitiendo importar el 70% de lo que se ingresó en el 2010. Ello implica que la restricción sería del 30% con las cuotas. Eso, según los empresarios, es un límite mayor al 20% que se estaba aplicando, aunque a través de un esquema llamado licencias de importación.

Históricamente la industria automotriz ha comercializado en su mayoría vehículos importados (aproximadamente un 55%), frente a los automotores ensamblados dentro del país (aproximadamente un 45%), sin embargo, en el año 2012 esta tendencia se revirtió a favor de la producción local, y según lo mencionado por el Director de la Asociación de Empresas Automotrices, esto ocurre cuando suben los aranceles y se eleva la carga tributaria en el país.

Por otro lado, con la Ley de Regulaciones de créditos para vivienda y vehículos o también llamada "Ley Hipotecaria", el sector automotriz ecuatoriano, en el año 2012 se vio afectado en cierta medida por la disminución de sus ventas en un 20% aproximadamente, ello, debido a que las entidades financieras debieron asegurar los créditos para compra de vehículos, en vista de que la norma plantea que si una persona no puede pagar un préstamo por la compra de su primera vivienda o vehículo, estos bienes sean la única garantía de pago y que la deuda queda extinguida con su respectiva devolución.

Automáticamente, la medida aprobada en mayo de 2012, por la Asamblea hizo que los bancos "aumentaran los montos de las entradas para la compra y redujeran los plazos del pago de la deuda". En la práctica esto significó que solo se vendieran 98.276 unidades entre enero y octubre de 2012, cuando en el mismo período del año anterior la cifra de vehículos vendidos fue de 117.317, esto podría verse reflejado también al cierre del año 2013, ya que según el pronunciamiento del Director de la Asociación de Empresas Automotrices al cierre del año 2012, se vendieron 120.000 unidades, mientras que para diciembre de 2013, estima que sean 110.000 unidades. No obstante, la industria automotriz del país no dejó de realizar las inversiones que se planteó a inicios de año, entre las que destacan: apertura de nuevos puntos de venta, talleres y servicios; brindando de este modo confianza y seguridad a sus clientes. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.1.1 PARTICIPACIÓN DE GME (CHEVROLET) EN EL MERCADO NACIONAL

Dentro del mercado citado, Chevrolet ostenta un liderazgo amplio y sostenido con participaciones de mercado superiores al 40%. En efecto, en el 2011 tuvo una participación del 42,5% del mercado y en el año 2012 alcanzó dentro de dicho mercado una participación del 45,4%.

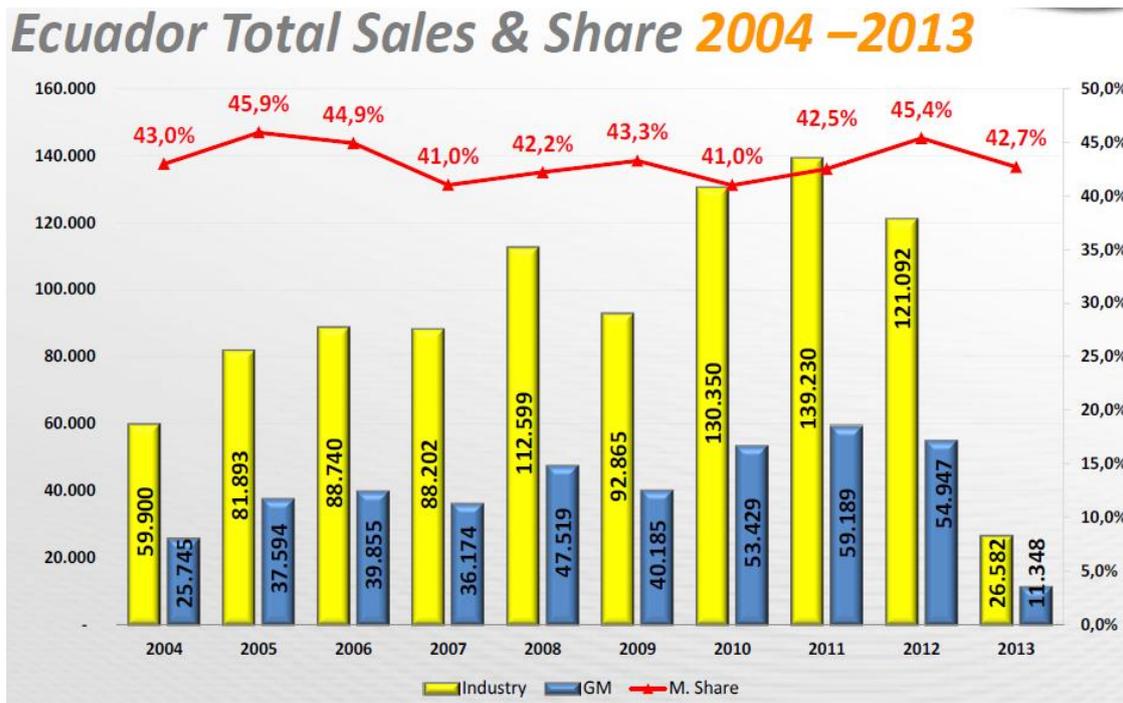


FIGURA 1.2: Participación de Mercado GM (Chevrolet) en el Mercado Nacional
Fuente y Elaboración: (C-MR General Ejecutivo Marzo 2013 / IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.1.2 Participación de IMBAUTO S.A., zona norte del Ecuador

Adicionalmente, en el contexto de concesionarios General Motors que comercializan la mencionada marca líder, IMBAUTO S.A., ocupó el noveno puesto en el 2011 y en el 2012 la empresa ingresó a formar parte del “Club del Presidente” de General Motors ubicándose en el tercer lugar dentro de los cinco mejores concesionarios de Chevrolet a nivel nacional. En el año 2012 IMBAUTO S.A. vendió 2.917 vehículos, lo que a su vez representó un 11,87% de decrecimiento respecto del año 2011, año en el cual se vendieron 3.310 vehículos. Por su parte, la red de concesionarios GM decreció un 7,17% en el 2012 respecto del 2011 en unidades vendidas. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.1.3 Expectativas

A pesar del claro despegue que ha tenido esta industria en los últimos años, resultante de una incierta estabilidad macroeconómica sustentada en un alto precio del petróleo, una economía dolarizada y acceso a crédito a largo plazo como consecuencia de una alta liquidez en el sistema financiero en un entorno de crecimiento económico, las perspectivas del sector automotriz no han registrado una tendencia positiva desde el último trimestre del 2011 y hasta el cierre del 2012.

Esto debido a las anteriormente citadas políticas gubernamentales, las mismas que durante el último semestre del 2012 generaron una disminución en el volumen de ventas, ya que en Ecuador se vendían 10,259 unidades en promedio por mes, después de dichas medidas fueron colocados 9,145 vehículos, según lo establecido por la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), lo que representa una disminución del 10,86%.

A pesar de las condiciones desfavorables que afronta la industria automotriz del país, los concesionarios consideran que existen oportunidades de crecimiento, especialmente en lo que respecta al servicio posventa; servicio con el cual se logra consolidar la relación con los clientes y a su vez generar ingresos, es por este motivo que las expectativas e inversiones van direccionadas a esta área del negocio, de tal manera que puedan brindar a sus clientes un servicio rápido, con tecnología de la mejor calidad, asegurando así mantener sus clientes actuales y atraer nuevos clientes. IMBAUTO S.A., cuenta con el stock suficiente para cumplir con la demanda esperada, debido a que su concentración de ventas se encuentra en vehículos livianos específicamente en los modelos medios y bajos Dmax, Aveo, Vitara y Sail, los cuales han tenido menor impacto en relación a los modelos de alta gama importados como son Captiva, Cruce, Silverado, que la compañía no maneja.

Asimismo, no se debe olvidar que una de las grandes fortalezas que tiene General Motors es contar con la más grande planta de ensamblaje de vehículos en el Ecuador, lo que le permite que el efecto de restricciones sea suplido en su mayoría, por la producción nacional de sus vehículos.

Finalmente se debe indicar que IMBAUTO S.A., posee Excelencia en el servicio de Posventa, lo cual le brinda una ventaja competitiva. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2 Negocio de la Empresa IMBAUTO S.A.

IMBAUTO S.A., posee una amplia gama de productos y servicios, con precios muy competitivos dentro del mercado nacional, lo que le ha permitido diversificar sus fuentes de ingreso, así mismo vale acotar que los productos están respaldados por la marca internacional General Motors, y su sistema de calidad GM Difference, lo cual ha fortalecido su posicionamiento en el sector en el que se desenvuelve. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.1 LÍNEAS DE NEGOCIO DE IMBAUTO S.A.

Las líneas de negocio de IMBAUTO S.A., se enfocan en cinco áreas, evidenciando que la de mayor representación dentro de las ventas totales es la venta de vehículos livianos con 55,25% del total de ingresos, seguida por la venta de vehículos pesados con el 17,20%, observando además que la compañía mantiene diversificados sus ingresos al poseer distintas líneas de productos y servicios, los mismos que cuentan con el respaldo y calidad de General Motors (compañía internacional reconocida a nivel mundial). A continuación se evidencia el detalle de lo mencionado:

TABLA 1.5: Áreas de Negocio

Línea de Negocio	Descripción
Venta de Vehículos	Venta de Vehículos livianos (Distribuidor de la Marca Chevrolet)
	Venta de Vehículos pesados (Distribuidor de la Marca Chevrolet)
	Venta de Vehículos seminuevos
Venta de Repuestos	Los repuestos son de marca Chevrolet y comprende repuestos por colisión, desgaste, sistema eléctrico y mantenimiento.
Venta de Llantas	Ventas de Llantas Sumitomo (IMBAUTO S.A. es el representante exclusivo a nivel nacional)
Venta de Lubricantes	Vende lubricantes de la marca Móvil y Exxon. Distribución a nivel nacional con representantes en 16 provincias
Servicios de Posventa	Taller (reparación automotriz)
	Colisiones
	Proyectos Especiales

Fuente: (Prospecto de Oferta Pública/IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

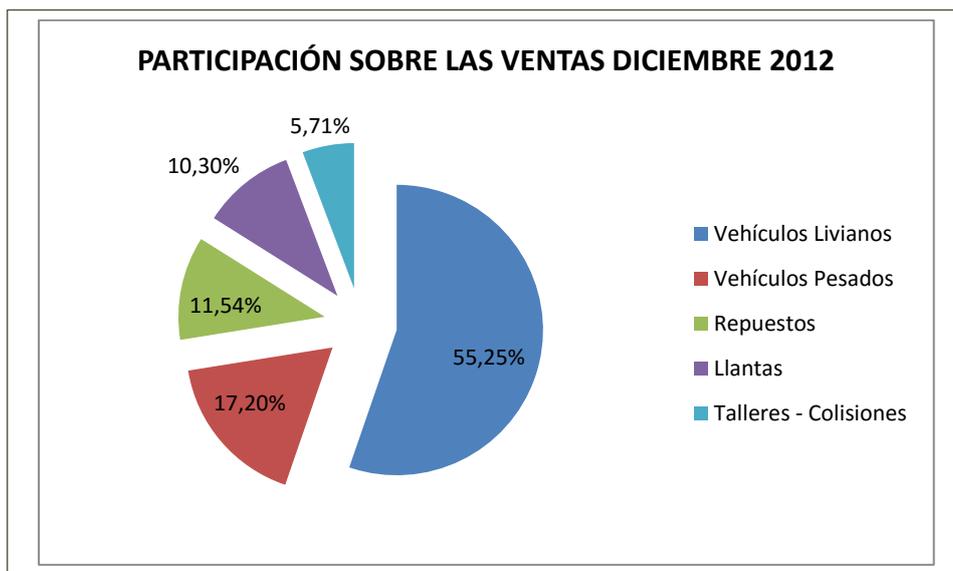


FIGURA 1.3: Participación sobre las ventas diciembre 2012

Fuente: (Prospecto de Oferta Pública/IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

Los canales de distribución de la compañía se concentran principalmente en su equipo de asesores comerciales en cada una de sus sucursales, los mismos que poseen el conocimiento de las mejores políticas de servicio al cliente. Adicionalmente IMBAUTO S.A., sigue creciendo en atención al cliente On Line bajo el programa de GM llamado Lead It, además poseen el canal de ventas GM Corporativo el cual lo están reforzando, con la finalidad de atender este segmento de clientes que requiere de una atención especial, tanto de su flota de vehículos, así como de los servicios de posventa.

1.2.2.2 Clientes Actuales

IMBAUTO S.A., mantiene una amplia gama de clientes dentro de su portafolio, los mismos que se encuentran distribuidos entre empresas públicas, empresas privadas, y personas naturales, es así que al 31 de diciembre de 2012 los clientes con mayor participación sobre ventas fueron: Grupo Norte S.A. GRUNORSA con el 20,85%, seguido por la EP-PETROECUADOR Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador con el 6,28%, Dutan Andrade Sergio Giovanni con el 5,59% y otros cuyas participaciones individuales menores al 5% suman en conjunto una participación del 67,28%, lo que evidencia que la compañía mantiene diversificado su mercado, mitigando de esta manera una concentración de sus ingresos sobre un solo cliente.

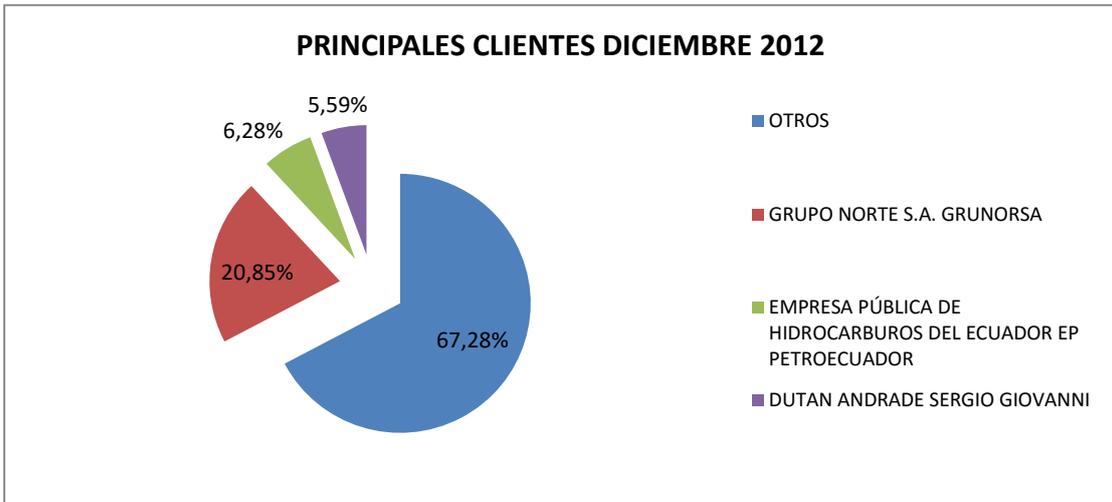


FIGURA 1.4: Principales Clientes diciembre 2012

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

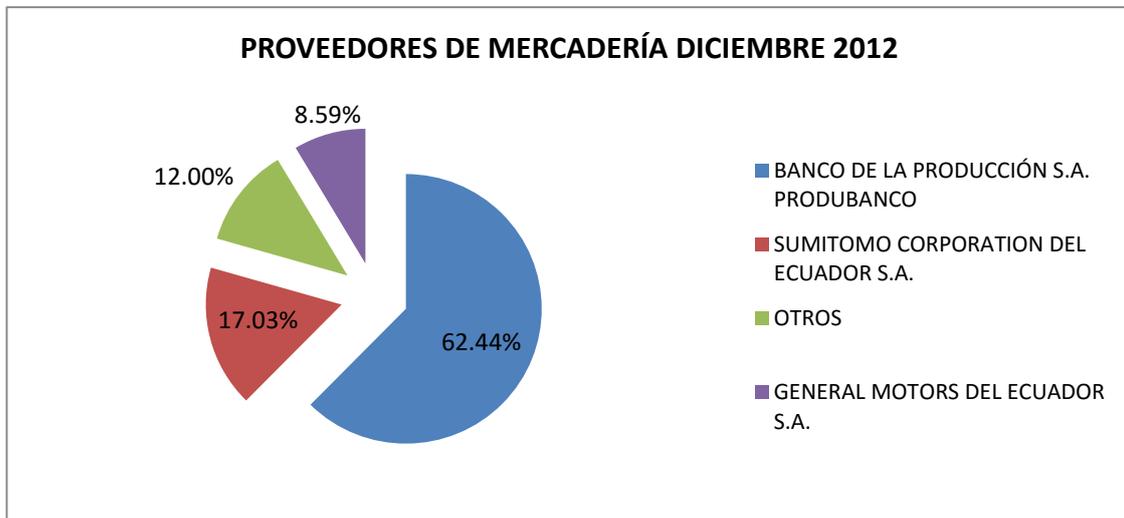


FIGURA 1.5: Proveedores de Mercadería diciembre 2012

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

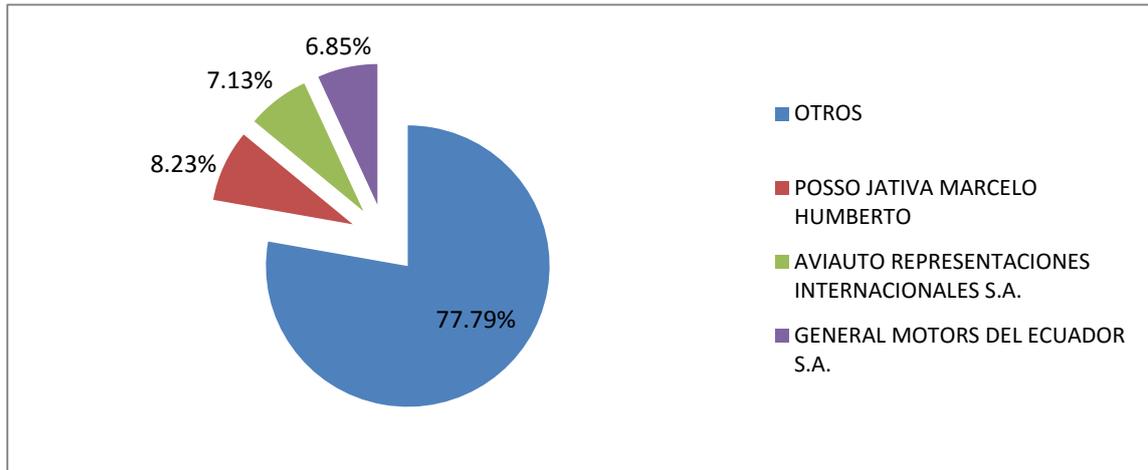


FIGURA 1.6: Proveedores de Servicios diciembre 2012

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

1.2.2.3 PROVEEDORES

Al referirnos a los proveedores de bienes de IMBAUTO S.A., se debe indicar que mantiene relaciones comerciales con una variedad de empresas con prestigio en el mercado nacional como internacional, las mismas que le proporcionan los productos y servicios necesarios para el normal desarrollo de sus operaciones, como son: vehículos repuestos, llantas, entre otros. Al 31 de diciembre del 2012 los principales proveedores de mercadería fueron: Banco de la Producción S.A Produbanco con el 62,44% de participación, Sumitomo Corporation del Ecuador S.A con el 17,3%, General Motors del Ecuador S.A con el 8,59% y otros proveedores con participaciones individuales menores al 5% que en conjunto suman una participación del 11,94%.

En lo que concierne a proveedores de servicios los más importantes fueron: Posso Játiva Marcelo Humberto con el 8,23% de participación, Aviauto Representaciones Internacionales S.A. con el 7,13%, General Motors del Ecuador S.A. con el 6,85% y otros proveedores con participaciones individuales menores al 5% que en conjunto suman una participación del 77,79%. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.4 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA

La administración de IMBAUTO S.A., con el objetivo de mantener la continuidad del negocio, se ha enfocado en las siguientes estrategias:

Estrategia Financiera: IMBAUTO S.A., está encaminada a conseguir una estructura sólida con índices de solvencia y endeudamiento que le permitan operar con fluidez, sin ningún tipo de limitaciones. Además ha buscado disminuir la dependencia de financiamiento con el sector financiero, para lo cual incursionó en otras fuentes como es el caso del Mercado de Valores.

Estrategia Administrativa: IMBAUTO S.A., ha basado su administración durante estos tres últimos años en:

- Definir controles y políticas de crédito que mitiguen el riesgo crediticio, para tener un adecuado manejo de cartera.
- Definir una estructura de gastos de personal apegada a los resultados de la compañía.
- Administración de inventarios que permitieron tener una rotación apegada a los niveles óptimos según la línea de negocio.
- Implementación de un sistema de logística que permitió optimizar recursos apegados a normas de satisfacción de entregas a costos moderados.
- Optimización del manejo del sistema administrativo financiero de la compañía.

Estrategia Comercial: Con la finalidad de mantener su posicionamiento en el mercado, IMBAUTO S.A., se ha focalizado en los siguientes aspectos:

- Mantener el posicionamiento de la marca en los niveles de participación de mercado mantenido durante los últimos 5 años.
- Enfocar el desarrollo del área de Posventa para que tenga la capacidad de suplir el 60% de la cobertura fija de la compañía.
- Desarrollar un sistema de gestión de calidad en el servicio.
- Consolidar un departamento de Marketing alineado a las necesidades del cliente.
- Consolidar la operación en Esmeraldas, El Coca y Lago Agrio.
- Promover el producto Chevylan Camiones en todas las sucursales de IMBAUTO S.A. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.5 POLÍTICAS DE PRECIOS

IMBAUTO S.A., para la fijación de precios, mantiene la política emitida por la Marca cada mes, tratando de mantener la mayor rentabilidad. GME cada año, en función de estudios de mercado y reuniones con los concesionarios de la marca Chevrolet, establece la lista de precios y presupuestos de venta para todos y cada uno de los concesionarios, mitigando de esta forma una exposición a la variación en precios, sin que sea probable además que la compañía pudiera dejar de adquirir los vehículos y repuestos para la venta, tal como lo ha hecho hasta la fecha. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.6 POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO

IMBAUTO S.A., con el pasar del tiempo ha incurrido en el financiamiento a través de créditos con instituciones financieras locales, lo cual benefició la operación del negocio de forma importante, debido a que pudo ampliar de manera significativa sus inventarios, dando como resultado un incremento en sus ventas. Analizando los pasivos, se observa que al 31 de diciembre de 2012, el 85,02% corresponde a pasivos de corto plazo, y dentro de ellos, uno de los rubros más importante lo constituyen los préstamos y obligaciones financieras (36,48%); mientras que, los pasivos de largo plazo, estuvieron conformados por el 48,04% de préstamos y obligaciones financieras con un saldo de capital al 31 de diciembre de USD 1,86 millones. No obstante, IMBAUTO S.A., no financia sus operaciones únicamente con proveedores o con obligaciones financieras, tanto de corto como de largo plazo, pues posee dentro de su deuda con costo, valores que corresponden a emisiones de obligaciones que se encuentran vigentes en el Mercado de Valores. Por otro lado al referirnos a las políticas de financiamiento que contempla la compañía se encuentran las siguientes consideraciones:

- Las fuentes de financiamiento disponibles para la compañía deben provenir de entidades financieras autorizadas por los organismos de control sean estas locales o extranjeras y del Mercado de Valores.
- El costo financiero inherente a los créditos recibidos por la compañía debe ser menores a las tasas referenciales de mercado para sector corporativo, por su acceso al mercado de valores.
- Las condiciones de monto, plazo y amortización estipulados para el financiamiento requerido deben contribuir a mantener un flujo de caja adecuado.

- Los montos máximos de endeudamiento de la compañía no podrán superar dos veces el nivel de patrimonio.
- Las condiciones de financiamiento a contratar deberán contribuir a manejar niveles adecuados de solvencia para la compañía, siendo estos superiores a 1, y menores a 2. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.7 POLÍTICA DE INVERSIONES

Al referirnos a las inversiones como tal de la compañía, se debe mencionar que los ejecutivos de IMBAUTO S.A., han destinado los réditos obtenidos al “Servicio de Posventa”, ya que consideran que al ser un sector muy competitivo en el cual se desenvuelven, deben trabajar en generar el concepto de “fidelización de clientes”, además de que con este segmento obtienen una mejor rentabilidad. Así mismo, la compañía ha invertido en su taller de colisión, hasta consolidarlo como el mejor del país, lo que les otorga una excelente imagen como empresa y un buen retorno sobre la inversión. Por otro lado se debe acotar que IMBAUTO S.A., además ha destinado sus recursos en el mejoramiento continuo de sus oficinas y la incorporación de nuevas líneas de negocio, como es el caso de los “seminuevos” o el segmento de “renting” el cual, actualmente es objeto de estudio, todo esto con la finalidad de mantenerse a la vanguardia del negocio automotor. IMBAUTO S.A., a través de sus Accionistas ha definido que las inversiones a desarrollarse dentro de la compañía deben estar orientadas a cumplir las siguientes consideraciones:

- Mejorar la rentabilidad de la compañía.
- No exponer a la empresa a riesgos de consideración.
- Inversiones dirigidas al desarrollo de actividades lícitas.
- Inversiones en actividades relacionadas con el sector automotriz.
- Inversiones que contemplen el crecimiento de las actividades que actualmente desarrolla la compañía que presenten mayor rentabilidad y menor demanda de capital de trabajo.
- Inversiones que contemplen el desarrollo de actividades perdurables.
- Inversiones que no afecten los niveles de solvencia de la compañía.

(IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.8 REGULACIONES A LAS QUE ESTÁ SUJETA LA EMPRESA

IMBAUTO S.A., al ser una empresa direccionada al sector automotriz, y al establecerse como el concesionario de General Motors del Ecuador, está regulada por las políticas de General Motors, así mismo presenta las regulaciones tradicionales, las mismas que están definidas por diferentes entes gubernamentales, los cuales vigilan el cumplimiento de normas y procesos determinados en sus distintas operaciones, así tenemos al Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Aduanas, entre otros. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.2.9 EVENTOS IMPORTANTES

Los eventos que trascendieron de manera favorable sobre las actividades de IMBAUTO S.A., en el último trimestre de 2012 fueron:

- Nuevo punto de Concesión GM en Lago Agrio con una inversión de USD 2,00 millones.
- Adquisición de la franquicia Hertz para Ecuador, al ser este complementario al giro del negocio que ayudará a la empresa en temas relacionados a la venta y posventa; y generar mayores ingresos al diversificar la línea de negocios.
- Adquisición de un equipo de enderezado de chasis para camiones de última tecnología, con la finalidad de ampliar los servicios que ofrece a los clientes.

(IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1.2.3.1 PRINCIPALES MARCAS COMPETIDORAS MERCADO NACIONAL

GME mantiene la mayor participación sobre el volumen de ventas originadas por la industria automotriz en el mercado nacional siendo esta del 45,4% frente marcas competidoras entre las que se destacan: Hyundai, Kia, Nissan, Toyota, entre otras; a continuación se presenta un cuadro que evidencia dicho posicionamiento de acuerdo con el volumen de ventas efectuadas durante el año 2012.

TABLA 1.6: Volumen de Ventas Industria Automotriz Diciembre 2012

MARCAS	VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)
GM	54947
HYUNDAI	12296
KIA	10144
NISSAN	7051
TOYOTA	6840
MAZDA	5120
FORD	4254
HINO	3625
VOLKSWAGEN	2969
RENAULT	2685
OTRAS	11161
TOTAL	121092

Fuente: (C-MR GENERAL EJECUTIVO DICIEMBRE 2012 / IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

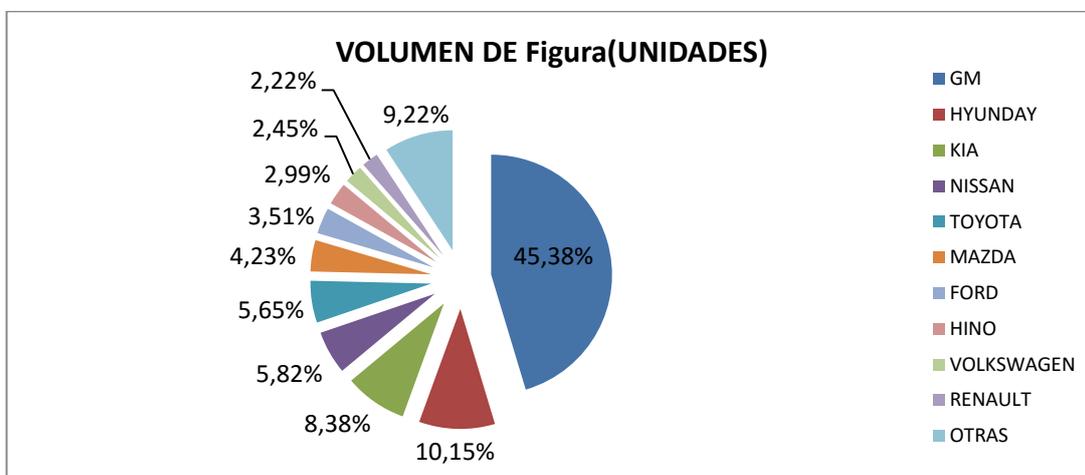


FIGURA 1.7: Porcentaje de Participación de las Principales Marcas Diciembre 2012

Fuente: (C-MR GENERAL EJECUTIVO DICIEMBRE 2012 / IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

En la zona norte del Ecuador, que cubre Esmeraldas, Tulcán, Imbabura, Nueva Loja, se estima que GME tiene alrededor del 5% de participación del mercado nacional.

1.2.3.2 PRINCIPALES COMPETIDORES DE IMBAUTO S.A., ZONA NORTE DEL ECUADOR

En la zona norte del Ecuador, que cubre Esmeraldas, Tulcán, Imbabura, Nueva Loja, se estima que la participación dentro del mercado nacional por parte de IMBAUTO S.A., se mantiene entre el 45% al 50%.

Para IMBAUTO S.A., al menos en la zona norte del país, un importante competidor está representado por Comercial Hidrobo S.A., con el manejo de varias marcas como Hyundai, Kia, Toyota, Mazda, Nissan y Renault.

Otro competidor importante lo constituye también las marcas chinas comercializadas por Ambacar; y, finalmente, de una manera muy puntual, la presencia de los productos en el segmento de pick up large (camionetas Ford), con las cuales por no disponer del producto, IMBAUTO S.A., no puede competir. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.3.3 CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE IMBAUTO S.A.

A pesar de la competencia existente en el mercado, IMBAUTO S.A., cuenta con ciertas características que le permiten ubicarse en una posición interesante y positiva dentro del mismo.

En primer lugar, la amplia gama de productos que la compañía pone a disposición de sus clientes marca un punto diferenciador frente a la competencia, pues bajo una misma marca, la compañía ofrece a sus clientes desde vehículos small pasajeros hasta tractocamiones de hasta 40 toneladas, manejando además un rango de precios amplio por lo que logra satisfacer la demanda de diferentes estratos de poder adquisitivo en el país.

IMBAUTO S.A., actualmente participa en el mercado de vehículos livianos así como pesados (camiones) en sus diferentes segmentos.

Así, en lo que respecta a los vehículos livianos, IMBAUTO S.A., comercializa vehículos para pasajeros (small, médium, large, premium), camionetas (cabina sencilla, cabina doble, chasis, gasolina y diésel), SUVs (con la mayor gama de este segmento) y VANS (de carga y pasajeros).

Por su parte, en camiones, la gama de productos de la compañía atiende desde camiones de carga de 2 toneladas hasta 40 toneladas, con la ventaja de ser el único concesionario en Ecuador que tiene toda la línea de productos que oferta GM de su proveedor Isuzu de Japón.

Otro factor importante que ha beneficiado a la posición competitiva de IMBAUTO S.A., es el hecho de contar con la mayor red comercial, conformada por las mejores salas de exhibición de vehículos en la zona norte de nuestro país, bajo la nueva imagen de GM, apoyada además de una red de asesores comerciales muy bien capacitados, bajo el programa de Escuela Vendedores Certificados por GM y la Universidad San Francisco de Quito; así como con el Sistema de Calidad de Servicios de la marca, en el programa GM Difference.

Finalmente, es relevante señalar que IMBAUTO S.A., ingresó al Club del Presidente, al ser calificado por GM entre los 5 mejores concesionarios de un total de 15, luego de la evaluación de varios parámetros como calidad, ventas, manejo administrativo, manejo operativo y manejo financiero. (IMBAUTO S.A., 2013)

1.2.4 ANÁLISIS FODA DE IMBAUTO S.A.

A continuación se presenta una herramienta que permite visualizar un cuadro de la situación actual de la compañía.

Es importante incluir a continuación el análisis FODA de IMBAUTO S.A., evidenciando los puntos más relevantes tanto positivos como negativos en cuanto a su efecto, así como factores endógenos y exógenos, de acuerdo a su origen. (IMBAUTO S.A., 2013)

TABLA 1.7: Análisis FODA IMBAUTO S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La excelente trayectoria de los 25 años que tiene la empresa IMBAUTO S.A., en el mercado norte del país genera un buen respaldo y confianza en los clientes en el momento de decidir dónde van a comprar su vehículo.</p>	<p>Falta de estandarización y control de los procesos comerciales en el área de Venta y Posventa de la empresa IMBAUTO S.A.</p>
<p>La experiencia y perfil profesional de los altos directos de la compañía garantiza el éxito de la buena administración que lleva la empresa IMBAUTO S.A.</p>	<p>Elevados costos de operación, logística y control por la dispersión de los puntos de venta en el norte del país.</p>
<p>Amplias y modernas instalaciones con las que cuenta la empresa IMBAUTO S.A., para la atención y satisfacción de sus clientes en las áreas de venta y posventa.</p>	<p>Falta de personal calificado en zonas de desarrollo como el oriente y esmeraldas que genera alta rotación del mismo y dificultad para reemplazarlos.</p>
<p>IMBAUTO S.A, ocupa en el mercado del sector automotriz un alto nivel de posicionamiento, ubicándose en el tercer lugar dentro de los 5 mejores concesionarios de la marca Chevrolet a nivel nacional de todo el Ecuador.</p>	<p>Cambio generacional de trabajadores y adaptación a las nuevas tecnologías.</p>
<p>El conocimiento técnico y administrativo de los asesores, técnicos y diferentes funcionarios de la empresa IMBAUTO S.A., relacionados con el cliente son apoyados, capacitados y certificados por General Motors del Ecuador en su centro de entrenamiento.</p>	<p>Falta de un buen desarrollo de un sistema de gestión de la calidad enfocada en el conocimiento del cliente que garantice un buen servicio posventa por parte de la empresa IMBAUTO S.A., hacia sus clientes actuales o potenciales.</p>
<p>La mayor parte de los vehículos que comercializa IMBAUTO S.A., son ensamblados en la planta más grande del Ecuador por la marca Chevrolet de General Motors, lo cual mantiene una ventaja, lo que permite que el efecto de restricciones sea suplido en su mayoría a favor de la producción local, debido a que sus diferentes marcas competidoras comercializan vehículos exportados.</p>	<p>-</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidades de expansión del concesionario IMBAUTO S.A., hacia otras ciudades a nivel nacional por territorio Ecuatoriano.	Políticas gubernamentales en temas de equilibrio de la balanza comercial al colocar cupos de importación de vehículos y componentes para el ensamblaje.
IMBAUTO S.A., debe mantener el liderazgo de los concesionarios General Motors del Ecuador al 2025, mediante una cultura de mejoramiento continuo de procesos, que contribuya al desarrollo de la sociedad y el medio ambiente.	Limitaciones en la venta de concesionarios, debido a las restricciones de las importaciones de autos impuestos por el Gobierno Ecuatoriano.
Incremento de potenciales clientes en el concesionario de IMBAUTO S.A., por el desarrollo de diversos proyectos estratégicos a nivel nacional e internacional como por ejemplo: La ciudad del conocimiento Yachay.	Disminución de crédito automotriz por parte de las financieras por riesgo político.
Desarrollo cultural de los clientes hacia la exigencia de servicio de calidad.	Inclusión de nuevas marcas en el mercado con vehículos más económicos.
Mantener diversificados los ingresos de IMBAUTO S.A. al poseer, distintas líneas de productos y servicios, con precios muy competitivos dentro del mercado nacional, los mismos que cuentan con el respaldo de la marca internacional General Motors, y su sistema de calidad GM Difference.	Desarrollo tecnológico de las marcas existentes en temas de calidad de producto y servicio.
IMBAUTO S.A., Incursiona en el Mercado de Valores, con el fin de disminuir la dependencia de financiamiento con el sector financiero.	-

Fuente: (IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: Class International Rating

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Es decir es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Ernesto, 2015)

La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. (Herrera Ortega, 2009, pág. 28)

“El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)” (Grupo PFS, 2012) .



FIGURA 2.1: Partes interesadas de la Gestión por procesos

Fuente: (Grupo PFS, 2012)

2.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los objetivos generales que persiguen la gestión de procesos son:

- Mayor beneficio económico debido a la reducción de costos internos innecesarios: despilfarro, ineficiencia, actividades sin valor añadido, asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Acortar los plazos de entrega reduciendo los tiempos del ciclo.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio. (Moya, Eduardo Navarro y Jaime Luis Rojas, 2003, 2015)

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.
- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. Definir esos objetivos en términos del cliente, permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

- **Reducción de etapas y tiempos.** La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- **Reducción de burocracia.**
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso. (Herrera Ortega, 2009, págs. 28 - 30)

2.1.3 PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

- a) "Identificar procesos
- b) Levantamiento de procesos
- c) Documentación de procesos
- d) Manual de procesos y procedimientos
- e) Diagrama de flujo de las actividades
- f) Indicadores de gestión
- g) Mejoramiento y evaluación de los procesos" (Herrera Ortega, 2009, pág. 31).

2.1.4 CULTURA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la detección sea lo más pronto posible.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible. (Herrera Ortega, 2009, pág. 32)

2.1.5 GESTIÓN POR PROCESOS VS GESTIÓN POR FUNCIONES

“La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que procura su satisfacción” (Maldonado, 2015). Ver Tabla 8.

TABLA 2.1: Diferencias Gestión por funciones y Gestión por procesos.

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio – transfuncional

Fuente: (Maldonado, 2015)

Elaborado por: La Autora

2.1.6 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Ventajas

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de procesos.

- Ayuda a entender cómo añade valor el proceso realizado y permite disminuir costos, como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Es para la organización una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, permitiendo realizar cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir el máximo riesgo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Beneficios

- Enmarca en la Gestión de la Calidad y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Propone un cambio cultural en los procesos, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los clientes.
- Trabajo en equipo asociando esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Sistema de información integrado que permite evaluar las actividades.
- Permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Está concatenada con actividades de planeación, realización y soporte en un sistema del círculo de Deming.
- Incrementar la productividad.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.

(Fernández, 1996)

2.1.7 DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gerencia debe analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los procesos de apoyo. Para ello conviene asegurarse de que la secuencia e interacción de los procesos se diseñan para lograr eficaz y eficientemente los resultados deseados.

Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces. Además debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos. (Herrera Patricia, 2007, pág. 37)

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de proceso corresponde a una reunión(es) de entrevista(s) a los usuarios y/o dueño del proceso que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados. (Cofré, 2008)

2.2.1 SECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

“Los pasos necesarios para el levantamiento de procesos son:

- a) Identificar los procesos principales
- b) Análisis de Procesos
- c) Identificar los problemas
- d) Búsqueda de soluciones
- e) Implementación
- f) Evaluación” (Herrera Ortega, 2009, pág. 40).

2.3 DEFINICIÓN DE DISEÑO

Conjunto de Procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. Proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. (Eduardo, 2015)

“Proceso o labor destinada a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados” (Fotonostra, 2015).

2.4 MANUAL DE PROCESOS

El Manual de procesos es una herramienta que sirve como una guía metodológica y que permite a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procedimientos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios. Un Manual de Procesos debe distinguirse de todo otro manual ya que se refiere a la recopilación de los procedimientos administrativos cuya resolución es competencia de la Gerencia de la empresa. (Herrera Patricia, 2007, págs. 48 - 49)

2.4.1 DESCRIPCIÓN DE CADA PROCESO

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados: Cabecera, Objeto, Alcance, Responsable del Proceso, Registros, Firmas. (Herrera Patricia, 2007, pág. 49)

2.4.1.1 CABECERA DEL PROCEDIMIENTO

La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha). La codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos). Los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos. (Herrera Patricia, 2007, pág. 49)

2.4.1.2 OBJETO

“El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso” (Herrera Patricia, 2007, pág. 49).

2.4.1.3 ALCANCE

“El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso” (Herrera Patricia, 2007, pág. 50).

2.4.1.4 DESARROLLO

Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso. Se representa mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información. Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo de actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones, planes de control, etc.). (Herrera Patricia, 2007, pág. 50)

2.4.1.5 RESPONSABLE DEL PROCESO

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente). (Herrera Patricia, 2007, pág. 50)

2.4.1.6 REGISTROS

Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores). Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato. (Herrera Patricia, 2007, pág. 50)

2.5 PROCESOS

2.5.1 DEFINICIÓN

Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes. (Yasandyy, 2013)

“Los procesos de una organización son planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor” (Rochisuarez, 2011).

2.5.2 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Objetivo del Proceso:** Resultado esperado- eficiencia y eficacia.
- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas. Información, insumos o materiales que recibe el proceso.
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema. Ciclo de operaciones que transforman las entradas en salidas.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo. Resultados del proceso.
- **Recursos:** Personas, infraestructura, maquinaria etc. (Herrera Patricia, 2007, pág. 39)

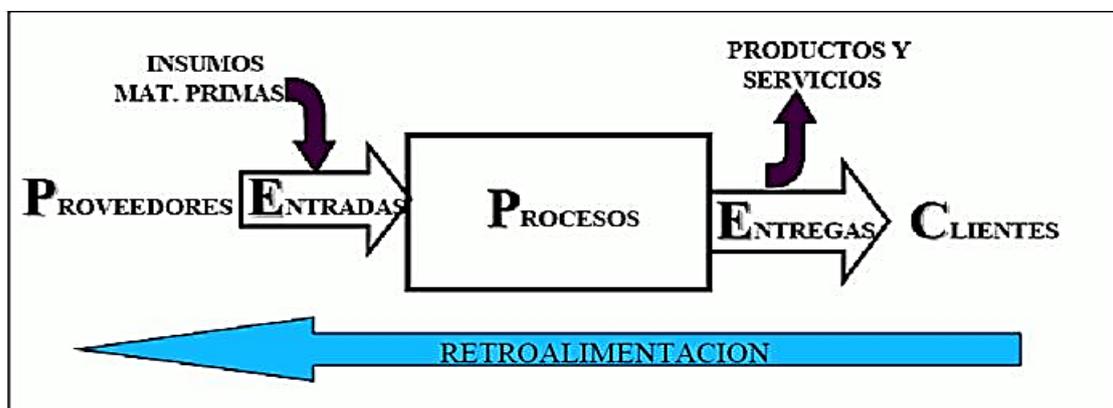


FIGURA 2.2: Esquema de la secuencia de los componentes de un proceso

Fuente: (Calle, 2008)

2.5.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

En general, todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. De igual manera su rendimiento debe poder medirse. (Herrera Patricia, 2007, pág. 39)

2.5.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

No todos los procesos tienen la misma influencia sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. Según estos aspectos los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo. (Calle, 2008, pág. 8)

2.5.4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. (Calle, 2008, pág. 8)

2.5.4.2 PROCESOS CLAVE

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. (Calle, 2008, pág. 8)

2.5.4.3 PROCESOS DE APOYO

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave, Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo. (Calle, 2008, págs. 8 - 9)

2.5.5 ¿POR QUÉ EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS?

Porque las Organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son los procesos que producen los bienes y servicios. La mayoría de las Organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia y se plantean como mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: el bajo rendimiento, las barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, entre otras. El punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados.

Las transformaciones que ocurren dentro de los procesos cruzan los límites funcionales o estructurales repetidamente por lo que fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta y menos jerárquica, más orientada a obtener resultados. (Herrera Patricia, 2007, pág. 41)

2.5.5.1 EL TRABAJADOR Y EL PROCESO

Las personas son de vital importancia en un proceso debido a que estas son las que le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione, ya que este es el que maneja y programa las máquinas, procesa la información y cumple con los objetivos del proceso.

Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso, que conocen del proceso que capacitación necesitan para que puedan cumplir su trabajo de la mejor manera. (Imbaquingo, 2012, pág. 28)

2.5.5.2 REVISIÓN DEL PROCESO

La manera de comprender el funcionamiento de un proceso para mejorarlo es entendiendo el funcionamiento del mismo a través de un análisis de operaciones de la manera actual de manejar el proceso por sus responsables. Esto se conoce como revisión del proceso. Para la revisión del proceso o análisis de la situación actual se debe preparar un cuestionario de revisión del proceso para reunir la información necesaria acerca de éste. (Imbaquingo, 2012, pág. 28)

2.5.5.3 COSTO DEL PROCESO

El costo es otro aspecto importante del proceso, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso. El costo de un proceso, proporciona impresionantes percepciones acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales. (Imbaquingo, 2012, pág. 29)

2.5.5.4 RESPONSABLE DEL PROCESO

El Responsable de un proceso debe cumplir unos requisitos básicos:

- **Saber:** Conocer con profundidad el proceso que va a administrar.
- **Poder:** Capacidad para la toma de decisiones y para facultar al personal ('empowerment') en la toma de decisiones.
- **Querer:** Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso. (Imbaquingo, 2012, pág. 29)

2.5.5.5 JERARQUÍA DE PROCESOS

La jerarquía de proceso podemos observar en la siguiente figura:



FIGURA 2.3: Jerarquía de Procesos

Fuente: (Imbaquingo, 2012, pág. 29)

Elaborado por: La Autora

Macro procesos: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.

Procesos: Descripción de las actividades realizadas en el proceso.

Subprocesos: Constituyen elementos componentes de un proceso.

Actividad: Conjunto de tareas involucradas en un proceso.

Tarea: Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.

(Imbaquingo, 2012, pág. 29)

2.5.5.6 MEJORA DE PROCESOS

La experiencia japonesa, en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

- **Benchmarking:** Textualmente benchmarking “significa marcas de referencia” y tiene que ver con la identificación de los procesos exitosos de las empresas que llevan a cabo las mejores prácticas e imitarlas hasta donde sea posible. Mediante este enfoque de gestión una empresa puede identificar y aprender acerca de las mejores prácticas de negocios y transferirlas a su propia realidad.
- **Outsourcing:** El outsourcing es el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Outsourcing es una estrategia de administración por la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. (Imbaquingo, 2012, pág. 30)

2.5.5.6.1 PASOS PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS

- a) Identificación de los procesos claves de la organización.
- b) Elaboración del Mapa de Proceso de la entidad.
- c) Confección de las Figuras de proceso.
- d) Análisis de los procesos.
- e) Propuestas de mejora.
- f) Elaboración de las Figuras de control.
- g) Propuesta de indicadores para medir el desempeño del proceso mejorado.

(Pozo Rodríguez, 2005)

2.5.5.7 PRINCIPIOS DE LOS PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto o servicio.
- No existe producto o servicio sin un proceso. (Herrera Patricia, 2007, pág. 42)

2.6 DIAGRAMAS

Es una representación figura de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se

considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes tolerancia y especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso. (Brdbrayan10, 2011)

2.6.1 DIAGRAMA DE FLUJO

“Consiste en representar figuramente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos” (Herrera Patricia, 2007, pág. 43).

“Son representaciones figuradas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción” (Educagratis, 2015).

“Es una herramienta de representación figurada, de fácil aplicación a cualquier secuencia de actividades que forman parte de un proceso y que se repiten cíclicamente. Debe ser flexible y sencillo” (Calle, 2008, pág. 20).

2.6.2 DIAGRAMA FUNCIONAL

“Es la mejor forma de diagramar un proceso, porque además del flujo del proceso, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad” (Educagratis, 2015).

2.6.3 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS

- Ejemplifica figuramente el proceso actual.
- Permite conocer el tiempo en que se realiza cada actividad.
- Muestra los responsables y su actividad dentro del proceso.
- Es un instrumento que facilita la elaboración de procedimientos escritos y sus requerimientos.
- Facilita la identificación de actividades innecesarias y situaciones problemáticas.
- Es un instrumento de capacitación. (Imbaquingo, 2012, pág. 21)

2.6.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS DIAGRAMAS

Presenta las siguientes características:

- a) Permite una comunicación con única interpretación.
- b) Proporciona un impacto visual que hace visible el proceso de forma global.
- c) Ayudan a clarificar las responsabilidades.
- d) Ayuda a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos de los clientes.
- e) Ayuda a analizar la efectividad de las diferentes actividades desde la perspectiva del valor añadido para el cliente o para conseguir los objetivos del proceso.
- f) Son muy útiles en el momento de mejorar y rediseñar un proceso. (Herrera Ortega, 2009, pág. 42)



FIGURA 2.4: Representación actividades Diagrama de Flujo

Fuente: (Herrera Ortega, 2009, pág. 42)

2.6.5 TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

“Existen tres tipos de Diagramas de Flujo:”

- **Diagrama de flujo vertical:** También denominado Figura de análisis del proceso. Es un Figura en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En las columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido.

El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

- **Diagrama de flujo horizontal:** Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical. El Diagrama de flujo horizontal destaca a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento.
- **Diagrama de flujo de bloques:** Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas pre-establecidos en el Figura. Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de los sistemas. (CHIAVENATO, 1993)

2.6.6 PREGUNTAS ÚTILES AL CREAR UN DIAGRAMA

Qué:

¿Qué operaciones son realmente necesarias?

¿Se pueden eliminar algunas operaciones, combinar o simplificarse?

¿Se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?

Quién:

¿Quién realiza cada operación?

¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?

¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?

Dónde:

¿Dónde se realiza cada operación?

¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?

Cuándo:

¿Cuándo se realiza cada operación?

¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento?

¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?

Cómo:

¿Cómo se hace la operación?

¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?

¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para control administrativo. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas. (Herrera Patricia, 2007, pág. 46)

2.6.7 RECOMENDACIONES PARA EL USO Y APLICACIÓN DE DIAGRAMAS

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser realizada con frases breves y sencillas.
- Evitar usar siglas anotando el nombre completo de las unidades administrativas.
- El símbolo de documento debe contener el nombre original de la forma que se utilice.
- El símbolo de conector puede ser alfabético o numérico, pero debe coincidir en los conectores de entrada y salida, cuando existen una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo.
- Debe realizarse de forma limpia y ordenada.
- Realizarlas al principio en forma de borrador, sin emplear plantillas.
- Especificar el objetivo del flujo grama o diagrama de flujo.
- Establecer el nivel en que van a construirse los flujos gramas o diagramas de flujo.
- Utilizar símbolos autorizados y de una plantilla, o sea un dispositivo de plástico con los símbolos recortados.

- Pasar de lo conocido a lo desconocido. Es decir, identificar los subsistemas que, según se sabe, debe aparecer y desarrollar los que se relacionan con ellos.
- Empezar a construir el flujo grama o diagrama de flujo en la parte superior de cada página; deben ir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Cada página debe tener un encabezado que identifique claramente el proyecto, la Figura, la flecha (de revisión, si la hay), el autor y el número de páginas.
- Cuando las líneas de flujo son numerosas en diagramas complejos, utilizar conectores para reducir su número.
- Reunir los flujos de entrada, de modo que las líneas de flujo que aparecen entrando en un símbolo sean las menos posibles, lo mismo se harán con las líneas que salen.
- Escribir en los símbolos, usando el menor número posible de palabras.

(Herrera Patricia, 2007, págs. 47 - 48)

2.7 MAPEO DE PROCESOS

Es la representación Figura de un conjunto de actividades relacionadas, bajo una simbología establecida. Consiste en la identificación de procesos relacionados con la Administración del negocio y de la Fabricación del Producto/Servicio.

2.8 PASOS PARA EL MAPEO DE PROCESOS.

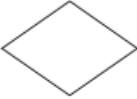
- Definir el mapa de proceso
- Identificar la actividad que da inicio al proceso
- Identificar la relación entre los procesos
- Crear una secuencia entre ellos
- Identificar el soporte documental de cada proceso descrito. (Imbaquingo, 2012, pág. 21)

2.9 SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA REPRESENTAR PROCESOS

Mediante los diagramas se puede visualizar de mejor manera el desenvolvimiento del proceso, los cuales se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas conectadas por medio de flechas para indicar la secuencia de una operación.

Los símbolos que se utilizarán tanto en el levantamiento de la información como en el mejoramiento de los procesos se describen en la tabla 9.

TABLA 2.2: Simbología para representar procesos

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Este símbolo se utiliza para indicar el inicio y fin de un proceso.
	Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente una actividad u operación del proceso.
	Un diamante de decisión siempre plantea una pregunta –sin excepción- requiere una respuesta positiva o negativa (sí o no) y el proceso se ramifica para ambas respuestas, a partir de esta decisión.
	Las flechas de dirección unen las actividades dándole una secuencia, indican la dirección o el sentido de éstas. Indica la Dirección del Flujo.
	Almacenamiento: Triángulo.
	Documentación: Rectángulo con la Parte inferior en Forma de onda.
	Base de Datos: Programa / Sistemas.
	Conector de página: Conecta 2 o más partes de un diagrama a diferentes hojas con un N° en el medio.
	Datos almacenados.

Fuente: (Arévalo Chávez, 2009, pág. 35)

Elaborado por: La Autora

2.10 PROCEDIMIENTOS

“Documento dónde describimos de forma clara y precisa las actividades y responsabilidades que deben seguirse para la realización de las funciones operativas de gestión de la organización.

Incluye toda la información necesaria como formularios, documentos, Figuras y así como sus sistemas de evaluación y seguimiento” (Best Business Service, 2015, pág. 2).

2.11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido y remiten a los formatos, instructivos y registros. Por considerarlo de interés incluye el diagrama de insumo, proceso, producto, que equivale a la caracterización del proceso y que contiene las características enunciadas, cada uno de los dueños del proceso debe elaborar su caracterización. (Arévalo Chávez, 2009)

2.12 INTERACCIÓN DE PROCESOS

La interacción de procesos permite definir la relación Cliente Proveedor en los Procesos internos de la organización, identificando los clientes internos con sus respectivos requisitos, garantizando el cumplimiento de los mismos, además permite a los dueños del proceso darle un seguimiento establecido a sus procesos a través de indicadores de gestión. (Arévalo Chávez, 2009)

2.13 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

La documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento y se debe empezar de nuevo.

Recuérdese la frase: “Quien no conoce la historia está expuesto a repetir los errores”, esto es una forma de recordar la importancia de conocer todos los hechos pasados, buenos o malos y apoyarse en ellos para la toma de decisiones, es entonces allí donde radica la importancia de documentar lo que se hace. Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como se debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema plantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera. La documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento, elemento importante en la gerencia del día a día. (Arévalo Chávez, 2009)

2.14 SISTEMA

“Sistema es un conjunto de elementos interdependientes orientados hacia la realización de un objetivo determinado” (L. Tawfik y A. M. Chauvel, pág. 42).

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. (D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira., pág. 105)

2.14.1 ETAPAS IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA

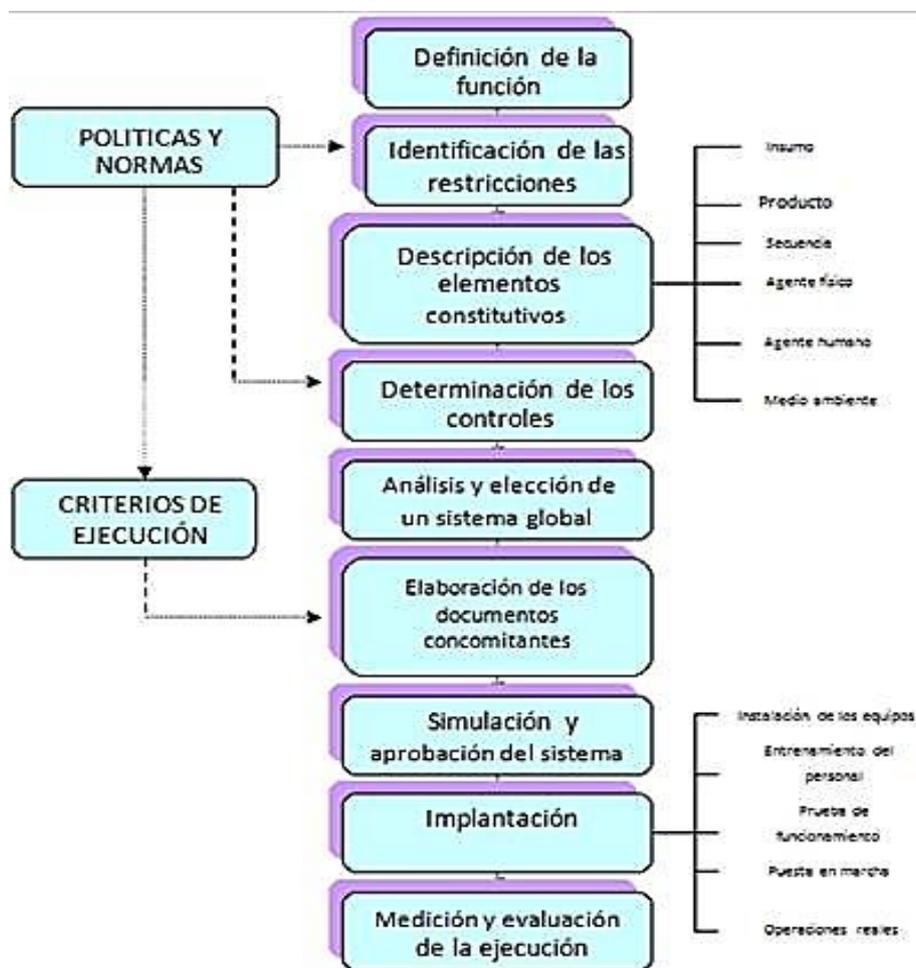


FIGURA 2.5: Implementación de un Sistema

Fuente: (L. Tawfik y A. M. Chauvel, pág. 49)

2.14.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

“Es el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa” (Labein, S.A., 1998).



FIGURA 2.6: Componentes de un sistema de Gestión Integrado

Fuente: (Escuela Europea de Excelencia Internacional, 2014)

Elaborado por: Alexandra Aragón

2.14.2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad define y establece políticas de calidad, objetivos y procedimientos. El sistema de gestión de calidad (SGC) le da el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento en cualquier área que usted elija: Clientes, Servicios y Productos. (Gonzalez, 2010)

2.14.2.2 SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Parte del sistema de gestión global que facilita la administración de los riesgos de SSO asociados a la actividad de la organización. Incluye la estructura organizacional, las actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para el desarrollo, implementación, cumplimiento, revisión y mantenimiento de la política y objetivos de la organización. Empleados, Trabajadores e Instalaciones. (Gonzalez, 2010)

2.14.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

“Sociedad, Entorno Ambiental, Desarrollo Sostenible” (Gonzalez, 2010).

2.14.3 MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL

Es el conjunto de procedimientos documentados que describen aquellos procesos que pueden acarrear efectos adversos en la organización. En el caso de que no se considere conveniente su inclusión, el manual describe los criterios fundamentales del sistema de acuerdo con las normas. (Tudela Guerrero, 2009, pág. 45).

2.15 CALIDAD

“Es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de una persona, objeto u organismo que satisfacen necesidades del cliente a través del cumplimiento de los requisitos establecidos” (Centro de Capacitación en Calidad, s.f.).

2.15.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

- a) Mejorar la percepción de los usuarios trabajando con un enfoque de gestión basado en procesos.
- b) Fortalecer la comunicación organizacional identificando los medios más adecuados.
- c) Fortalecer el talento Humano a través del mejoramiento de las competencias técnicas.
- d) Minimizar los riesgos operacionales mediante el empleo de herramientas de autocontrol.
- e) Mejorar el desempeño de los procesos a través de la medición, seguimiento y control de indicadores.
- f) Generar las condiciones apropiadas para fortalecer el clima organizacional.

(Imbaquingo, 2012, pág. 34)

2.15.2 FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- 1) **Dimensión técnica:** engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- 2) **Dimensión humana:** cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- 3) **Dimensión económica:** intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto). (Imbaquingo, 2012, págs. 35 - 36)

2.15.3 CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas. Siguiendo el pensamiento del Dr. Kaoru Ishikawa existen técnicas, que se conocen como las 7 Herramientas de la Calidad. Estas son:

- **Diagramas de Causa-Efecto:** La variabilidad de las características de calidad es un efecto observado que tiene múltiples causas, cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo. Para ello nos sirven los Diagramas de Causa - Efecto, conocidos también como Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen. Estos diagramas fueron utilizados por primera vez por Kaoru Ishikawa.
- **Planillas de Inspección:** Los datos que se obtienen al medir una característica de calidad pueden recolectarse utilizando Planillas de Inspección. Las Planillas de Inspección sirven para anotar los resultados a medida que se obtienen y al mismo tiempo observar cual es la tendencia central y la dispersión de los mismos.

- **Figuras de Control:** Un Figura de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen. El Figura de control tiene una Línea Central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y Límites Superior e Inferior que también se calculan con datos históricos.
- **Diagramas de Flujo:** Diagrama de Flujo es una representación Figura de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos Figuras utilizados usualmente.
- **Histogramas:** Un histograma es un Figura o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.
- **Diagrama de Pareto:** Un Diagrama de Pareto consiste en un diagrama de barra que categoriza los ítems que necesitan mejoramiento y los organiza en orden de frecuencia decreciente. Cada barra representa una categoría y el eje vertical muestra la frecuencia de ocurrencia. La frecuencia total de cada ítem se muestra por medio la altura de su barra y la severidad de un problema se vuelve rápidamente operante.
- **Diagramas de Dispersión:** Los Diagramas de Dispersión o Figuras de Correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa). (Imbaquingo, 2012, págs. 36 - 37)

2.16 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2008

“Facilita los procesos hace sencilla a la organización la obtención del certificado de la ISO 9001:2008. Aporta un Sistema que hace fácil elaborar el Manual de Calidad y los Procedimientos de la organización de forma guiada” (Best Business Service, 2015, pág. 2).

2.16.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque Basado en Procesos
- Enfoque de Sistema para la Gestión
- Mejora Continua
- Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión
- Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor. (Rodríguez, 2011).

2.16.2 ¿QUÉ ES ISO?

ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas establecidas por la misma, para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales. Así, se garantiza calidad y seguridad en todos los productos y servicios, a la vez que se respetan criterios de protección ambiental. (Definición ABC, 2015)

2.16.2.1 PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS DE LA NORMA ISO

- “Procedimiento de Control de Documentos
- Procedimiento de Control de Registros
- Procedimiento de Acciones Correctivas
- Procedimiento de Acciones Preventivas
- Procedimiento Auditorías Internas
- Procedimiento de Control de Producto No Conforme” (Fernández, 1996).

2.16.2.2 ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS ISO 9001-2008

Todos los procedimientos que se realizan para asegurar la calidad de los productos y servicios de la organización deben de cumplir con la siguiente estructura:

- **Título del Procedimiento:** debe ser claro, conciso y completo.
- **Objetivo del Procedimiento:** dar una breve y clara visión del objetivo.
- **Aplicación:** detallar si es general o específica, general si el procedimiento es operado por toda la Administración Estatal. Específica cuando el procedimiento es operado exclusivamente por un ente público y/o debido a la naturaleza del mismo.
- **Alcance:** donde inicia y termina el procedimiento.
- **Definiciones:** definir las palabras clave, abreviaciones o iniciales que serán utilizadas al redactar el Procedimiento.
- **Referencias:** son los elementos con los cuales el procedimiento tiene relación o vínculos tales como leyes, reglamentos, manuales, guías etc.
- **Políticas:** criterios que guiarán una o varias actividades descritas.
- **Producto:** resultados de un procedimiento.
- **Clientes:** identificar clientes internos y externos.
- **Indicadores:** grado de cumplimiento del producto obtenido.
- **Formatos e Instructivos:** documentos en los que se asienta la información generada durante el desarrollo de las actividades. Mencionar los formatos que se utilizarán durante el desarrollo de las actividades para mantener evidencia de las mismas.
- **Anexos:** documentos que sirven para facilitar la comprensión de cómo llevar a cabo una tarea. Ejemplo: diagrama de flujo, ilustraciones, fotos, etc.
- **Responsabilidades:** definir claramente quién es el responsable de las tareas o acciones específicas.

- **Descripción de la Operación de Actividades:** presentar narración escrita en orden secuencial y cronológicamente.
- **Registros:** elementos probatorios, evidencias de la realización de una actividad.

NOTA: Si uno de ellos no es aplicable, deberá indicarse como N/A (no aplica).
(C.P. y L.A ALEJANDRO GARCÍA, 2012, págs. 1 - 2)

2.16.2.3 ISO 9001-2008

ISO 9001-2008.- Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (If Consulting Consultores en Sistemas de Gestión , 2015).

2.16.2.4 EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001-2008

La Figura 14 representa la evolución de la norma ISO 9001, según la Norma ISO 9001 en la revisión 2008 se realizan las siguientes mejoras:

- Estructura de norma orientada al proceso.
- Compatibilidad mejorada con otros sistemas de gestión, especialmente con el sistema de gestión ambiental según ISO 14001.
- Facilidad de la aplicación en todos las ramas y para todos los tipos de productos, inclusive prestación de servicios.
- Facilidad de la aplicación también para empresas pequeñas y medianas.
- Adaptación adecuada a la respectiva situación de la empresa.
- Además fueron integrados los ISO 9002 y 9003 en el nuevo ISO 9001.
- La orientación al proceso prevista se adapta al concepto presentado de la integración del mismo. También el ciclo PDCA utilizado. (Imbaquingo, 2012, pág. 41)

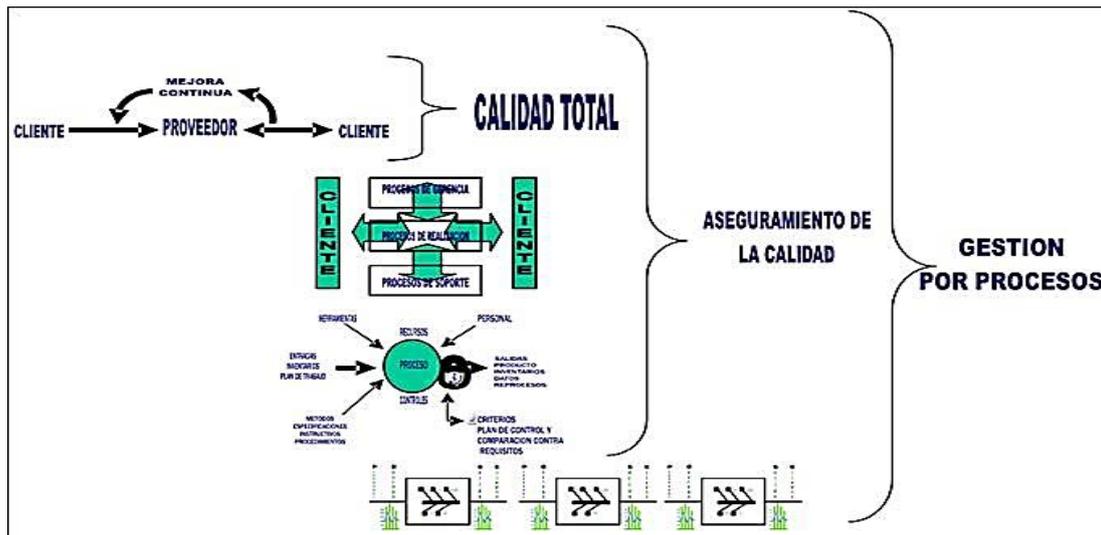


FIGURA 2.7: Evolución de la Norma ISO 9001-2008

Fuente: (Imbaquingo, 2012, pág. 41)

Elaborado por: Gestión por Procesos

2.16.2.5 Relación de la Gestión por Procesos con la Norma ISO 9001-2008

En la norma ISO 9001:2008, en la cláusula 7, epígrafe 7.1, se plantea que toda organización debe evaluar su proceso de la siguiente manera:

- Determinar e implantar las disposiciones necesarias para la medición, monitoreo y acciones de seguimiento que aseguren una eficaz operación de los procesos y que el producto y/o servicio cumpla con los requisitos.
- Asegurar la disponibilidad de la documentación y los registros del proceso que proporcionen criterios de operación e información, a fin de apoyar la eficaz operación y monitoreo de los procesos. Esta documentación deberá estar en un formato que se adecue a las prácticas de operación de la organización y deberá, cuando se requiera, incluir planes escritos de la calidad.
- Proporcionar los recursos necesarios para la eficaz operación de los procesos.

(Imbaquingo, 2012, págs. 41 - 42)

2.16.2.6 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008

- ✓ **Cap.1 al 3:** Guías y descripciones generales (no se enuncia ningún requisito a cumplir).

- ✓ **Cap.4 Sistema de gestión de la Calidad:** Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- ✓ **Cap.5 Responsabilidades de la Dirección:** Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
- ✓ **Cap.6 Gestión de los recursos:** La Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
- ✓ **Cap.7 Realización del producto/servicio:** Aquí están contenidos los requisitos puramente de lo que se produce o brinda como servicio (la norma incluye servicio cuando denomina "producto"), desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
- ✓ **Cap.8 Medición, análisis y mejora:** Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos. (Fundación Wikimedia, Inc, 2015)

2.16.3 INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores sirven para medir el comportamiento de una actividad o de un proceso y compararlos con los estándares metas u objetivos previamente fijados, dentro de un período de tiempo determinado” (Molina, 2010, pág. 27).

2.16.4 MEJORA CONTINUA

La mejora continua es mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección. Debe ser el objetivo permanente de la organización. (Normas9000.com, 2015).

CAPÍTULO III

3. LA GESTIÓN DE CLIENTES Y CRM

3.1 DEFINICIÓN GESTIÓN DE CLIENTES

“La gestión de clientes. Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores” (Mejia, 2015).

3.2 ¿QUÉ ES GESTIÓN?

“Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ICONTEC, 2005, pág. 11).

3.3 ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

El cliente es la persona más importante de una empresa, que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (I0rdb1r0n, 2011)

3.3.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO AL CLIENTE?

“Es un Conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes” (Escalante, 2015) .

3.3.2 EL CLIENTE DE HOY

- “Es inflexible ante un mal servicio
- Tiene más opciones en el mercado
- Tiene altas expectativas
- Tiene menos tiempo
- Cambia de marca por un mejor servicio
- Se molesta cuando el asesor no tiene poder de decisión” (CHEVROLET, 2013).

3.3.3 IMPORTANCIA DEL CLIENTE

El cliente es la razón de ser de todo negocio, y actualmente las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes.

Es importante dar a conocer el valor que tiene el cliente a la empresa es decir a todas las personas que trabajan en la organización porque de que serviría que solo lo conozcan los ejecutivos y que a las personas que se encuentran en puestos inferiores no se los comunique.

El cliente es la persona más importante de una empresa por lo tanto debemos dar respuesta a sus demandas, necesidad o quejas por ello es indispensable que cualquier inquietud que sea receptada por el personal de la empresa sea respondida a tiempo y sobre todo que sea resuelta y si sabemos actuar de manera estratégica veremos que estas quejas o reclamos nos servirán para ser mejores destacándonos de nuestros competidores.

Si no hay clientes, no hay ventas, por eso es muy importante conocer a los clientes, esto se logra a través de una investigación de mercado la cual permite saber lo que los clientes buscan y a su vez permite definir las estrategias comerciales. Las empresas deben fabricar productos que los clientes deseen y compren gustosos. (Kotker, 2004, págs. 80 - 82)

3.3.4 ¿CÓMO TRATAR CON EL CLIENTE?

El cliente difícil.- Es el cliente exigente, es el cliente que siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo.

Lo primero que debemos hacer para tratar con este tipo de cliente, es tener paciencia y mantener la calma, no caer en sus provocaciones, ni discutir con él.

Debemos mostrar un genuino interés por él, escuchando atentamente sus quejas y resolviéndolas lo más pronto posible, aceptando elegantemente sus críticas, dándole la razón aunque en realidad no la tenga, satisfaciendo en lo posible sus reclamos, etc.

Una forma efectiva de lidiar con este tipo de cliente, es ofreciéndole un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase lo que él esperaba de nosotros.

El cliente amigable.- Es el cliente amable, simpático, cortés, es el cliente que todo negocio siempre quiere tener, aunque en ocasiones puede llegar a ser muy hablador, haciéndonos perder tiempo.

Para tratar con este tipo de cliente, debemos ser amables y amigables con él, aunque siempre procurando mantener cierta distancia, es decir, no darle demasiada confianza. Debemos procurar seguirlo en su conversación y en sus bromas, pero interrumpirlo cortésmente cuando la conversación se haya prolongado demasiado.

El cliente tímido.- Es el cliente introvertido, callado, en la mayoría de los casos, inseguro e indeciso.

Este tipo de cliente suele tener problemas para decidir su compra, por lo que debemos procurar darle tiempo para que elija el producto indicado, sin interrumpirlo o presionarlo. O, en todo caso, ofrecerle productos concretos y pocas alternativas, de tal manera que se facilite su decisión. Así mismo, este tipo de cliente suele tener problemas para comunicar con claridad lo que está buscando, por lo que debemos inspirarle confianza y hacerle las preguntas indicadas que lo ayuden a comunicarse mejor.

Este tipo de cliente, por lo general, suele ser fácil de convencer, pero si le llegamos a vender un producto que no lo satisface, puede que lo llegue a comprar, pero lo más probable es que no vuelva a visitarnos más. Por lo que debemos tener cuidado siempre de venderle aquello que realmente estaba buscando, y procurar asegurarnos de que haya quedado satisfecho. Nunca aprovecharnos de él.

El cliente impaciente.- Es el cliente que siempre tiene prisa, es el cliente que quiere entrar al negocio, comprar y salir lo más pronto posible.

Este tipo de cliente exige una atención rápida, sin importar que haya otros clientes que haya llegado antes que él, y, por lo general, se pone tenso cuando lo hacen esperar. Por lo que cuando tratamos con este tipo de cliente, debemos hacerle saber que hemos comprendido que tiene prisa, y procurar atenderlo o venderle lo más pronto posible.

(K, Arturo, 2015)

3.3.5 LOS PRINCIPALES TIPOS DE CLIENTES

Es fundamental que en la empresa conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene y cómo clasificarlos para diseñar alternativas que permitan adaptar la oferta que se brinda a las particularidades de cada tipo.

De forma General se clasifican en:

- **Clientes actuales.-** Son aquellos que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente.
- **Clientes potenciales.-** Aquellos que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen las características para comprar. (Dialmaro1, 2011)

3.3.6 EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

El propósito del Ciclo de Vida del Cliente (**CVC**) consiste en “Definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra (o alquila), y usa los productos que ofrece una compañía o empresa.

Su objetivo es también, definir el proceso de negocio apropiado que utiliza una compañía para mover a sus clientes a través del CVC. Los gerentes del negocio requieren una comprensión detallada de cada fase del CVC para poder organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente.

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases:

- Identifica todo lo que tiene que llenar (formas, garantías, solicitudes, etc.) por un producto o servicio disponible para la compra.
- Intenta desarrollar un conocimiento acerca de la organización, que le ofrece el producto o servicio, y que podría satisfacer su necesidad.
- Considera cómo los productos y servicios ofrecidos por la organización satisfacen o no sus requerimientos.
- Evalúa los productos y servicios de la compañía contra otros (la competencia) para identificar el que mejor satisface sus necesidades.
- Decide comprar el producto o servicio de la compañía, o en su defecto las adquiere a un competidor. A esta fase se la conoce como el Momento del Cliente.

Una vez que el cliente ha sobrepasado ésta fase y decide comprar el producto o servicio ofertado por la compañía, pasa a convertirse en un cliente real.

Después del momento del cliente en el CVC se incluyen los siguientes eventos:

Adquisición del producto o servicio: Representa la entrega física del producto o servicio, y se constituye en la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de decidirse por la compra del bien ofertado.

Uso de los productos y/o servicios: Se produce durante el ciclo de vida del producto, y a veces más allá de éste. Por ejemplo, muchos productos requieren de la venta posterior de repuestos o suministros para continuar funcionando.

Reentrada en el CVC: Representa la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes reeditan su experiencia con la compañía una y otra vez.

La línea punteada de la figura 15 indica los procesos de la organización para mover un cliente a través del CVC. (Herrera, 2015)

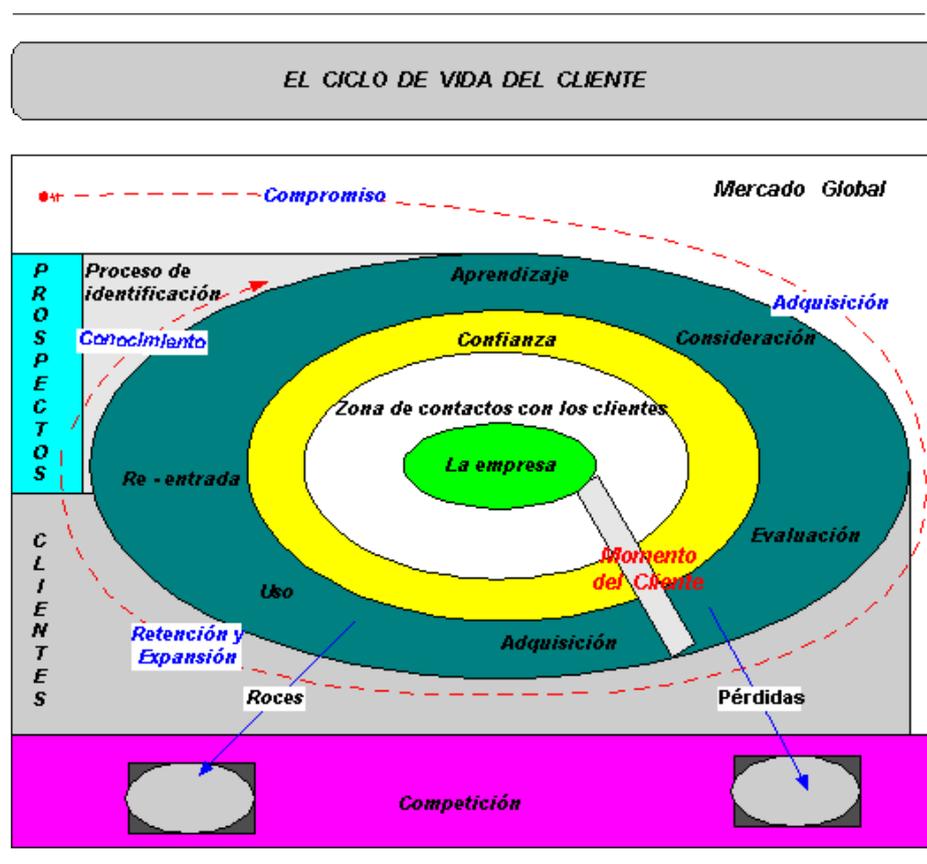


FIGURA 3.1: Ciclo de vida del cliente

Fuente: (Herrera, 2015)

3.3.6.1 EL PROCESO DEL CVC CAE EN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS

GENERALES:

Fase de Compromiso: Incluye los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se lo compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.

Fase de Adquisición: El simple hecho de que los prospectos estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos o servicios. Se debe trabajar para educar a los prospectos sobre la compañía, y se debe mantener la atención de los prospectos para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.

Fase de Retención y Expansión: Después de que un prospecto compra sus productos o servicios y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente.

Fase de Conocimiento: El seguimiento constante de la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC le da a la organización información suficiente de los hábitos de consumo y datos personales del mismo, el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como “Conocimiento del Cliente”. (Herrera, 2015)

3.3.7 ¿QUIÉN CONOCE REALMENTE A SUS CLIENTES?

La competencia y la aparición de un nuevo tipo de consumidor han propiciado que el cliente recobre una importante posición ante las compañías. Las empresas empiezan a darse cuenta que saben poco o nada acerca de sus clientes. Desde una perspectiva general todos los clientes son muy semejantes entre sí. Pero al observarlos más de cerca es natural tener que clasificarlos por grupos, de acuerdo con sus características, necesidades y conductas particulares. Las necesidades de los clientes van cambiando día tras días, de modo que siempre hay que ser flexible al definir a un cliente.

Muchas empresas atraviesan por esta encrucijada hoy en día. Como ya no existe el antiguo privilegio de ser proveedores exclusivos de un grupo de personas, en la actualidad las empresas tienen que vérselas con un ejército de rivales todos disputándose al mismo cliente.

Están desapareciendo incluso esos simpáticos arreglos de carteles que les permitían ofrecer un mismo precio en determinados sectores. Hay competidores que al recurrir a nuevos canales se hacen de importantes sectores del mercado en cuestión de meses y sin grandes inversiones. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 5 - 6)

3.3.8 CONSERVE A SUS CLIENTES

La administración de las relaciones con el cliente se basa en la bien conocida premisa de que cuesta menos conservar clientes con los que ya se cuenta, que tratar de conseguir clientes nuevos. De hecho, cinco veces menos caro. Si logra conservar sus clientes, por lo general éstos también serán más rentables a largo plazo. Los nuevos clientes a menudo se ven atraídos por ofertas de rebajas de precios u otros incentivos; sin embargo, estas personas pronto cambian en cuanto un competidor les pone ante los ojos otro incentivo.

Por ello, competir con base en el precio no tiene mucho mérito: cualquiera lo puede hacer. Sin embargo, podría haber razones estratégicas para competir exclusivamente con el precio (por ejemplo, en un mercado donde los precios sean excesivos y el servicio brille por su ausencia).

Aun cuando a veces el precio puede servir como estímulo para atraer clientes, no es lo mejor para conservarlos a largo plazo. El precio es una poderosa arma competitiva; pero si solo se recurre a ella, ni los nuevos ni los viejos actores podrán sobrevivir. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 8 - 9)

3.3.9 LA GRAN DIFERENCIA COMPETITIVA ESTÁ EN EL MODO DE ATENDER A SUS CLIENTES

En la actualidad sólo hay un elemento de diferenciación importante en los negocios: el servicio. Puesto que los competidores tratan de ofrecer un mismo precio, en realidad éste es simplemente un diferenciador para llamar la atención.

La “administración” es algo que está implícito en el CRM (Administración o gestión de la relación con los clientes (Customer Relationship Management por sus siglas en inglés). No se trata sólo de vender, sino también de dar servicio. La empresa le está dando al cliente algo más; ese algo que hará del trato con ella una experiencia placentera, gratificante y siempre cordial. El servicio agrega valor a un producto básico o a un servicio, de manera que la competencia no lo pueda o no lo quiera igualar.

La industria del servicio al cliente es extensa pero no está estructurada. La mayoría de las veces se atiende a lo esencial: dar servicio al cliente con rapidez, profesionalismo y cortesía, escuchar su opinión, tratar siempre de satisfacer sus necesidades (incluso, rebasar éstas) y dar al cliente razones de peso para regresar. Con estas bases muchas empresas han podido expandir sus negocios y ganarse una reputación de excelencia en cuanto a servicio.

En la práctica, la mayoría de las empresas sólo ejecuta lo que entiende de la compleja ecuación del servicio o aquello que está consistente de poder aplicar y nada más. Como sólo una parte de los empleados de la empresa está en condiciones de dar un trato adecuado al cliente, a éste se le trata regíamente cuando está en contacto directo (frente a frente); pero cuando entra en contacto con algún departamento, el trato que recibe por teléfono podría no ser muy atento.

Sería conveniente dar a todos los departamentos involucrados información pertinente para atender de la mejor manera al cliente adecuado, en el momento más oportuno y con productos y servicios óptimos. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 11 - 12)

3.3.10 ENFOQUE EN CLIENTES RENTABLES

Enfocarse en clientes que sean rentables es un objetivo en el que vale la pena fijarse. La eficiencia es una forma de ahorrar recursos humanos y financieros, además de proveer a su organización de los clientes adecuados a quienes ofrecer productos y servicios adecuados para ellos. La administración de campañas especializadas se distribuye entre segmentos de la clientela relativamente pequeños; se puede abordar incluso mediante un enfoque de marketing uno a uno.

Se pueden realizar docenas de campañas al año, al mes a la semana o en una noche, siempre y cuando se disponga de la estructura de información adecuada y la experiencia de un proceso efectivo. Como podrá observar en la Figura 16, hay una correlación entre el *rendimiento de la inversión* (ROI) y el nivel de enfoque en el cliente.

La curva del ROI no se acelera realmente sino hasta que la organización logra “retener a los clientes rentables” y trasladar a sus “clientes preferidos” al ámbito de nuevos productos, servicios, canales o relaciones.

Un fin primordial entre el marketing y del ROI es fomentar la lealtad del cliente mediante la adquisición repetida de productos y servicios, al grado de que los clientes lleguen a recomendarlos.

Lo anterior, a su vez, da lugar a nuevas oportunidades para hacer negocios y obtener nuevos clientes. No hay nada que dé tanta seguridad como saber que un cliente satisfecho o leal nos ha recomendado con otro cliente que desea recibir los mismos beneficios.

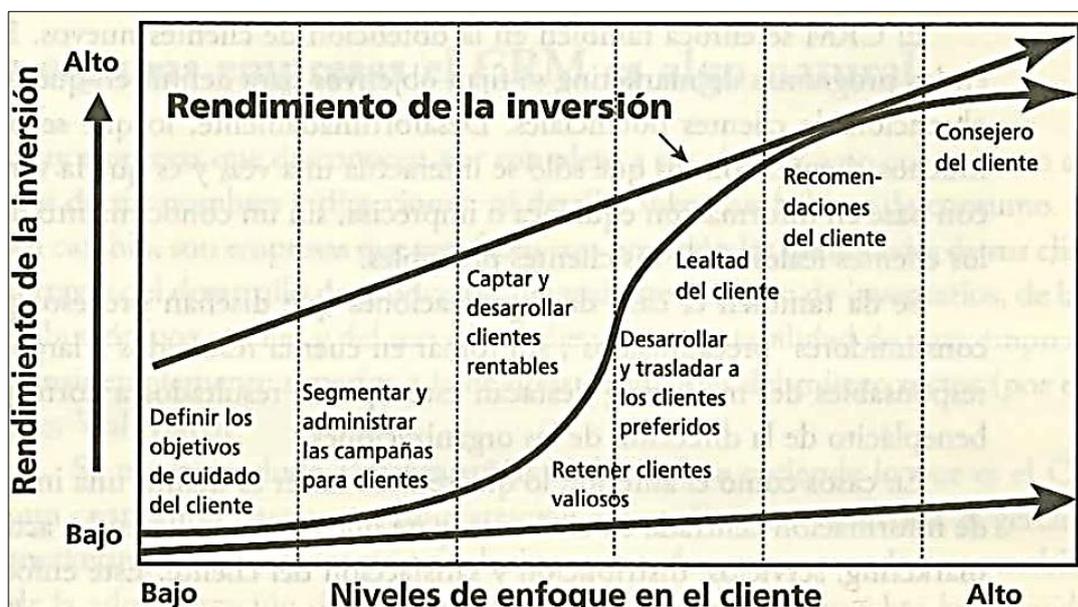


FIGURA 3.2: Niveles de enfoque en el cliente y el ROI potencial

Fuente: (Swift, Ronald S, 2002, pág. 18)

Como podrá observar en la Figura anterior, los más elevados niveles de rentabilidad se obtienen en las últimas etapas del marketing y las relaciones con el cliente: es cuando se trabaja conjuntamente para obtener nuevas y continuas relaciones. Cuando usted se convierte en el “consejero del cliente” es porque ya logró que éste lo conociera, de modo que lo otorga su confianza y su lealtad. En estas condiciones, es probable que el cliente esté dispuesto a darle a usted una mayor parte de su presupuesto. Como consejero dentro de su área específica de productos o servicios, el CRM representa una oportunidad para lograr el éxito.

La base del conocimiento, o un ambiente de almacén de datos, servirán para definir las características, capacidades, necesidades, tendencias, conductas históricas y el momento de realización de una compra de los clientes. Para lograr un marketing maduro se requiere una planeación de marketing basada en el conocimiento. Para ello hay que emprender comunicaciones e interacciones eficientes con el cliente con el objetivo de satisfacer a los actores de la relación.

(Swift, Ronald S, 2002, págs. 17 - 18)

3.3.11 EL POSICIONAMIENTO ES LA CLAVE PARA EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS

Sólo hay un secreto para lograr el éxito en los negocios. Éste no consiste en contar con los mejores productos y servicios, ni con la mejor publicidad, ni la mejor marca o la mejor cadena de abastecimiento (si bien todos son elementos que juegan un determinado papel). La clave está en tener los mejores clientes.

Si usted logra saber quiénes son y qué desean, y es capaz de satisfacer repetidamente y con creces sus demandas, a un precio adecuado, seguirán siendo sus clientes y lo recompensarán con su lealtad.

Sin embargo, no hay que olvidar que todo mundo está a la caza de los mejores clientes y no sólo sus competidores inmediatos, sino también empresas de otros sectores. La recomendación de sus servicios por parte de un cliente es la más satisfactoria y rentable de todas las acciones de ventas directas. El cliente es el que hace el trabajo y el cliente potencial es quien adquiere el producto o servicio (en la mayoría de los casos).

Si un cliente considera que usted es su “consejero”, ha logrado obtener su más elevado nivel de satisfacción, con lo cual su cliente mantendrá una relación constante de alto valor. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 18 - 19)

3.3.12 ¿A QUIÉN PERTENECE EN REALIDAD EL CLIENTE?

Lo importante ahora consiste en saber a quién pertenece realmente el cliente. La nueva dinámica del mercado está redefiniendo quiénes son los socios, la competencia y los clientes. Los clientes pertenecen y son fieles a quienes perciben que son los que les solucionan sus problemas, satisfaciendo sus deseos y necesidades.

Ahora bien, si quien lo hace es el vendedor, entonces es muy probable que si el vendedor renuncia y se va a una empresa de la competencia, el cliente lo siga y comprará en esa empresa para que dicho vendedor lo siga atendiendo (a menos que sus productos tengan exclusividad y no se vendan en dicha empresa). Por otro lado, si el cliente realmente percibe que más allá del vendedor, es la empresa la que le soluciona sus problemas y satisface sus deseos y necesidades, entonces permanecerá fiel a la misma, más allá de si se va el vendedor a otra empresa. (Swift, Ronald S, 2002, pág. 19)

3.3.13 CAMBIOS EN EL POSICIONAMIENTO DEL CLIENTE

En el futuro podría ser práctica común trabajar asociado con otros proveedores como si se tratara de un solo eslabón en la cadena de las relaciones con el cliente. Esto es preferible a descubrir que la competencia se lleve a nuestros clientes.

En el ámbito del suministro de servicios la tecnología es el medio más comúnmente empleado y está derribando las barreras tradicionales que impedían el acceso a los mercados; esto ha favorecido la entrada de compañías que en unos años incursionarán en los mercados. La exclusividad en el abastecimiento es un privilegio, no un derecho, y es cada vez menos frecuente. Los consumidores obtendrán sus productos y servicios cada vez más a través de una gran diversidad de proveedores, leales con algunos y desleales con la mayoría.

Aun cuando un cliente pudiera dar la impresión de participar en una relación perfecta puesto que recurre a un solo proveedor para cubrir sus necesidades, la realidad es que esta relación podría terminar en cualquier momento. Si bien a la empresa le corresponde averiguar por qué le deja un cliente, debe aceptar que hay ocasiones en las que los clientes terminan su relación por motivos ajenos al trato que se les haya dado.

Sin embargo, como proveedor deberá estar consciente de que la relación establecida con algunos clientes es lo suficientemente estrecha para, con base en ella, predecir que otro cliente reaccionará de manera similar. Es posible prever cierto grado de deslealtad.

Si las compañías satisfacen conjuntamente una gran cantidad de necesidades de grupos de clientes, todas se beneficiaran y quizá hasta logren integrar a sus clientes en un mismo proceso administrativo. Lo anterior les permitirá establecer economías de escala en distribución, marketing, recopilación de datos y desarrollo de producto.

Si bien es costumbre que algunas empresas adquieran a otras para realizar lo anterior, asociarse permitirá a las partes separadas conservar sus puntos fuertes y evitar los riesgos inherentes a una fusión o una adquisición.

(Swift, Ronald S, 2002, págs. 23 - 24)

3.4 GM DIFFERENCE

“Es una norma de calidad que tiene como objetivos: marcar la diferencia, fortalecer la competitividad y mantener el liderazgo en la compañía, con la finalidad de marcar un diferencial frente a su competencia” (CHEVROLET, 2013).

3.4.1 PILARES DE GM DIFFERENCE



FIGURA 3.3: Pilares de GM Difference

Fuente: (CHEVROLET, 2013)

3.4.2 PREMISAS GMD

- “Hay que reconquistar al cliente permanentemente
- El concesionario es un socio estratégico
- El talento humano es el agente de cambio” (CHEVROLET, 2013).

3.4.3 PROPÓSITOS GMD

- “Promover un cambio cultural
- Crear clientes para toda la vida (ganar y retener clientes)” (CHEVROLET, 2013).

3.5 ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)

3.5.1 DEFINICIÓN DE RELACIÓN PARA CRM

Es enfocar las estrategias de una organización en el Cliente, es decir la interacción entre una organización y sus clientes. Esta relación existe cuando:

Un cliente compra un producto o servicio de la organización.- La relación más básica es aquella en el que un cliente posee o usa productos y servicios de la compañía. Algunas organizaciones encuentran difícil identificar exactamente quienes son los dueños de los productos que proveen, mientras que otras no pueden determinar el número de productos que posee un cliente en particular.

Las organizaciones asignan a un empleado o agente para que administre la relación con el cliente.- Ésta es una verdadera llave o conducto entre una organización y sus clientes. En este tipo de relación, la organización asigna a un empleado específico para manejar (administrar) a un cliente o grupo de clientes. Esta situación no limita, de ningún modo, al cliente para interactuar con otro empleado cuando se lo considere necesario o conveniente, y adicionalmente proporciona la disponibilidad de contar con un gerente de la relación dentro de la organización para que sea el quien coordine la mayor parte de las interacciones con el cliente. (Herrera, 2015)

3.5.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PARA CRM

Es el “pegamento” que consolida los conceptos de Relación, Interacción y Colaboración y que en su conjunto proporciona una visión conveniente y unificada del negocio, y a su vez implica la generación de “valor” tanto para los clientes como para la organización. La misión crítica es identificar aquellas interacciones, dentro de la organización, que deben ser administradas y enfocadas en el cliente, para luego priorizarlas en función de la satisfacción del cliente y con el nivel de cambio requerido hacia la estrategia CRM de la empresa. (Herrera, 2015)

3.5.3 DEFINICIÓN DE CRM

CRM es una estrategia de negocio, centrada en el conocimiento del cliente, para detectar y satisfacer sus necesidades, logrando así su fidelidad con la Marca y la Compañía.

Administración o gestión de la relación con los clientes (Customer Relationship Management “CRM” por sus siglas en inglés). Es la de habilitar a las empresas con la tecnología necesaria para obtener las ventajas competitivas necesarias para la optimización de los recursos de ventas y marketing, y que a la vez permitan una relación especializada, efectiva y satisfactoria con los clientes en referencia a los productos y servicios proporcionados, incrementando los ingresos y mejorando rentabilidad de los negocios.

Pero en realidad, un **CRM** es mucho más que un maravilloso conjunto de herramientas tecnológicas o inmensas bases de datos con información de nuestros clientes, sino que a más de todo aquello, el CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y en el modo de pensar de los vendedores, de modo que los procesos y estrategias del negocio empiecen a “centrarse en el cliente” y no sólo en los “valores del mercado”, recordando siempre que la *construcción de relaciones con los clientes* es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es la de conseguir la lealtad de los clientes hacia la empresa para obtener mejores beneficios de los mismos.



FIGURA 3.4: Pirámide de CRM

Fuente: (Herrera, 2015)

Como lo expresa la Figura 18 el **CRM** debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información. Lo contrario no se aplica, una compañía no puede automatizarse si antes no ha emprendido una nueva estrategia de negocios. (Herrera, 2015)

3.5.4 ¿CÓMO DEFINIR SU PROCESO DE CRM?

“Para definir su proceso de CRM se debe:

- Definir cuáles son los elementos y Beneficios del CRM
- Requisitos y Cambios que estos elementos imponen en cuanto a Tecnología de la Información y Sistemas de Apoyo” (Swift, Ronald S, 2002, pág. 37).

3.5.4.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PROCESO PARA EL CRM?

Por lo que se refiere a la obtención de utilidades, las áreas de marketing van a la zaga de las demás áreas de una organización. En la altamente riesgosa actividad de los negocios, un adecuado conocimiento del efecto obtenido con las inversiones en marketing puede ser crucial para el buen desempeño de una empresa. Considere las siguientes estadísticas.

- Más de 98 por ciento de los cupones promocionales se tira a la basura.
- Cuesta diez veces más obtener ingresos de un nuevo cliente que de un cliente ya existente.
- Un incremento de cinco por ciento del índice de retención permite elevar las ganancias de una compañía de 60 a 100 por ciento.
- Dar servicio a un cliente en un centro de atención cuesta seis veces más que a través de Internet.
- Los clientes leales que recomiendan a otros clientes generan ingresos a un costo muy bajo (0 sin él).
- Por lo general, los clientes recomendados permanecen por más tiempo, consumen más productos y se convierten en clientes rentables (con mayor rapidez). (Swift, Ronald S, 2002, pág. 39)

3.5.4.2 EL CRM COMO UN “PROCESO”, NO COMO UN PROYECTO

El CRM es un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje activo de la información. El CRM empieza por la obtención de conocimiento sobre el cliente. Estos resultados se traducen en interacciones de alto impacto, las cuales permiten a una empresa o a una entidad gubernamental establecer relaciones duraderas, rentables y adaptables con el cliente en cuanto a recursos. (Swift, Ronald S, 2002, pág. 39)

3.5.4.2.1 CICLO DEL PROCESO DEL CRM

Veamos el ciclo de este proceso en la figura 19. El CRM es un proceso cíclico en el que se integran los siguientes elementos o grupos de acciones:

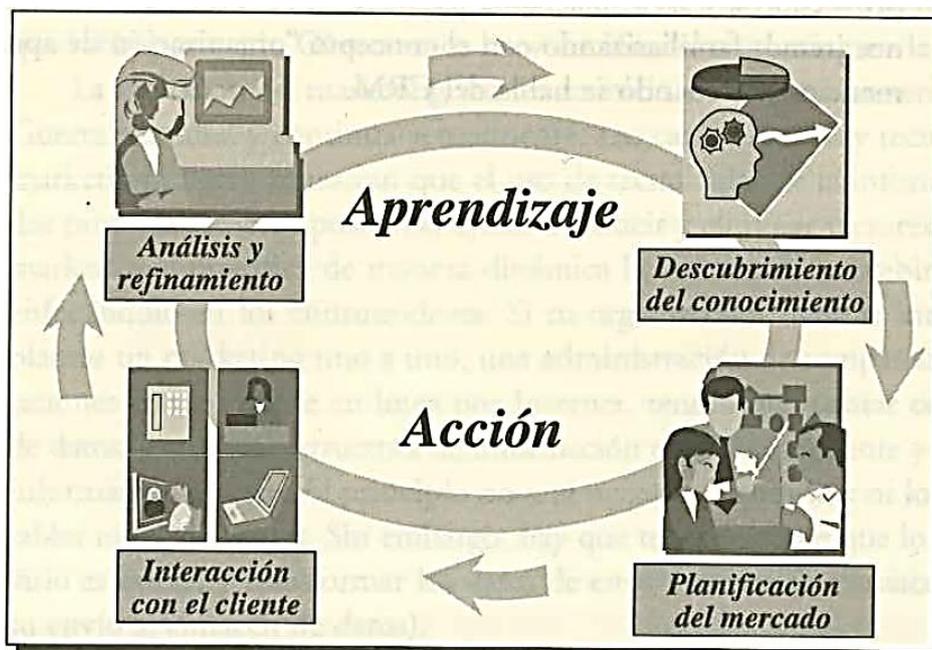


FIGURA 3.5: El proceso de administración del CRM

Fuente: (Swift, Ronald S, 2002, pág. 40)

Descubrimiento del conocimiento. Se trata del proceso durante el cual se analiza la información sobre el cliente para detectar oportunidades de mercado y estrategias de inversión.

Planeación de mercado (y de ofertas, marketing y comunicaciones). En este grupo de procesos se definen cuáles serán las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo de un cliente.

Interacción con el cliente. Es la fase crucial en la ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente o el prospecto utilizando información y ofertas relevantes y oportunas, recurriendo a diversos canales de interacción y aplicaciones administrativas. Entre estas aplicaciones se encuentran las de atención al cliente, de ventas, de comunicaciones con el cliente y las interactivas.

En esta fase se ejecutan las acciones de los planes y mensajes creados durante el descubrimiento del conocimiento y la planeación de mercado.

La interacción debe determinar las conexiones con sus clientes, los sitios potenciales para ampliar las interacciones de la empresa y definir las estrategias de ventas, así como las acciones de compras de los clientes (Figura 20). Nota: (Es importante que sepa donde interactúan sus clientes, y que conozca el tipo de tecnologías y transacciones que prefieren).

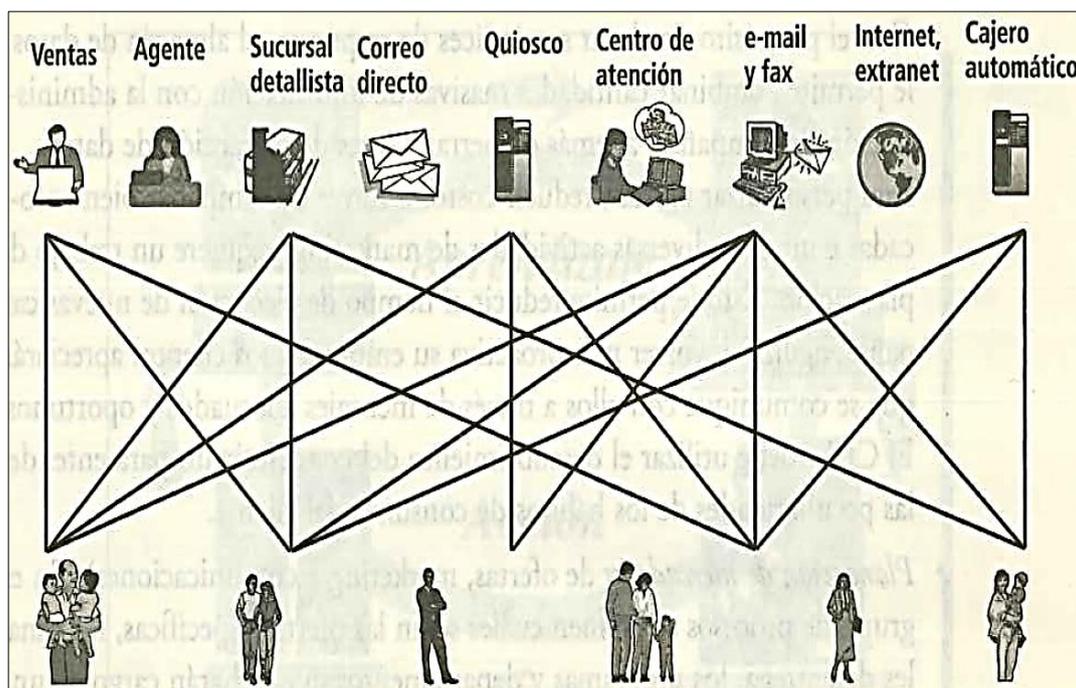


FIGURA 3.6: Interacción con el cliente
Fuente: (Swift, Ronald S, 2002, pág. 42)

Análisis y refinamiento. Ésta es la fase del proceso del aprendizaje continuo a partir del diálogo con el cliente, capturando y analizando datos obtenidos en las interacciones con éste. En esta fase también se refinan mensajes, comunicaciones, precios, volúmenes, ubicaciones, enfoques y tiempos; además de entender las respuestas específicas a los estímulos (de marketing o de ventas) del cliente. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 39 - 42)

3.5.4.3 OBJETIVOS DE UN PROCESO DE CRM

Retención de clientes.- La capacidad para retener clientes leales y rentables que contribuyan a la expansión de un negocio (rentabilidad).

Adquisición de clientes.- La adquisición de los clientes adecuados, con base en características conocidas o investigadas para, con ello, fomentar la expansión y aumentar márgenes.

Rentabilidad de clientes.- Incremento de los márgenes de ganancia provenientes de un cliente, ofreciéndole productos adecuados en el momento oportuno.

Mayor rendimiento de la inversión al paso del tiempo. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 42 - 43)

3.5.4.4 ESTRATEGIAS TÁCTICAS PARA EL PROCESO DEL CRM

Los cuatro elementos de las estrategias tácticas del CRM son:

- 1) Interactuar.-** Son las transacciones e interacciones mediante las cuales se dispone un diálogo entre un consumidor-cliente-canal y una organización o empresa. Éstos son los datos proporcionados por los puntos de contacto y las comunicaciones con los puntos externos de contacto.
- 2) Conectar.-** Consiste en la determinación y administración de los puntos de interacción entre un consumidor-cliente-canal y una organización o empresa.
- 3) Conocer.-** Consiste en la comprensión obtenida mediante la captura y análisis de la información detallada, cuyo propósito es generar un aprendizaje continuo (sobre clientes, productos, canales, mercados y competidores) a partir de los almacenes de datos y /o bases del conocimiento creadas, consultadas y analizadas.
- 4) Relacionar.-** Consiste en aplicar el saber obtenido para definir interacciones o comunicaciones relevantes con los consumidores, clientes, canales, proveedores y socios, y así cultivar relaciones de valor. (Swift, Ronald S, 2002, pág. 48)

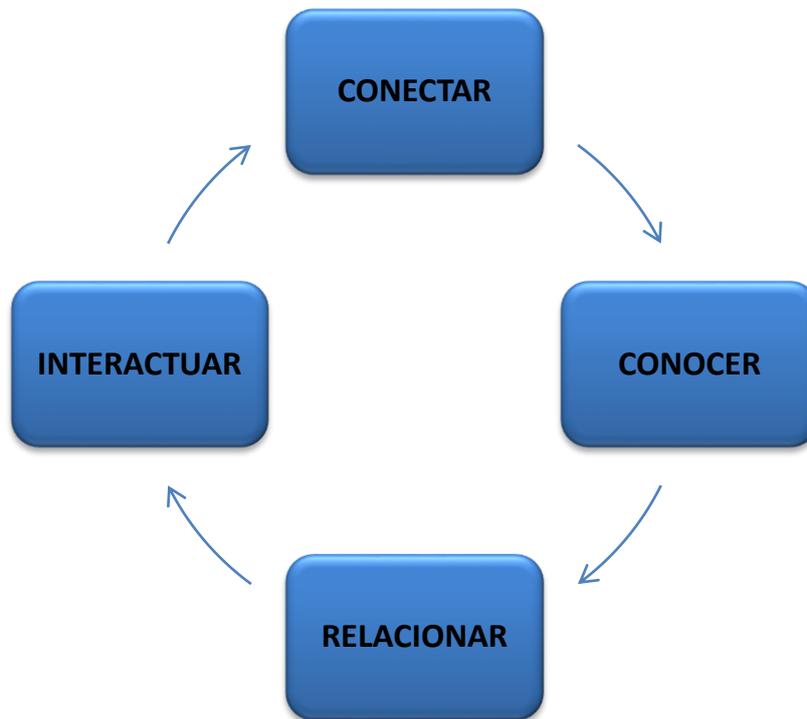


FIGURA 3.7: Estrategias tácticas para el proceso del CRM

Fuente: (Swift, Ronald S, 2002, pág. 48)

Elaborado por: La Autora

3.5.5 CLAVES CRM

3.5.5.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

“Es un grupo de prácticas para cumplir un objetivo planeado” (CHEVROLET, 2013).

3.5.5.2 NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Actividad de la organización gire en torno a las necesidades del cliente” (CHEVROLET, 2013).

3.5.5.3 TECNOLOGÍA

Es una herramienta importante del CRM, para ayudar a resolver los problemas que puedan presentarse en la empresa, ayudan a automatizar los procesos durante las etapas de venta, servicio al cliente y posventa de las campañas de marketing. Suelen aplicarse estas herramientas para gestionar contactos, elaborar archivos de compradores e implementar centros de atención al público, entre otras actividades. (CHEVROLET, 2013)

3.5.6 COMPONENTES DE UN CRM

Para entender que son los componentes, se debe visualizar al CRM Operacional, Analítico, y Colaborativo como modelos de autos, de manera que “los componentes de CRM” se verán como las cosas que se encuentran colocadas bajo la carrocería, como pueden ser el motor, el sistema de frenos y engranajes, etc.

La unión de los componentes conforma la Arquitectura de los Sistemas CRM. Entre los componentes deben constar: (Herrera, 2015)

3.5.6.1 BASE DE DATOS

Un motor de base de datos eficiente que pueda manejar y procesar grandes volúmenes de información.

La base de datos del CRM debe centralizar la información de los clientes y proporcionar una visión única del cliente para cada uno de los departamentos de la empresa. (Herrera, 2015)

3.5.6.2 CONJUNTO DE HERRAMIENTAS Y PROCESOS

“Un conjunto de herramientas y procesos que permitan explotar adecuadamente estos datos así como su distribución e integración con todos los procesos del negocio” (Herrera, 2015).

3.5.6.3 CONJUNTO DE APLICATIVOS

“Un conjunto de aplicativos que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM” (Herrera, 2015).

3.5.6.4 CONTACT CENTER

Es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por “personas humanas” en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada “cliente único” con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

(Herrera, 2015)

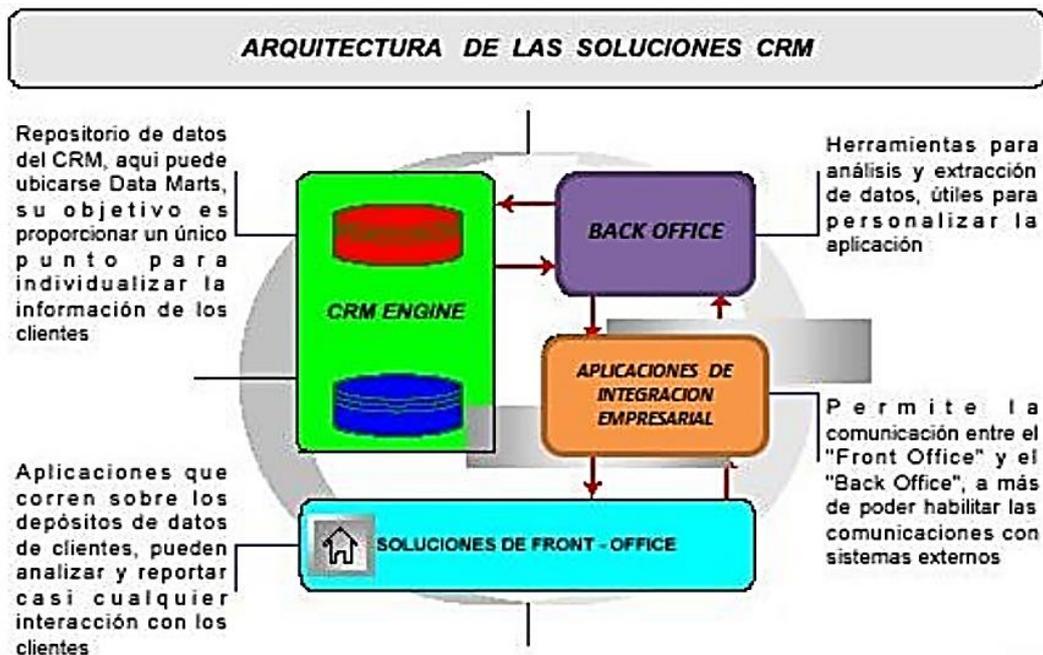


FIGURA 3.8: Muestra los principales componentes de la arquitectura de una solución CRM

Fuente: (Herrera, 2015)

- **CRM Engine:** Contiene el depósito de datos de los clientes.
- **Back Office:** Conjunto de herramientas para análisis y extracción de datos.
- **Aplicaciones de Integración empresarial (EIAs):** Proveen la interface entre el Back Office y el Front Office a más de posibilitar la comunicación con sistemas externos.
- **Front Office:** Componente que provee la interface hacia los clientes y usuarios del sistema. (Herrera, 2015)

3.5.7 FASES DEL CRM

La figura 23 muestra claramente las fases del CRM: adquisición, mejoramiento y retención.

Cada fase tiene un impacto diferente en la relación con el cliente y cada una puede vincular más de cerca de la compañía con la vida de sus clientes. (Herrera, 2015)

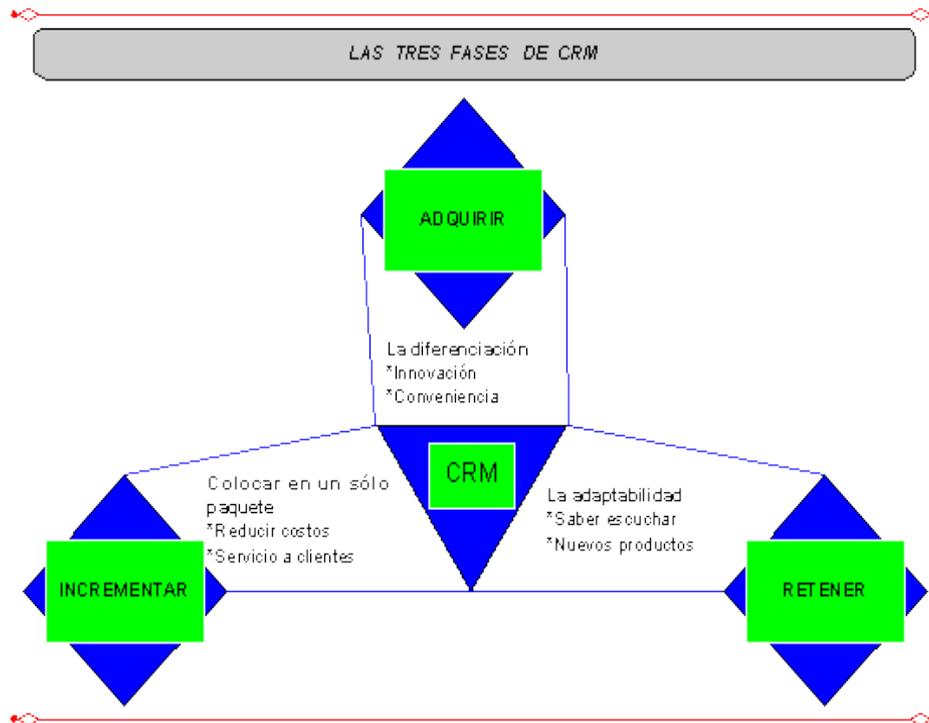


FIGURA 3.9: Las tres fases del CRM

Fuente: (Herrera, 2015)

Como lo indica la figura 23, todas las fases de CRM están interrelacionadas. Pero llevar a cabo, con éxito, las tres fases es una propuesta por demás difícil. Las compañías con frecuencia tienen que decidir cuál de las tres dimensiones será su principal centro de atención. Sin olvidar que elegir una dimensión para dominarla no significa abandonar las otras dos.

Simplemente quiere decir que la compañía está determinando una dimensión de valor en la cual basará su reputación y estrategias de mercadeo. Ésta decisión es importante ya que dicta la estrategia de la infraestructura tecnológica.

- **La adquisición de nuevas relaciones:** Una compañía puede adquirir nuevos clientes promoviendo un liderazgo de producto / servicio que empuje las fronteras del desempeño respecto a la conveniencia y la innovación.
- La propuesta de valor para el cliente es la oferta de un producto superior, respaldado por un excelente servicio.

- **Mejorar las perspectivas de obtención de ganancias con los clientes existentes (Incrementar):** Para mejorar la relación es necesario fomentar la excelencia en las promociones y en los programas de ventas cruzadas.
- Al hacer esto, la relación con el cliente se vuelve más profunda. La propuesta de valor para el cliente es una oferta de mayor conveniencia a bajo costo.
- **Retener a los buenos clientes por siempre:** La retención se enfoca en lo adaptable que puede ser el servicio, dar no lo que el mercado quiere, sino proporcionar lo que los clientes quieren.
- La propuesta de valor para el cliente es una oferta de relación proactiva que debe trabajar de acuerdo a los intereses de los clientes, pero en función de obtener mejores réditos para la compañía.
- En la actualidad, las compañías líderes se enfocan mucho más en retener a sus mejores clientes que en atraer clientes nuevos. El razonamiento es simple, si la compañía quiere ganar más dinero lo más saludable es que se aferre a sus mejores clientes. (Herrera, 2015)

3.5.8 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS SOLUCIONES DE CRM

Podemos considerar que el origen de los CRM puede: “Remontarse a los sistemas de automatización de la fuerza de ventas (o SFA en inglés - *Sales Force Automation*) que en su camino de crecimiento fueron agregando nuevas herramientas y metodologías para acercarse a un entorno de cuidado del cliente que pudiera ser accedido y utilizado por varios sectores de una organización.

En su crecimiento ha recibido funcionalidades de seguimiento de despachos, status de pedidos y archivos históricos de comportamiento de compras, relacionados directamente con transacciones comerciales. Con el advenimiento de Internet como medio y como tecnología, éstos se van integrando directamente con comercio electrónico. El concepto de CRM se está así acoplando con la realidad de Internet para producir CRM con tecnología Web habilitada. Esta interacción con los sistemas CRM tradicionales está dando paso a nuevas alternativas, conocidas como eCRM o eBRM o e-Business Relationship Management.

Los CRM's han ido evolucionando desde sistemas de ventas con foco exclusivamente interno hacia sistemas con centro en la integración de socios, canales y clientes, al resto de la organización interna. Cuando esta integración entre las distintas entidades se realiza a través de WEB's y de Internet, se ingresa al mundo del negocio. (Herrera, 2015)

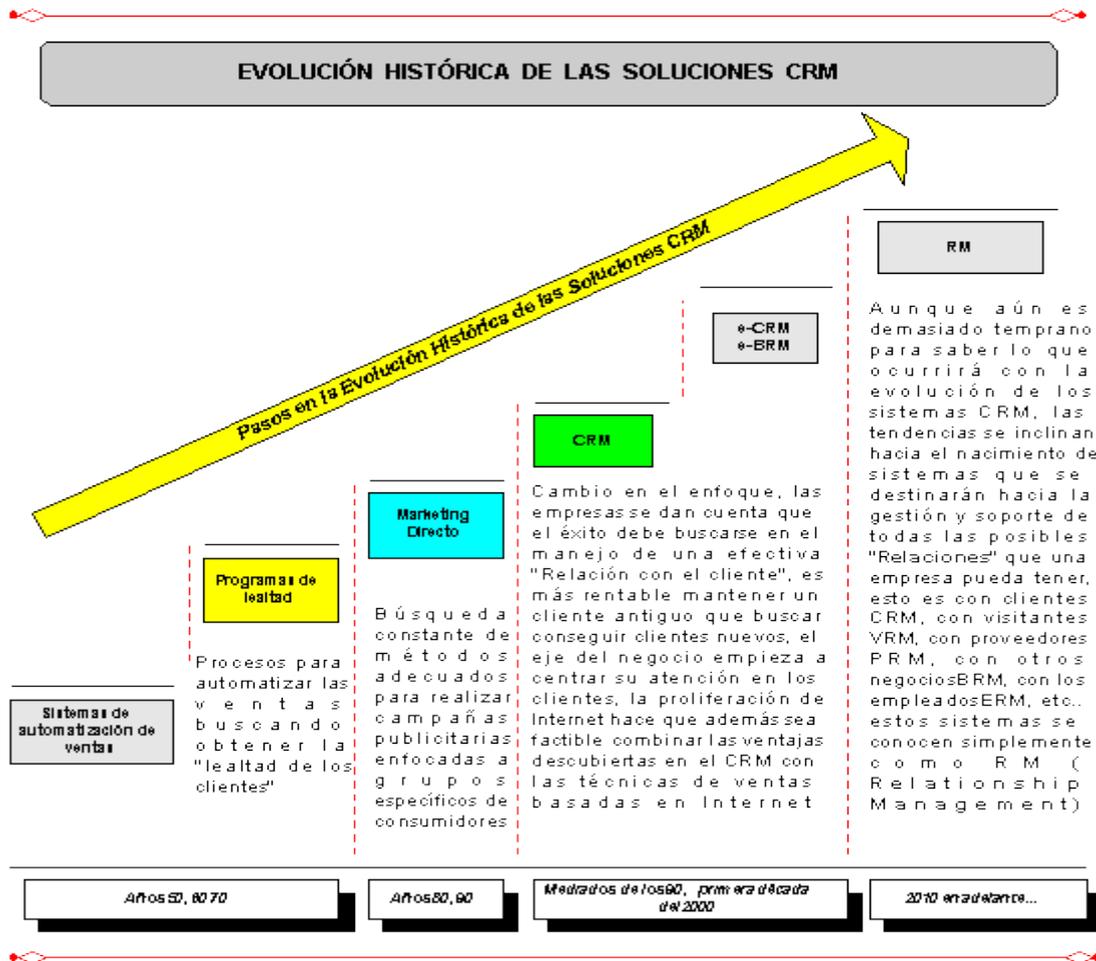


FIGURA 3.10: Evolución Histórica de las Soluciones CRM

Fuente: (Herrera, 2015)

3.5.9 TIPOS DE CRM

“Básicamente, la tecnología inherente a la implantación de una estrategia CRM se centra en tres aspectos:

- Interacción con el cliente (CRM Operacional)
- Conocimiento del cliente (CRM Analítico)
- Difusión del conocimiento en la compañía (CRM Colaborativo)” (Herrera, 2015).



FIGURA 3.11: Tipos de Tecnología CRM

Fuente: (Herrera, 2015)

3.5.9.1 CRM OPERATIVO

Simplificación de la ejecución de funciones. Este segmento de un CRM debe centrar su atención en todos los posibles puntos de contactos con el cliente.

Las funciones típicas que los negocios buscan automatizar y que les permiten obtener datos valiosos y contactos con sus clientes son las siguientes: servicio automático a los clientes, órdenes de factura / anuncio, o automatización y dirección de ventas y mercadeo, etc.; constituyen un espectro muy amplio de un portafolio de servicios moderno y actual.

Este es tal vez el uso primario, que actualmente, las empresas buscan para el CRM. (Herrera, 2015)

3.5.9.2 CRM ANALÍTICO

Recolección y depuración de datos. EL **CRM Analítico** puede definirse como una suite completa de aplicaciones analíticas que permiten conocer más sobre nuestros clientes, sus necesidades, y como servirlos mejor sin sacrificar nuestra rentabilidad.

El CRM Analítico debe ofrecer una visión integral sobre el cliente, la misma que sirve de base a los métodos analíticos consistentes que permiten medir, predecir y optimizar las relaciones con los clientes.

El objetivo principal del CRM Analítico se puede separar en 2 partes:

Aplicar la información eficientemente para mejorar los procesos de planeamiento y los operacionales y así incentivar la retención y adquisición de clientes.

Mejorar el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción diaria a través de los diferentes puntos de contacto. (Herrera, 2015)

3.5.9.3 CRM COLABORATIVO

Servicio y atención al cliente. Podría definirse como “el centro de comunicación”, la red de comunicación que provee el sendero *neural* al cliente y los dependientes de la compañía. Puede significar un portal, aplicaciones de dirección de relaciones asociadas (PRM), o un centro de interacción de clientes (CIC).

Su meta es simplificar los canales de comunicación tales como la web o el correo electrónico, aplicaciones de voz, el centro de llamadas, etc. buscando definir estrategias que se difundan y practiquen dentro del entorno de la empresa. En otras palabras, esto es alguna función CRM que provee un punto de interacción entre el cliente y el canal en sí mismo. (Herrera, 2015)

3.5.10 DEL ENFOQUE EN EL PRODUCTO AL ENFOQUE EN EL CLIENTE

Para lograr sus objetivos, las administraciones de marketing y de ventas deben contar con propuestas y mensajes bien definidos. Desafortunadamente, en muchas organizaciones se planifica lo que se venderá al cliente, dejando a éste en el último lugar. Un ejemplo clásico de lo anterior es el antiguo estilo de vender automóviles: el vendedor da la bienvenida al cliente y le pregunta qué es lo que desea (en realidad ni siquiera lo escucha), y procede a ofrecerle lo que el vendedor “considera” que es una venta adecuada.

En muchos casos, este tipo de “relaciones” se basa no en el conocimiento mutuo de ambas partes, sino en precio o ubicación del servicio o producto ofrecido.

En la mayoría de los casos, aun cuando el cliente adquiere un producto (especialmente en el caso de los autos), le queda una sensación de “haber sido engañado”. Es frecuente que en las ventas enfocadas al producto el vendedor “encamine” al comprador a adquirir el producto que el vendedor o la empresa desean vender (para utilidades de la empresa, no del cliente).

En la mayoría de las organizaciones de ventas no se cuenta con un conocimiento cabal de los clientes, ni de sus necesidades. Por ello, se diseñan procesos pensados en llegar al cliente, y lo que éste recibe son numerosas y confusas comunicaciones de ventas. **La premisa básica del CRM:** el cliente siempre es primero. (Swift, Ronald S, 2002, págs. 43 - 44)

3.5.11 DIFERENCIA TRANSACCIÓN VS RELACIÓN

TABLA 3.1: Transacción VS Relación

TRANSACCIÓN VS RELACIÓN			
QUÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Factura • Capacidad del Taller • Nómina • Cobranza • Stock de Repuestos 	QUÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del vehículo • Llamada telefónica • Agendamiento de Citas • Entrega
CONOCIDO COMO	<ul style="list-style-type: none"> • Back Office 	CONOCIDO COMO	<ul style="list-style-type: none"> • Front Office
COMO	<ul style="list-style-type: none"> • ERP 	CÓMO	<ul style="list-style-type: none"> • CRM
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Producto, Procesos, Control Financiero, Costos 	ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente
QUÉ OBTENGO	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Procesos de Taller: número de OTs 	QUÉ OBTENGO	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia
EN QUÉ SE PUEDE TRANSFORMAR	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Negocio 	EN QUÉ SE PUEDE TRANSFORMAR	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Cliente

Fuente: (CHEVROLET, 2013)

Elaborado por: La Autora

3.5.12 ¿CUÁNDO UN CRM ES EXITOSA?

- “Cuando se logra ventas incrementables atribuibles a la estrategia tanto de vehículos nuevos, como en posventa.
- Cuando obtenemos y mantenemos un CSI positivo dentro de Venta y Posventa.
- Cuando generamos retención en talleres” (CHEVROLET, 2013).

3.5.13 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CRM

- Mejora del servicio y de la imagen, que lleva a fidelizar al cliente.
- Generación de nuevas oportunidades de negocio.
- Se industrializa el conocimiento, el cliente pasa a ser de la Empresa y no del comercial.
- Seguimiento de todo el ciclo de vida del cliente, con un incremento de la eficiencia de los procesos y, por tanto, mejora de la productividad. (Tagatikan, 2012)

3.6 SUGAR CRM

3.6.1 DEFINICIÓN

Sugar CRM es una aplicación informática de Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM). Esto significa que permite administrar todo lo que está relacionado con los clientes en una empresa. Tanto el diseño de las campañas de marketing como el proceso de venta y el servicio posventa, pueden ser gestionados a través de esta herramienta que permite:

- Realizar seguimiento.
- Compartir contactos y oportunidades para gestionar y aumentar las ventas en las cuentas existentes.
- Previsiones de ingresos.
- Monitorizar dicho rendimiento mediante cuadros de mando.
- Gestionar presupuestos y contratos. (SugarCRM, 2015)

3.6.2 BREVE HISTORIA DE SUGAR CRM

Sugar CRM es desarrollado por la empresa SugarCRM INC ubicada en Cupertino California, USA. Esta empresa se fundó en el año 2004 por Jacob Taylor, Clint Oram y su principal diseñador John Roberts. La empresa recibió la cifra de veintiséis millones de dólares de diversos inversores.

La estrategia de esta empresa con este producto en particular consiste por un lado en la venta de versiones profesionales y empresariales las cuales son pagas, pero por otro lado dicha compañía entrega en forma de código Open Source una versión reducida en funcionalidades (respecto de la versión Enterprise y Professional) para permitir a la comunidad de empresas y desarrolladores de todas partes beneficiarse del producto y al mismo tener la posibilidad de mejorarlo constantemente gracias al aporte de cientos de personas en todo el mundo. (SUGAR CRM COMMERCIAL OPEN SOURCE, 2015)

SugarCRM	
	
Desarrollador	
SugarCRM Inc.	
http://www.sugarcrm.com	
Información general	
Diseñador	John Roberts
Lanzamiento inicial	abril de 2004
Género	Software CRM
Programado en	LAMP
Licencia	open source
En español	Sí
Versiones	
Sugar Professional, Sugar Corporate, Sugar Enterprise, Sugar Ultimate	

FIGURA 3.12: Sugar CRM

Fuente: (SUGAR CRM COMMERCIAL OPEN SOURCE, 2015)



FIGURA 3.13: Fundadores y Diseñador Sugar CRM

Fuente: (SUGAR CRM COMMERCIAL OPEN SOURCE, 2015)

3.6.3 CARACTERÍSTICAS DE SUGAR CRM

- Tomar contactos y seguirlos hasta convertirlos en cuentas.
- Administrar la gestión de clientes, productos ofrecidos, llamadas, reuniones, archivo histórico.
- Coordinar distintos equipos de ventas.
- Supervisar la actividad de los vendedores, monitorear el estado del pipeline a través de tableros de comando.
- Seguimiento de oportunidades.
- Seguimiento de Proyectos.
- Gestión de incidencias.
- Cliente de correo embebido.
- Campañas de marketing vía e-mail. Clientes.
- Posibilidad acceso móvil a la información y sincronización con clientes externos.
(SugarCRM, 2015)

3.6.4 ELEMENTOS DE SUGAR CRM

Sugar CRM cuenta con los siguientes elementos dentro de su sistema:

Ventas:

- Manejo de oportunidades
- Manejo de actividades

Marketing:

- Toma de contactos
- Cuentas y contactos
- Campañas y eventos

Servicio al cliente:

- Manejo de casos
- Manejo de creación de proyectos
- Estadísticas
- Pipelines
- Etc.

Administración:

- Creación de perfiles
- Creación de roles
- Administración de seguridades
- Administración de módulos

TABLA 3.2: Elementos del Sugar CRM



Fuente: (Herrera Ortega, 2009, pág. 72)

Con CRM se guarda en el sistema:

- Propuestas
- Emails
- Catálogos
- Comunicaciones
- Resultado de las reuniones
- Todo lo relacionado con los clientes. (Herrera Ortega, 2009, págs. 71 - 73)

3.6.5 FUNCIONALIDADES DE SUGAR CRM

Marketing.- Creación y ejecución de campañas a través de varios canales para la captación y fidelización de clientes, incluyendo la asignación de los clientes potenciales y campañas de marketing:

- Campañas multicanal
- Wizard de creación campañas
- Email marketing
- Captación de clientes potenciales
- Análisis de la eficiencia de las campañas de marketing

Ventas.- Mejora la eficiencia de la fuerza de ventas gracias a que se puede compartir la información de los contactos, las oportunidades y toda la información necesaria para poder realizar la labor comercial:

- Gestión de oportunidades
- Gestión de contactos
- Gestión de cuentas
- Previsiones de ventas
- Presupuestos y contratos
- Trabajo offline
- Paneles Figuras

Atención al cliente.- Permite la gestión centralizada del soporte que se le presta a los clientes, disminuyendo los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del cliente:

- Gestión de casos
- Gestión de correo entrante
- Portal autoservicio para clientes

Informes.- Análisis de la actividad relativa a las relaciones de la organización con los clientes para medir la eficiencia de las campañas de marketing, fuerza de ventas, atención al cliente:

- Análisis de campañas de marketing
- Paneles de información instantáneas

- Análisis de tendencia de ventas
- Análisis de perfiles de clientes
- Análisis del servicio de atención al cliente

Herramientas colaborativas.- Facilita la comunicación entre los propios usuarios, entre éstos y los clientes:

- Email cliente
- Gestión de proyectos
- Outlook Plug-in
- Trabajo offline
- Gestión de actividades

Administración del sistema.- Permite la administración y personalización de la herramienta por el administrador y facilita el trabajo de los desarrolladores:

- Gestión de equipos
- Roles de usuarios
- Editor de campos y formularios
- Creación de módulos personalizados
- Personalización de la página de inicio

Entre otras actividades:

- Crear, editar, mantener o dar de baja a los clientes y contactos
- Crear, editar, mantener o dar de baja a los candidatos (clientes potenciales)
- Transformar candidatos a cuentas
- Programar actividades para las cuentas abiertas
- Seguir el ciclo de vida de oportunidades y ofertas hasta su aceptación
- Organizar tareas y acciones
- Administrar proyectos e incidentes
- Importar datos sobre contactos y clientes. (Herrera Ortega, 2009, págs. 73 - 75)

3.6.6 MÓDULOS DE SUGAR CRM

Sugar CRM cuenta con los siguientes módulos:

- 1) **Inicio.-** Este módulo presenta información general del estado de situación de distintos ítems dentro del CRM.
- 2) **Portal.-** Este módulo permite integrar páginas web externas para ser accedidas dentro del CRM. Un ejemplo típico de esto es en el caso de tener una intranet corporativa integrada con el CRM.
- 3) **Calendario.-** Este módulo permite administrar las reuniones y compromisos de los usuarios.
- 4) **Actividades.-** Este módulo sirve para manejar llamadas telefónicas, reuniones, tareas, notas y correos electrónicos.
- 5) **Contactos.-** Con este módulo se administran los distintos contactos de los clientes.
- 6) **Cuentas.-** Este módulo administra las cuentas (Empresas) con las que los equipos de ventas trabajan.
- 7) **Interesados.-** Con este módulo es posible llevar un registro de los interesados en productos y servicios que ofrece la organización que utiliza el CRM.
- 8) **Oportunidades.-** Este módulo maneja las oportunidades de negocio que posee la empresa. Esto permite saber cómo se están desempeñando los distintos vendedores de la compañía.
- 9) **Casos.-** Este módulo permite llevar registro de los casos con sus correspondientes resoluciones.
- 10) **Fallas.-** Este módulo permite tener un control de fallas o defectos en los productos o servicios de la empresa.

- 11) Documentos.-** Este módulo permite almacenar documentos de trabajo de las personas que utilizan el CRM en un lugar centralizado para que esté siempre disponible.
- 12) e-Mails.-** Es aquí donde los usuarios manejan sus correos electrónicos, pudiendo además relacionar los mismos a distintas cuentas o contactos con el objetivo de llevar un control preciso de todas las interacciones con los clientes.
- 13) Campañas.-** Este módulo administra las campañas de marketing que la Pyme realice en distintos medios publicitarios. Esto permite al equipo de marketing tener un control más profundo respecto del resultado de las distintas campañas de marketing que genere la organización.
- 14) Proyectos.-** Este módulo permite administrar las distintas tareas que conforman un proyecto, lo que permite tener un control más preciso de las actividades que se desarrollan.
- 15) Noticias.-** Este módulo posibilita la obtención de noticias utilizando mecanismos convencionales de RSS lo que permitirá a los usuarios del CRM estar en conocimiento de las últimas noticias importantes.
- 16) Tablero.-** Este módulo es uno de los más importantes para los niveles gerenciales de la empresa, ya que es aquí donde se puede observar mediante Figuras el estado y los resultados que se obtuvieron, se están obteniendo y se prevé se obtendrán del equipo de ventas y del resto de los usuarios que utilicen el producto. (Modelo Progsalud y sugarCRM, 2015)

3.6.7 REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE PARA SUGAR CRM

Para comenzar indicaremos cuales son algunas de las herramientas importantes en lo que tiene que ver con Hardware y Software que nos permitirán un buen funcionamiento y desenvolvimiento de nuestro objetivo que es el de integrar el Sugar CRM y Asterisk.



FIGURA 3.14: Módulos de Sugar CRM

Fuente: (Modelo Progsalud y sugarCRM, 2015)

Hardware.- Estas son las características mínimas que debe tener nuestro servidor web corriendo Sugar CRM para obtener un excelente rendimiento.

Computador Pentium III 500Mhz o similares AMD.

Memoria RAM de 128Mb.

Disco Duro de 10Gb.

1 Tarjeta de Red Ethernet/FastEthernet.

Software.- A nivel de software los siguientes componentes deben estar instalados en el servidor donde será alojado el CRM:

Sistema Operativo.- Se puede utilizar cualquier distribución Linux existente. Para nuestro proyecto usamos CentOS v.5.3.

- **Base de datos.-** Nos permitirá almacenar toda la información de contactos y otros datos para el funcionamiento de Sugar. Usaremos como base de datos MySQL v.5.0.45 pero se puede usar cualquier otra ya que Sugar es compatible con una gran variedad.
- **Servidor Web.-** Usado para alojar y publicar páginas web, las mismas que serán la interfaz Figura de nuestro sistema. Para esto usaremos Apache versión 2.2.3.
- **Lenguaje de programación.-** Sugar está basado en el lenguaje php por lo que necesita nuestro servidor tener un intérprete. Para lo cual instalamos la versión de PHP 5.1.6. (Rosero Cristian, Mendoza Jaime y Estrada Rebeca, 2015)

3.6.8 BENEFICIOS DEL USO DE SUGAR CRM.

Ventas

- Compartir los datos de ventas entre individuos y equipos.
- Centrar la atención en las ofertas más rentables.
- Traer nuevos representantes de ventas rápidamente.
- Presentación de propuestas y presentaciones eficaces para los clientes.
- Controlar el progreso de cuotas y el rendimiento empresarial.

Marketing

- Crear y ejecutar campañas a través de los canales de comercialización.
- Capturas conducidas directamente al sistema CRM.
- Medidas de rendimiento de la inversión de las campañas.

Atención al Cliente

- Administrar de forma centralizada y compartir todas las cuestiones de servicio al cliente.
- Conocer la frecuencia de los incidentes para mejorar la calidad del producto.
- Compartir información a través de individuos y equipos.
- Medir la capacidad de respuesta de atención al cliente.

Presentación de Informes

- Crear informes en tiempo real y tableros de control en cualquier sistema CRM.
- Vigilar la eficacia de los programas de marketing, oportunidades de ventas, y apoyo de casos.
- Compartir / restringir el acceso a los informes y cuadros de mando entre equipos.

Colaboración

- Administrar calendarios, llamadas, reuniones y correos electrónicos en un solo lugar.
- Crear, asignar y gestionar los proyectos clave en los equipos.
- Integrar Sugar CRM con las aplicaciones sencillas, tales como Microsoft Outlook.
- Permitir a los trabajadores acceder a Sugar CRM en entornos móviles y en línea.

Plataforma

- Arrastrar y soltar interfaces de usuarios, para una fácil configuración.
- Características de personalización que permiten la creación de campos personalizados y módulos.
- Simplificación de los procesos de negocio para que coincida con los requerimientos del negocio.
- Revelar y proteger la información según la función y el perfil del usuario.
- Compartir y añadir módulos adicionales basados en las necesidades de su empresa. (Grupo Linux S.A., 2015)

3.7 POSVENTA

3.7.1 DEFINICIÓN

“Es el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantía, cursos y manejo de quejas” (Onate, 2015) .

3.7.2 DIFERENCIA ENTRE VENTA Y POSVENTA

TABLA 3.3: Diferencia entre Venta y Posventa

VENTA	POSVENTA
Satisface una necesidad inicial de consumo.	Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta.
Es impulsada generalmente por quienes proyectan la producción hacia el mercado.	Es demandada por clientes y consumidores.
Su costo suele ser uniforme para cada producto	Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla.
Su incidencia en la posventa suele ser inversa a la propia calidad (mejor calidad en la venta necesita menor atención posventa).	Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena incide positivamente; si es mala incide negativamente).
La demanda que produce, en ausencia de otros factores, guarda relación directa con la calidad.	Su necesidad, en ausencia de otros factores, está en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención posventa).
Suele pretender la materialización próxima o inmediata del beneficio, siendo su costo predeterminado.	Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación.
Su magnitud guarda proporción directa con la del propio mercado, figurando siempre con valores positivos.	Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces presentan escasa correlación con el mercado, y además, ésta puede ser positiva o negativa.

Fuente: (Inserny, 2015)

Elaborado por: La Autora

3.7.3 ¿PARA QUÉ SIRVE EL SERVICIO POSVENTA?

Sirve para satisfacer las necesidades del cliente una vez que el cliente ha realizado la compra del producto la empresa se pone de manifiesto a través de una serie de servicios, con el propósito de brindar a los usuarios la calidad, la confiabilidad y el respaldo de una marca líder garantizando fidelidad del cliente. (Onate, 2015)

3.7.4 ¿QUÉ ÁREA CUBRE EL SERVICIO POSVENTA?

El cliente tiene a su disposición el asesoramiento profesional de técnicos altamente capacitados y las herramientas especiales en centros de atención estratégicamente ubicados con áreas de servicio, que avalan las reparaciones en el menor tiempo, con el mejor costo de mantenimiento, con la calidad y garantía que sólo un líder puede ofrecer: Garantía, Repuestos, Mantenimiento, Asistencia Técnica, Cursos y Asesoría. (Oñate, 2015)

3.7.5 FUNCIONES DEL SERVICIO POSVENTA

Es el servicio que se le presta a un cliente luego de adquirir un bien o servicio por parte de la empresa que lo vendió, dentro de las funciones tenemos:

- **REPARAR:** Daños materiales o de servicios.
- **CORREGIR:** Equivocaciones e impresiones desfavorables.
- **PROMOVER:** Actitudes favorables hacia la empresa.
- **MOSTRAR:** Realizaciones y beneficios otorgados.
- **ENSEÑAR:** Utilización de productos y servicios.
- **PROMOVER:** Operaciones de los demás servicios, que supongan atención al cliente.
- **TERMINAR:** Prestaciones inconclusas que fueron iniciadas por otros servicios.
- **REPONER:** piezas o productos (Fallas).
- **CANJEAR:** Piezas o productos (averías devueltas).
- **RECOJER:** Productos rechazados por el cliente.
- **INFORMAR:** A la empresa, a los clientes y usuarios.
- **DETECTAR:** Necesidades de atención en el mercado.
- **OBSERVAR:** El mercado.

- **ENTREGAR:** Productos, documentos, propaganda, avisos o notas que se le encomienden como atención al cliente.
- **RELACIONAR:** Al cliente con los demás servicios de la empresa, según la política de esta.
- **FOMENTAR:** La confianza del cliente.
- **RECORDAR:** A quien proceda, las instrucciones y normativas que se le expresen.
- **APOYAR:** Las realizaciones de la venta, sin interferirlas.
- **MANTENER:** Relaciones óptimas en todos sus contactos, propiciándolas hasta donde se le ordene. (Postventa, 2009)

3.7.6 TIPOS DEL SERVICIO POSVENTA.

Servicios técnicos a los productos

Instalación: Operaciones que debe realizar el cliente para poner el producto en funcionamiento. El manual debe de ser sencillo.

Mantenimiento: Actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras. El mantenimiento puede incluir inspecciones, limpieza, sustitución de partes entre otras actividades.

Reparaciones: El proveedor reparará los productos debiendo pagar o no el cliente por este servicio dependiendo de las condiciones y plazos de la garantía.

Servicios a los clientes

- **Adiestramiento para el uso:** Sistema de comunicación con el cliente mediante el cual se forma, orienta al cliente y obtenga el mayor provecho.
- **Manejo de Quejas:** Demuestra un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlas. (Rivassanti, 2015)

3.7.7 ACTIVIDADES DE POSVENTA

Las actividades de posventa pueden ser muchas, estas que indicamos pueden ser algunas de ellas:

- **Agradezca cordial y sinceramente.** Esto incluye las gracias inmediatas luego de cerrar la venta, y las expresiones complementarias de agradecimiento que debe hacer la empresa, ya sea por medio de cartas, tarjetas de agradecimiento, visitas personales o llamadas telefónicas programadas.
- **Compruebe la entrega.** Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria y asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.
- **Compruebe la instalación.** Cuando sea pertinente es necesario hacer una visita personal inmediata luego de la entrega, para supervisar o examinar la instalación. Esto permite tomar medidas para solucionar cualquier situación no esperada. La presencia de alguien de la empresa vendedora demuestra al cliente que se le está dando un trato especial, que él apreciará y tendrá en cuenta siempre.
- **Vigile la operación y el entrenamiento de los operadores.** Se puede prevenir quejas potenciales respecto del producto o servicio recién instalado, ayudando a los empleados de la empresa compradora a operar o utilizar el producto apropiadamente. Las sesiones de entrenamiento prueban al cliente el interés de la empresa vendedora, y adicionalmente consigue tener una audiencia cautiva durante varias horas o días, en las cuales puede crear ambiente favorable para nuevas compras, o ampliación de la actual. En las sesiones de entrenamiento se obtiene valiosa información relacionada con el rendimiento y comparaciones con productos de la competencia.
- **Consiga pedidos adicionales.** El mantener la relación con el cliente, lleva a menudo a órdenes adicionales inmediatas, si el cliente decide que requiere artículos de características similares, cantidades mayores del mismo artículo, o suministros adicionales.
- **Consiga referidos.** Tanto el cliente como sus empleados, cuando reciben buen servicio, se sienten comprometidos por un servicio eficiente y oportuno. Si personeros de la empresa vendedora se encuentran presentes para resolver situaciones difíciles, ellos pueden lograr que el cliente y sus empleados expresen su agradecimiento dando referidos.

- **Piense en relaciones de largo plazo.** Este paso complementario, por medio de una llamada telefónica, carta o visita personal, puede cimentar relaciones duraderas entre empresa vendedora y cliente. El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros. Normalmente ese periodo inicial es el mejor momento para establecer las bases de una relación duradera, mutuamente provechosa. (Pereira, 2010)

3.7.8 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE SERVICIO POSVENTA

La percepción de calidad es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que este espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene. La calidad tiene dos componentes:

- **Calidad interna**, relacionada con los aspectos técnicos - operativos del servicio.
- **Calidad externa**, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio.

El fracaso de una empresa de servicio puede tener su origen en una inadecuada concepción (calidad interna) o en la materialización de este diseño (calidad externa). Para lograr un servicio posventa verdaderamente satisfactorio la empresa debe realizar una gestión de la calidad que la asegure desde el punto de vista interno como externo. (Mena, 2012)

3.7.9 VENTAJAS DEL SERVICIO DE POSVENTA

- Mayor satisfacción al cliente.
- Más posibilidades de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.
- Mejor imagen de la empresa y del producto.
- Mejor conocimiento directo del mercado.
- Recepción más rápida de la información.
- Mayor objetividad en las prestaciones.
- Probable incremento de las ventas. (Postventa, 2009)

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, ÁREA DE POSVENTA.

4.1.1 INTRODUCCIÓN.

IMBAUTO S.A., durante sus años de existencia, como concesión de General Motors Ecuador es controlada en todas sus áreas mediante auditorías permanentes. Así hasta el presente año podemos ver que se realizan auditorías de las categorías GM Difference y Categorías de Imagen. Las categorías GM Difference como explicamos en capítulos anteriores son estándares ligados de la marca los cuales son de total obligación de cumplimiento.

Dentro del Área de Posventa las categorías auditadas son:

W3: Proceso Consultivo del Área de Servicio Taller.

W5: Proceso Administrativo del Taller de Servicio.

W9: Proceso Administrativo de Garantías en el Taller de Servicio.

P5: Proceso Administrativo de Partes.

P7: Proceso Administrativo de Accesorios.

General Motors por su parte desde este año está implementando un nuevo proceso en el cual se encuentran involucradas todas las áreas, este proceso es denominado Proceso de Nuevo Servicio Personalizado Chevrolet, el cual es conocido como Servicio Premium en nuestro amigo país de Brasil donde nació este modelo.

Cabe indicar también que el área de posventa de IMBAUTO S.A., actualmente compete con un contrato con Petroecuador, lo cual ha permitido que la empresa tenga un crecimiento importante. (La Autora, 2014)

4.1.2 DESCRIPCIÓN ÁREA DE POSVENTA.

El área de posventa de IMBAUTO S.A., está constituida por dos partes principales, por una parte el área de Servicio Taller Mecánica y Colisiones, y por otra parte el área de Repuestos y Accesorios, como podemos observar en la Figura 26.

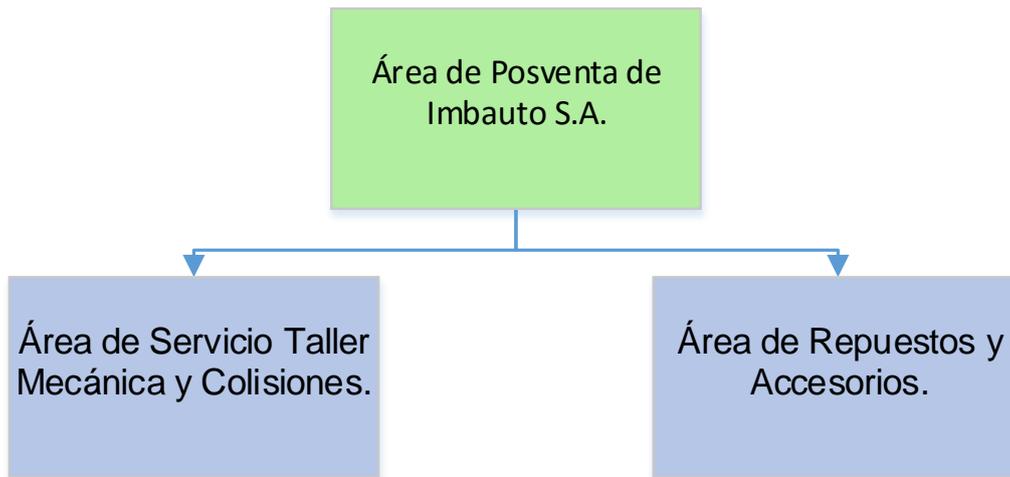


FIGURA 4.1: Organigrama Área de Posventa IMBAUTO S.A.

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

Entre las áreas mencionadas tenemos una relación mutuamente beneficiosa ya que constituyen un complemento como cliente y proveedor interno respectivamente. Además es necesario mencionar que debido a que las agencias se encuentran logísticamente muy separadas se ha tenido inconvenientes en envío y recepción de información lo cual es muy preocupante para la empresa.

(La Autora, 2014)

4.1.3 ORGANIGRAMA POSVENTA.

La empresa IMBAUTO S.A., es administrada por el Presidente y Gerente General, de acuerdo a las facultades y atribuciones asignadas a cada uno de ellos, las cuales están señaladas en los Estatutos de la compañía. El área de Posventa está constituida por dos partes principales que son:

- Área Comercial Posventa que constituye toda la parte de Repuestos.
- Área de Operaciones Talleres que constituye el Área de Servicio Taller.

A continuación se aprecia los Organigramas del Área de Posventa de IMBAUTO S.A., actualizado hasta junio del 2013. (La Autora, 2014)



COMERCIAL POSVENTA

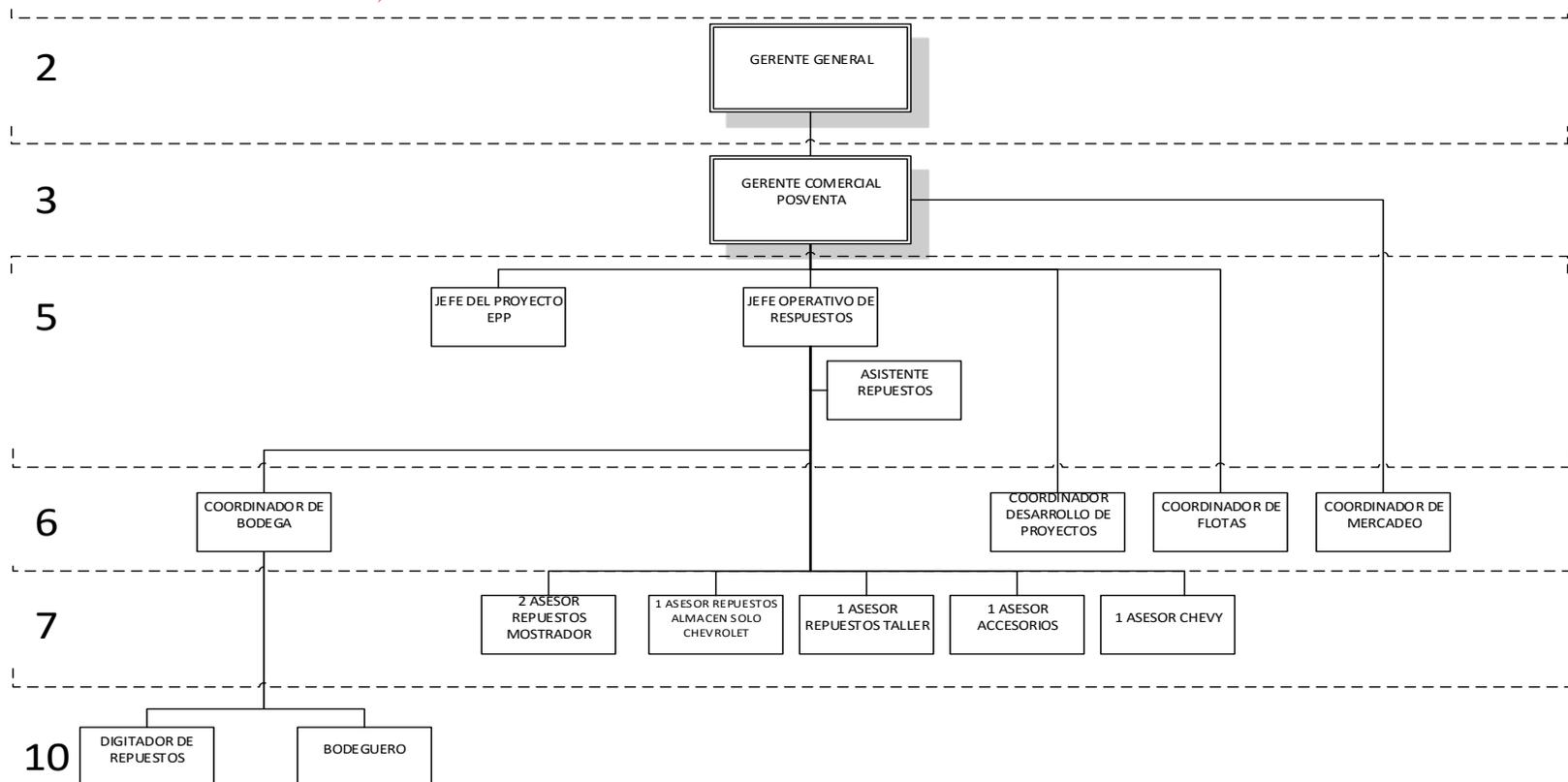


FIGURA 4.2: Organigrama Comercial Posventa (Repuestos) IMBAUTO S.A.

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora



OPERACIONES TALLERES

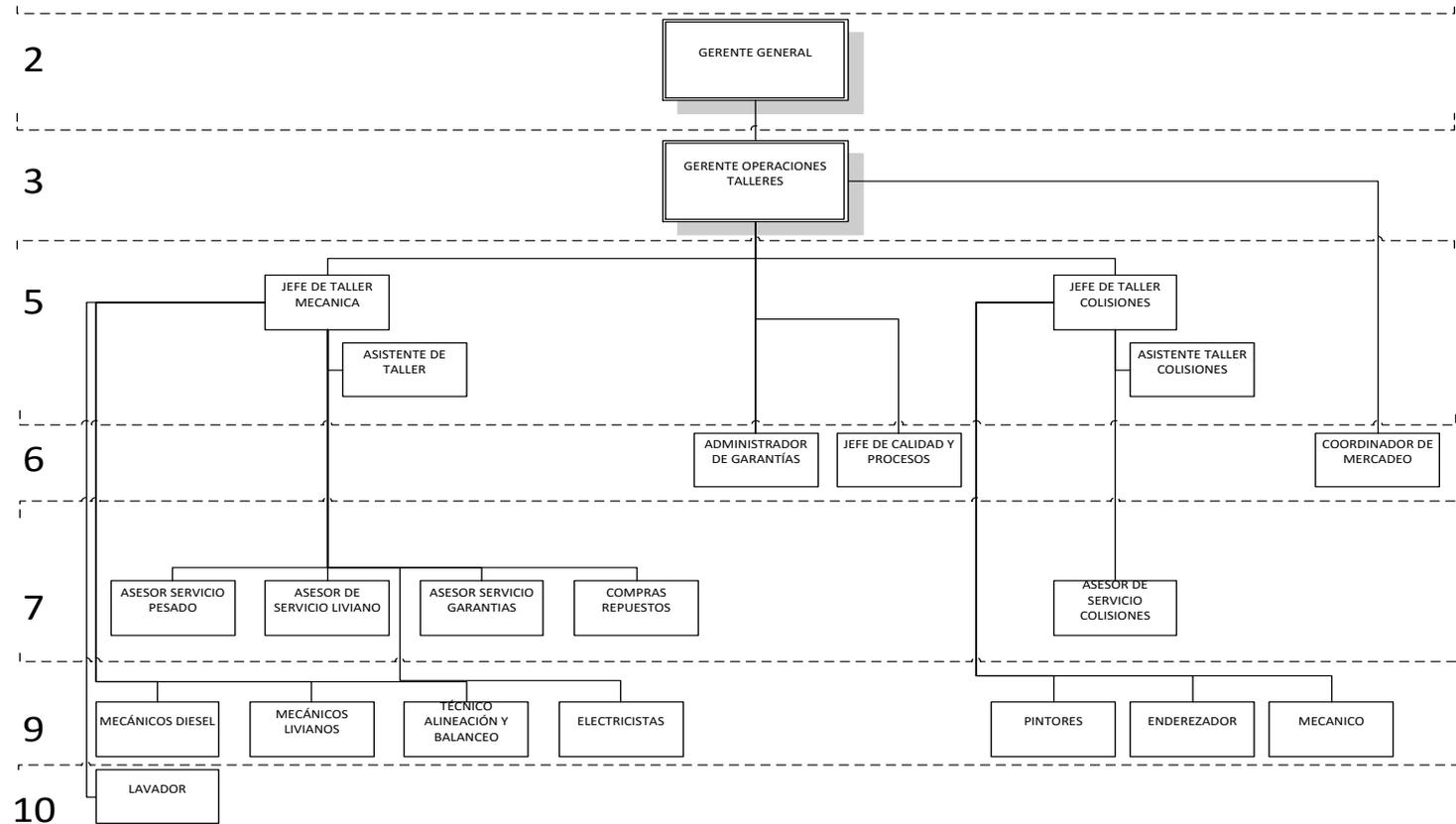


FIGURA 4.3: Organigrama de Operaciones Talleres (Servicio) IMBAUTO S.A.

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.4 CARGOS POSVENTA

Los principales cargos en el área de posventa se encuentran conformados por profesionales de alto nivel y amplia experiencia en cada una de las actividades desarrolladas en el área de Servicio y Repuestos, lo que permite promover una adecuada gestión hacia los clientes y estimular de forma positiva el crecimiento empresarial.

A continuación se evidencia su conformación:

TABLA 4.1: Cargos POSVENTA compañía IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

CARGOS POSVENTA IMBAUTO S.A.
GERENTE COMERCIAL POSVENTA
JEFE OPERATIVO DE REPUESTOS
JEFE DE PROYECTO EPP
ASISTENTE DE REPUESTOS
COORDINADOR DE BODEGA DE REPUESTOS
COORDINADOR DE DESARROLLO DE PROYECTOS
COORDINADOR DE FLOTAS POSVENTA
COORDINADOR DE MERCADEO
ASESOR DE REPUESTOS MOSTRADOR
ASESOR DE REPUESTOS ALMACÉN SOLO CHEVROLET
ASESOR DE REPUESTOS TALLER
ASESOR DE ACCESORIOS
ASESOR CHEVY

CARGOS SERVICIO
GERENTE DE OPERACIONES TALLERES
JEFE DE TALLER MECÁNICA
ASISTENTE DE TALLER
JEFE DE TALLER DE COLISIONES
ASISTENTE DE TALLER COLISIONES
ADMINISTRADOR DE GARANTÍAS
JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS
ASESORES DE SERVICIO
TÉCNICOS MECÁNICOS DIESEL
TÉCNICOS MECÁNICOS GASOLINA
TÉCNICOS ALINEACIÓN Y BALANCEO
ELECTRICISTA
LAVADOR
PINTORES
ENDEREZADOR

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.5 RESPONSABILIDADES

Los responsables de cada uno de los cargos mencionados anteriormente en el área de posventa se encuentran conformados de la siguiente manera:

TABLA 4.2: Responsabilidades POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

9	
REPUESTOS	
CARGO	RESPONSABLE
GERENTE COMERCIAL POSVENTA	WIMPER ALMEIDA
JEFE OPERATIVO DE REPUESTOS	MARCO REA
JEFE DE PROYECTO EPP	DIEGO TUFIÑO
ASISTENTE DE REPUESTOS	MAYRA ROMÁN
COORDINADOR DE BODEGA DE REPUESTOS	CAMILO RUEDA
COORDINADOR DE DESARROLLO DE PROYECTOS	FERNANDO DURÁN
COORDINADOR DE FLOTAS POSVENTA	YAJAIRA ROSERO
COORDINADOR DE MERCADEO	PAULINA TERÁN
ASESOR DE REPUESTOS MOSTRADOR	DAVID ARMAS
ASESOR DE REPUESTOS ALMACÉN SOLO CHEVROLET	JUAN VELASCO
ASESOR DE REPUESTOS TALLER	JAIME CARRERA
ASESOR DE ACCESORIOS	PATRICIO ACOSTA
ASESOR CHEVY	DAVID ARMAS
SERVICIO	
CARGO	RESPONSABLE
GERENTE DE OPERACIONES TALLERES	ROBERTO ALARCON
JEFE DE TALLER MECÁNICA	JUAN DÁVILA
ASISTENTE DE TALLER	ALBERTO CHIRIBOGA
JEFE DE TALLER DE COLISIONES	JEFFERSON BÁEZ
ASISTENTE DE TALLER COLISIONES	DIEGO CRUCERIRA
ADMINISTRADOR DE GARANTÍAS	JUAN SALAZAR
JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS	EDWIN IMBAQUINGO
ASESORES DE SERVICIO	EDUARDO VIVEROS...
TÉCNICOS MECÁNICOS DIESEL	MIGUEL MÉNDEZ...
TÉCNICOS MECÁNICOS GASOLINA	MARCO JÁTIVA...
TÉCNICOS ALINEACIÓN Y BALANCEO	PABLO BEJARANO...
ELECTRICISTA	EDWIN POTOSÍ...
LAVADOR	MILLER MÉNDEZ...
PINTORES	JOSÉ GUALOMOTO...
ENDEREZADOR	PATRICIO PONCE

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.6 PERSONAL

En el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra, cuenta con la colaboración total de 43 empleados, mismos que son capacitados constantemente con la finalidad de que cumplan con sus labores de la manera más adecuada y satisfactoria. Se encuentra distribuida de la siguiente manera:

TABLA 4.3: Personal POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

PERSONAL POSVENTA IMBAUTO S.A.		
REPUESTOS		
CARGO	RESPONSABLE	PERSONAL
GERENTE COMERCIAL POSVENTA	WIMPER ALMEIDA	1
JEFE OPERATIVO DE REPUESTOS	MARCO REA	1
JEFE DE PROYECTO EPP	DIEGO TUFIÑO	1
ASISTENTE DE REPUESTOS	MAYRA ROMÁN	1
COORDINADOR DE BODEGA DE REPUESTOS	CAMILO RUEDA	1
COORDINADOR DE DESARROLLO DE PROYECTOS	FERNANDO DURÁN	1
COORDINADOR DE FLOTAS POSVENTA	YAJAIRA ROSERO	1
COORDINADOR DE MERCADEO	PAULINA TERÁN	1
ASESOR DE REPUESTOS MOSTRADOR	DANNY VÁSQUEZ...	2
ASESOR DE REPUESTOS ALMACÉN SOLO CHEVROLET	JUAN DIEGO VELASCO	1
ASESOR DE REPUESTOS TALLER	CRISTIAN ANDRADE	1
ASESOR DE ACCESORIOS	PATRICIO ACOSTA	1
ASESOR CHEVY	DAVID ARMAS	1
TOTAL		14
SERVICIO		
CARGO	RESPONSABLE	PERSONAL
GERENTE DE OPERACIONES TALLERES	ROBERTO ALARCÓN	1
JEFE DE TALLER MECÁNICA	JUAN DÁVILA	1
ASISTENTE DE TALLER	ALBERTO CHIRIBOGA	1
JEFE DE TALLER DE COLISIONES	JEFFERSON BÁEZ	1
ASISTENTE DE TALLER COLISIONES	DIEGO CRUCERIRA	1
ADMINISTRADOR DE GARANTÍAS	JUAN SALAZAR	1
JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS	EDWIN IMBAQUINGO	1

ASESORES DE SERVICIO	EDUARDO VIVEROS...	4
TÉCNICOS MECÁNICOS DIESEL	MIGUEL MÉNDEZ...	3
TÉCNICOS MECÁNICOS GASOLINA	MARCO JÁTIVA...	5
TÉCNICOS ALINEACIÓN Y BALANCEO	PABLO BEJARANO...	2
ELECTRICISTA	EDWIN POTOSÍ...	1
LAVADOR	MILLER MÉNDEZ...	3
PINTORES	JOSÉ GUALOMOTO...	2
ENDEREZADOR	PATRICIO PONCE...	2
TOTAL		29

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.7 INFRAESTRUCTURA

Como se mencionó anteriormente IMBAUTO S.A., forma parte de una red de concesionarios de General Motors, por lo tanto su infraestructura está diseñada en base a los estándares de imagen de la marca.

Así en cada una de sus agencias podemos visualizar que su infraestructura es estandarizada, no a un nivel de volumen sino de acuerdo a la imagen corporativa.

En las tablas que presentamos a continuación podemos observar los estándares en especial del área de Repuestos y Servicio:

TABLA 4.4: Evaluación de Imagen POSVENTA SERVICIO IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

EVALUACIÓN DE IMAGEN EN CONCESIONARIO IMBAUTO S. A. ÁREA SERVICIO	
N°	Exteriores
1	Rotulación exterior (palabra SERVICIO)
2	Iluminación en friso operativa
3	Limpieza friso
4	Paredes exteriores limpias
5	Horario de atención visible
	Pulmones de taller
6	Bahías demarcadas (línea amarillas)
7	Pintura de demarcación visible
8	Orden y limpieza
	Recepción/Entrega de vehículos de servicio
9	Bahías de recepción demarcadas
10	Rotulación de recepción de servicio
11	Cartelera de Plan de mantenimientos visible
12	Orden y limpieza del área de recepción
13	Identificativo de asesores de servicio
14	Orden y limpieza área de asesores de servicio
15	Paredes limpias

16	Tarjetas de presentación
17	Material POP disponible y ordenado
18	Presentación de los asesores de servicio (uniformes)
	Taller de Servicio
19	Bahías demarcadas (pintura amarilla)
20	Bahías señalizadas (letreros opcional)
21	Iluminación del taller en buen estado
22	Orden y limpieza general
23	Paredes de taller limpias y pintadas
24	Ventilación adecuada del taller
25	Rotulación de aceites quemados
26	Área para la disposición de los aceites quemados
27	Rotulación de lavadora
28	Orden y limpieza lavadora
29	Rotulación de extintores
30	Rotulación salidas de emergencia
31	Pisos limpios y en buen estado
	Ventanilla de entrega de repuestos
32	Rotulación (Entrega de repuestos)
33	Mesón en buen estado
34	Orden y limpieza del área
	Área de jefe de taller
35	Rotulación (identificativo)
36	Paredes limpias
37	Iluminación
38	Orden y Limpieza
	Vestidores y Baños de los técnicos
39	Rotulación
40	Orden y Limpieza
41	Iluminación
42	Ventilación
43	Agua caliente si aplica
	Bodega de Herramientas
44	Rotulación
45	Orden y Limpieza
46	Iluminación
	Bodega de Garantías
47	Rotulación
48	Orden y Limpieza
49	Iluminación
	Manuales y catálogos
50	Disponibles
51	Actualizados

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

TABLA 4.5: Evaluación de Imagen POSVENTA REPUESTOS IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

EVALUACIÓN DE IMAGEN EN CONCESIONARIO: BODEGA DE REPUESTOS	
N°	Área de almacenamiento
1	Rotulación Estanterías
2	Rotulación Pasillos
3	Rotulación Ubicaciones
4	Iluminación en general de Bodega
5	Orden y limpieza de pisos y estanterías
6	Paredes limpias
	Área de Recepción de Repuestos
7	Área de recepción de repuestos demarcada
8	Rotulación de recepción de repuestos
9	Orden y limpieza del área de recepción
10	Orden y limpieza oficinas de repuestos
	Área de jefe de repuestos
11	Rotulación de personal (identificativo)
12	Paredes limpias
13	Iluminación
14	Orden y Limpieza

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

A continuación en la Figura 29 podemos observar la distribución de planta o Layout del área de posventa IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra.



LAYOUT POSVENTA IBARRA

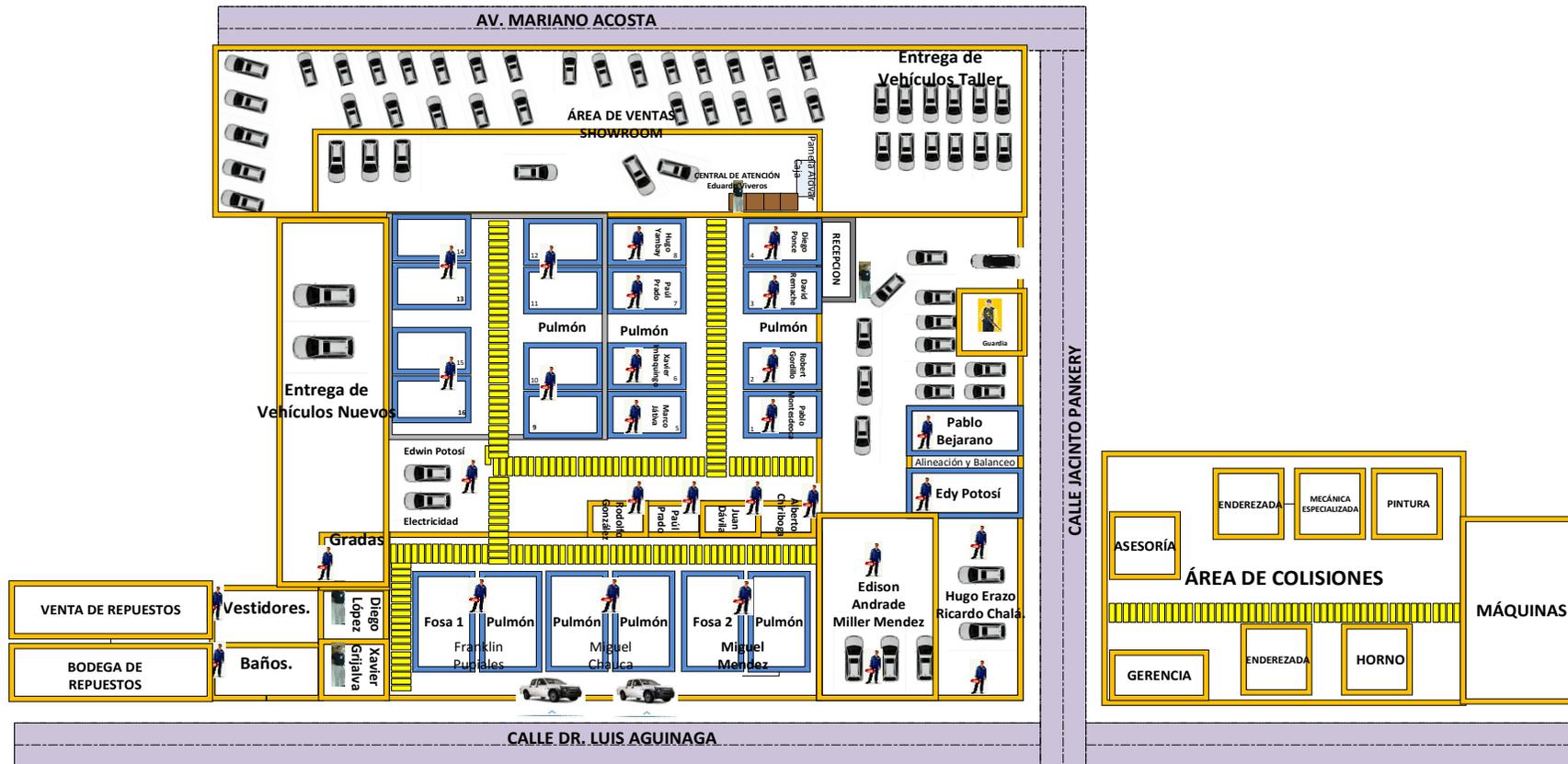


FIGURA 4.4: Layout Área de POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.8 EQUIPAMIENTO

El equipamiento principal se da en el área de Servicio Taller de Mecánica y Colisiones, donde de igual manera General Motors audita cada una de las herramientas que poseen los técnicos y los manuales respectivos en las páginas web determinadas. Esta auditoría es denominada SBA el cual forma parte de los estándares GM Difference.

A continuación presentamos la tabla de equipamiento de talleres mandatorios por la marca:

TABLA 4.6: Herramientas por taller POSVENTA Talleres IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

HERRAMIENTAS POR TALLER	
Área	DESCRIPCIÓN
BODEGA DE HERRAMIENTAS ESPECIALES	Soporte para reparación de motores
	Analizador de gases Z1 / opacímetro
	Exhibidor de herramientas con despliegue visual
	Recipiente transparente calibrado con medida de volumen (mínimo 3 lt)
	Equipo completo para carga y Diagnóstico de Aire acondicionado
	Cargador de baterías Automotriz , & Equipo de diagnóstico de baterías Argus
	Comparador carátula Ap. 0.01mm con base magnética y ecualizable con adaptador para interiores
	Cubre asientos y Protectores para vehículos colocados en todos los autos de taller
	Equipo de prueba de radiadores y tapas de radiador con manómetro
	Multímetro Digital Automotriz
	Chassis Ear (Estetoscopio para sucursales pequeñas)
	Juego de Limas
	Camilla rodantes
	Llave de tubo y llave de pico
	Juego de botadores
	Juego de cinceles
Manómetro para presión de combustible para motores Gasolina de 0 a 120 PSI	
Manómetro compresímetro para motor Gasolina 0 a 200 PSI (14 BAR))	

	Manómetro compresímetro para motor diesel 0 a 600 PSI (41 BAR)
	Manómetro con juego de acoples y mangueras (Rango 0 a X PSI)
	Manómetro con juego de acoples y mangueras (Rango 0 a x PSI)
	Manómetro con juego de acoples y mangueras (Rango 0 a x PSI)
	Calibrador pie de rey hasta 150 mm.
	Micrómetro de exteriores 0-150mm (Con Certificado de Calibración actualizado)
	Arco de Sierra
	Pistola de vacío
	Probador de fugas de compresión con manómetro
	Prensa Hidráulica 10 ton.
	Torque angular
	Torque de trinquete 0-300 lb-pie
	Torque de trinquete 0-600 lb-pie
	Vacuómetro (Con Certificado de Calibración actualizado)
	Espejo para inspección, y dado imantado
	Esmeril y Entenalla de Banco con Equipo de Protección personal
DESPLIEGUE VISUAL	Están perchadas correctamente las herramientas
	Orden y limpieza de la bodega
	Desplegada la información de uso de la herramienta y modelo de aplicación
	Herramientas de modelos actuales
	Certificado de calibración de las herramientas
CUARTO DE MOTORES	Soporte para reparación de motores
	Espacio destinado para la limpieza de partes
	Iluminación adecuada
	Áreas señalizadas
	Línea neumática de agua y luz eléctrica

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

TABLA 4.7: Hardware, Software y Manuales por taller POSVENTA Talleres IMBAUTO S.A.

Matriz IBARRA

HARDWARE DE SERVICIO SOFTWARE DE SERVICIO MANUALES DE SERVICIO	
CATEGORÍA	ÍTEM
HARDWARE DE SERVICIO	PC PARA TALLER
	TELÉFONO ROJO (CAT)
	CANDADO DE REPROGRAMACIÓN (ISUZU)
	TECH 2
	Adaptador para Tech 2 EL 50193 (N200)
	MDI
	SDT
	Candy Kit
	Cable DLC Tech 2
	Conector 16/19 - DLC tech 2
	Tarjeta PCMCIA 32 MB (NAO/GMDAT)
	Tarjeta PCMCIA 32 MB GMB
	Tarjeta PCMCIA 10 MB (ISUZU)
Tarjeta PCMCIA 10 MB (SUZUKI)	
SOFTWARE DE SERVICIO	TIS 2 WEB (NAO / GMDAT)
	TIS 2000 VER 41.0 (ISUZU)
	Tech 2 ReFlash 3.0 / SDT (SUZUKI)
	GLOBAL CONNECT
	SERVICE INFORMATION (NAO / GMDAT)
EVALUACIÓN	SERVICE INFORMATION (NAO / GMDAT)
	ISUZU WEB SERVICE
	MANUALES DE SUZUKI
	MANEJO MDI
	MANEJO SDT
	MANEJO TECH 2

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.9 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Para identificar los principales problemas en el área de POSVENTA se utilizó la herramienta Diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado ideado por el Ingeniero Ishikawa.

De esta manera tenemos a continuación los siguientes problemas identificados:

Área de Servicio:

1. Inestabilidad en el Índice de Satisfacción.
2. Falta de Cultura de Servicio.
3. Incumplimiento de Indicadores.
4. Bajo Niveles de Retención.
5. Rotación de personal.

Área de Repuestos:

1. Falta de Cultura de Servicio al Cliente.
2. Falta de conocimiento de estándares.
3. Incumplimiento de Metas.
4. Terminación del Proyecto EPP.
5. Baja calificación en estándares de cumplimiento. (La Autora, 2014)

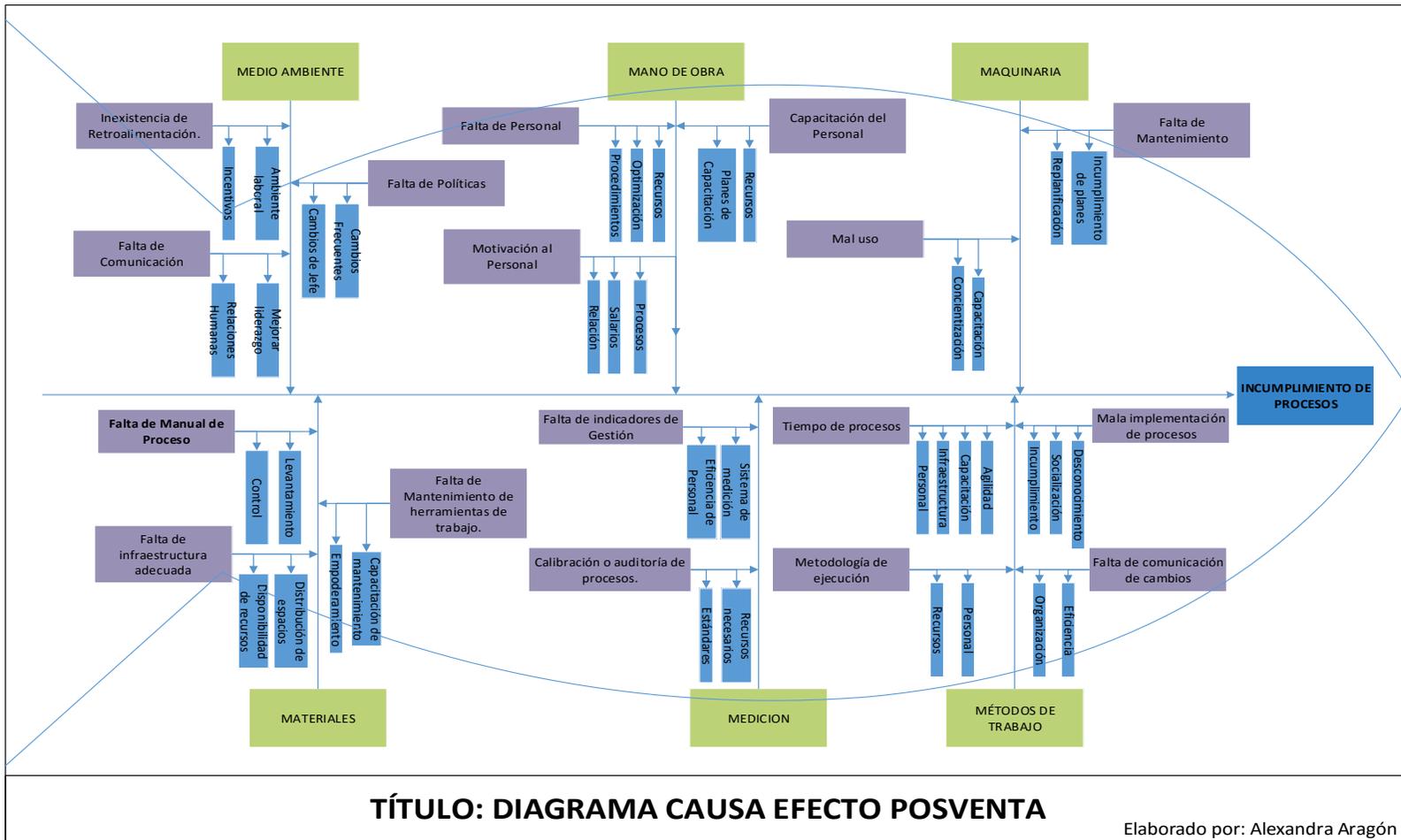


FIGURA 4.5: Diagrama Causa Efecto Área de POSVENTA IMBAUTO S.A. Matriz IBARRA

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.10 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Las prioridades consideradas de acuerdo a los problemas mencionados anteriormente son:

Área de Servicio:

1. Afianzar la cultura de servicio.
2. Satisfacción con el Cliente.
3. Cumplir con los indicadores claves del negocio.
4. Mantener la Retención.
5. Mejorar la Rentabilidad del Área de Servicio.

Área de Repuestos:

1. Afianzar la cultura de servicio.
2. Satisfacción con el Cliente.
3. Cumplir con los indicadores claves del negocio.
4. Volumen de Ventas, Rotación, Obsoletos, Nivel de Servido.
5. Mantener la rentabilidad. (La Autora, 2014)

TABLA 4.8: Matriz de Priorización

ESTRATEGIAS PRIORITARIAS POSVENTA					
Pos	Objetivo	Estrategias	Indicador	Fecha implementación	Responsables
1	Asegurar el crecimiento de Unidades en Mecánica y Colisión.	- Aumentar la Participación en Flotas Privadas. - Acercamiento con Aseguradoras.	- # Unidades.	feb-13	Gerente de Servicio.
2	Asegurar la satisfacción de los clientes mejorando la calidad del servicio.	- Implementación del Servicio Personalizado Chevrolet, Manejo eficiente de Contact Center y Herramienta de Agentamiento. - Entrega a tiempo.	- CSI Clientes Pagos y Garantías.	abr-13	Gerente de Servicio.

3	Fidelización de clientes creando una Cultura de Servicio Manteniendo la Calidad de Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar campaña PUESTA A PUNTO en modelos livianos definidos por la marca. - Mantener campaña DIA D. - Clínicas de servicio. 	- # Unidades.	Permanente	Gerente de Servicio / Gerente Com. Posventa.
4	Garantizar que la Capacidad Instalada sea Utilizada al 100%.	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar uso de Capacidad Instalada ampliando la cobertura en la zona, Implementación de SPC en Matriz, Esmeraldas y Coca. 	<ul style="list-style-type: none"> - # Unidades. - Porcentaje de Capacidad Instalada. 	abr-13	Gerente de Servicio / Gerente Com. Posventa.
5	Salud Financiera.	Mejora de la rentabilidad mediante un mejor control de descuentos en talleres y repuestos.	- Margen Bruto MO y REPTOS.	ene-13	Gerente de Servicio / Gerente Com. Posventa.
6	REPUESTOS: Fortalecer la cobertura de ventas externas.	Inclusión de un vendedor externo para atención a flotas y ventas a almacenes y talleres - zona oriental.	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación de repuestos. - Número de flotas atendidas. 	feb-13	Gerente Comercial de Posventa.
7	Mejorar, Consolidar y Mantener la Atención de clientes para garantizar la Retención.	Tener un equipo de alto desempeño: Contratación de un Asesor en entrenamiento que sirva de BACK (Repuestos y Garantías).	- Facturación de repuestos.	mar-13	Gerente Comercial de Posventa.

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

4.1.11 ANÁLISIS FODA ÁREA DE POSVENTA

TABLA 4.9: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El entorno comercial y financiero del área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A. está respaldados por General Motors Ecuador.	Mercado de Posventa automotriz poco atendido en la zona norte del Ecuador.
La maquinaria utilizada para la operación de sus talleres tanto de colisión como de mecánica garantiza un buen servicio posventa a sus clientes.	Potencial mercado de Posventa al no existir buenos talleres en los diferentes concesionarios de la zona norte del Ecuador que garanticen una buena calidad del servicio posventa y se encuentren enfocados totalmente en las expectativas de los clientes.
Asesores de Servicio y Técnicos del área de Posventa son capacitados frecuentemente por la marca para brindar un mejor servicio posventa satisfaciendo las necesidades y requerimientos por parte de los clientes.	Red Chevrolet de talleres y repuestos a nivel nacional para garantizar confianza y fidelidad con los clientes que compran sus vehículos de la marca Chevrolet en IMBAUTO S.A., puedan ser atendidos sin ningún problema.
Posee un buen equipamiento de modernos talleres en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., que se encuentran distribuidos a nivel de la zona norte del Ecuador.	Desarrollo y liderazgo en la venta de los diversos vehículos que ofrece la compañía al mercado, para ayudar a incrementar los servicios de taller en el área de posventa de la empresa IMBAUTO S.A.
Diversificación de sus líneas de negocio en los diferentes Talleres de Servicio y Talleres de Colisiones en todas sus agencias de la empresa IMBAUTO S.A.	Desarrollo de negocios afines como la línea comercial que ayuda a elevar los servicios en posventa, para incrementar la productividad de la empresa IMBAUTO S.A.
Posee certificaciones de calidad que avalan cada uno de sus procesos dentro del área de posventa.	Crecimiento en el servicio Posventa, para lograr consolidar la relación con los clientes y a su vez generar ingresos, brindando un servicio rápido, con tecnología de la mejor calidad asegurando así mantener sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.
El área de Posventa es controlada frecuentemente mediante auditorias permanentes de las categorías de GM Difference y Categorías de Imagen por parte General Motors del Ecuador con el fin de garantizar su cumplimiento y no cumplimiento de los estándares ligados de la marca y generar planes de acción de mejora en el servicio al cliente Posventa.	-

DEBILIDADES	AMENAZAS
Costos financieros y operativos elevados debido a la dispersión de la operaciones en cada una de las áreas de Posventa de las diferentes agencias de la empresa IMBAUTO S.A.	Regulaciones, restricciones o imposiciones citadas por las políticas gubernamentales orientadas al sector automotriz especialmente la importación de vehículos y repuestos generan una disminución en el volumen de ventas y servicio posventa.
Los procesos del área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., se encuentran enfocados en la transacción (Conocimiento del Negocio) y no se encuentran enfocados sus procesos en la Relación (Conocimiento con el cliente o CRM).	Reducción de oferta del crédito en los talleres de servicio Posventa.
Poca retención de vehículos en los talleres del área de Posventa de IMBAUTO S.A., generando un menor crecimiento de venta en Repuestos.	Creciente competencia de talleres independientes.
Falta de mejora de los indicadores de atención al cliente CSI, ya que existe un bajo índice de Satisfacción del Cliente en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A.	Incursión de la competencia con líneas de productos de repuestos con precios más bajos y ofertas de servicio Posventa.
Falta de cultura de apoyo y proactividad con el cliente interno y externo del área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A.	Clientes con más experiencia y menos fidelidad, inflexibles ante un mal servicio posventa, tienen menos tiempo.
Falta de proveedores de servicio calificados para la compra de servicio externos de taller.	-
Falta de un manual de procesos en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., enfocados al cliente en el que coste de: Mapa de procesos. Diagramas de flujo, Procedimientos, Caracterización e Interacciones.	-

Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

5. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”

5.1 ¿CÓMO SE IMPLEMENTA UNA CATEGORÍA DE CRM?

CRM es la estrategia de negocio, soportada por una herramienta tecnológica como es el software, así IMBAUTO S.A., utilizando la herramienta “Sugar CRM” pretende apalancar en el conocimiento de sus clientes para crear relaciones más rentables basadas en aportar valor añadido a sus productos o servicios que finalmente beneficien a sus clientes.

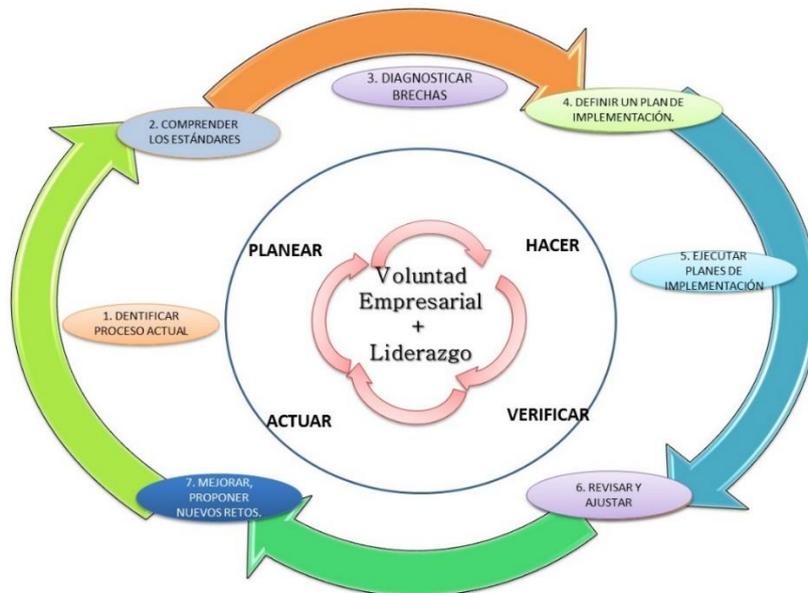


FIGURA 5.1: Cómo se implementa una categoría CRM

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.1.1 ANÁLISIS DE LA VOLUNTAD EMPRESARIAL Y LIDERAZGO: PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR

Muchas industrias han demostrado su apreciación de las buenas relaciones con los clientes: Telecomunicaciones, seguros, banca, corretaje y otros servicios financieros llevan mucho tiempo comprometidos con el CRM y han podido comprobar un retorno continuo de la inversión.

Así IMBAUTO S.A., con la voluntad de la alta Gerencia y el apoyo de General Motors Ecuador emprendió el proyecto de Implementación del Sistema de Administración de la Relación con el Cliente utilizando la herramienta del “Sugar CRM” como base fundamental de mejorar la estrategia de negocio que incurre en primer lugar en la elaboración de un Manual de Procesos que intervienen en la compañía.

Para realizar estos cambios es necesario que el liderazgo empresarial esté basado en el ciclo Deming: Planear-Hacer-Verificar-Actuar, lo cual permitirá un buen desarrollo del proyecto.

Tenemos entonces dentro de las categorías la parte del CRM y su proceso de implementación para lo cual debemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el Proceso Actual.
2. Comprender los Estándares.
3. Diagnosticar Brechas.
4. Definir Plan de Implementación.
5. Ejecutar Planes de Implementación.
6. Revisar y Ajustar.
7. Mejorar y Proponer Nuevos Retos. (La Autora, 2014)

5.1.1.1 IDENTIFICAR PROCESO ACTUAL

Para identificar los procesos actuales de IMBAUTO S.A., como concesión de General Motors Ecuador, debemos basarnos en el mapa de procesos del área de posventa de la empresa que da una idea clara hacia la creación del manual de procesos que ayudará a implementar el sistema de administración con el cliente mediante la herramienta mencionada. (La Autora, 2014)

5.1.1.2 COMPRENDER LOS ESTÁNDARES

Los estándares posventa se encuentran establecidos por la marca de la compañía General Motors Ecuador, lo importante es conocerlos y comprenderlos así tenemos el W9, W5, W3, P5 y P7. Mediante éstos se realizará la auditoría respectiva de los procesos posteriormente. (La Autora, 2014)

5.1.1.3 DIAGNOSTICAR LAS BRECHAS

Mediante el levantamiento del manual de procesos podemos identificar estándares donde se necesita de una u otra forma sistematizar para que el proceso sea más efectivo, así también detectar posibles mejoras en el proceso que ayuden a efectivizar los requerimientos del cliente. (La Autora, 2014)

5.1.1.4 DEFINIR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Y detectado las brechas de acuerdo a los estándares y procesos de la empresa se definió el plan de implementación con los responsables, recursos necesarios y las fechas de una forma planificada que quedó confidencialmente archivado. (La Autora, 2014)

5.1.1.5 EJECUTAR PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo a la planificación se procedió a ejecutar los planes en las fechas establecidas, permitiendo generar planes de acción que durante el camino se puedan presentar, así como parte fundamental del plan se encuentra la elaboración del Manual de Procesos del Área de Posventa, considerando el sistema “Sugar CRM” que se procedió a realizar. (La Autora, 2014)

5.1.1.6 REVISAR Y AJUSTAR

Es importante que si durante la ejecución del plan se propusiera la revisión y de manera fortuita existiese un plan de acción el cual requiera ajustar el proyecto se lo haga, sin antes haber consultado con los responsables principales de las actividades de esta forma se debe comunicar la mejora o el plan cambiado. (La Autora, 2014)

5.1.1.7 MEJORAR Y PROPONER NUEVOS RETOS

Culminando con el plan se debe obtener resultados finales de implementación y aplicar y proponer nuevas estrategias o planes que permitan mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos. (La Autora, 2014)

5.2 CICLO DE VIDA DEL CLIENTE DE IMBAUTO S.A.

La empresa tiene en su estudio un ciclo de vida del cliente, que parte de la búsqueda de clientes a través de la entrega de información del área de Mercadeo (Preventa), luego sigue la parte de la Compra del vehículo donde el cliente toma posesión del vehículo y pasa al proceso de Activación que es la recomendación de nuevos servicios esto en la parte Administrativa (Venta).

A continuación en la Figura podemos observar el esquema general del CRM IMBAUTO S.A. (La Autora, 2014)

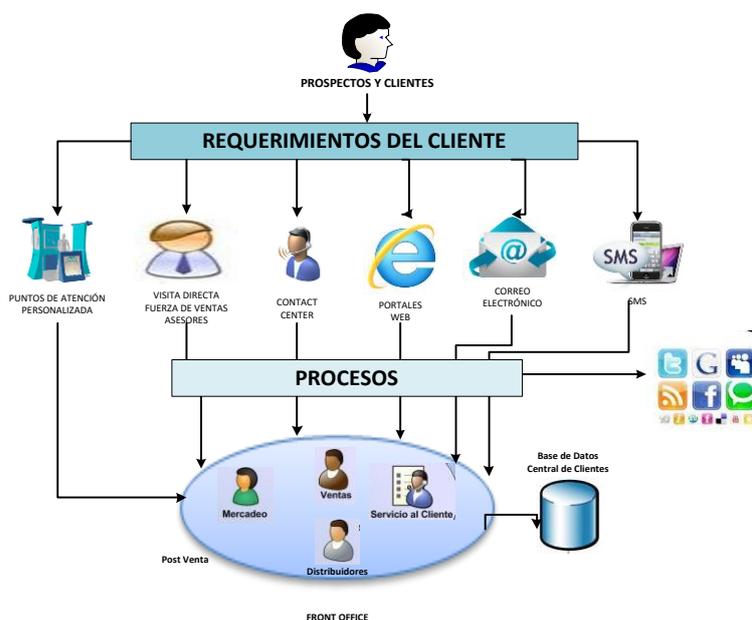


FIGURA 5.3: Esquema General del CRM
Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)
Elaborado por: La Autora

5.4 RESPONSABLES DEL CRM DE IMBAUTO S.A

El responsable del CRM nombrado por parte de la Gerencia General de IMBAUTO S.A., corresponde a la Gerencia de Calidad y Procesos, considerando el equipo del CRM que se debe tener en la empresa el Departamento de Calidad y Procesos constituye la parte fundamental del área que maneja el CRM de toda la compañía como podemos observar en la Figura 34. (La Autora, 2014)

5.5 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL CRM (FC)

5.5.1 FC1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CRM.

Existe un líder CRM que fue nombrado por la Gerencia General en el concesionario que reporta directamente a la Gerencia General en temas de CRM.

De acuerdo a los estándares el líder CRM debe disponer de recursos necesarios oficina, equipo tecnológico y un presupuesto asignado para cumplir con sus actividades.

Para tener una mejor coordinación en la estructura organizacional del CRM, se estableció un comité que se encuentra conformado por: Líder CRM, Gerente Posventa,

Gerente Ventas los cuales tendrán relación directa con la Gerencia General para el cumplimiento de los planes de acción.

El líder CRM además es la persona responsable de la estrategia y ejecución del CRM, monitoreo periódico y mejoramiento continuo en la empresa.

A continuación en la Figura 34 podemos identificar los responsables del CRM en la empresa. (La Autora, 2014)

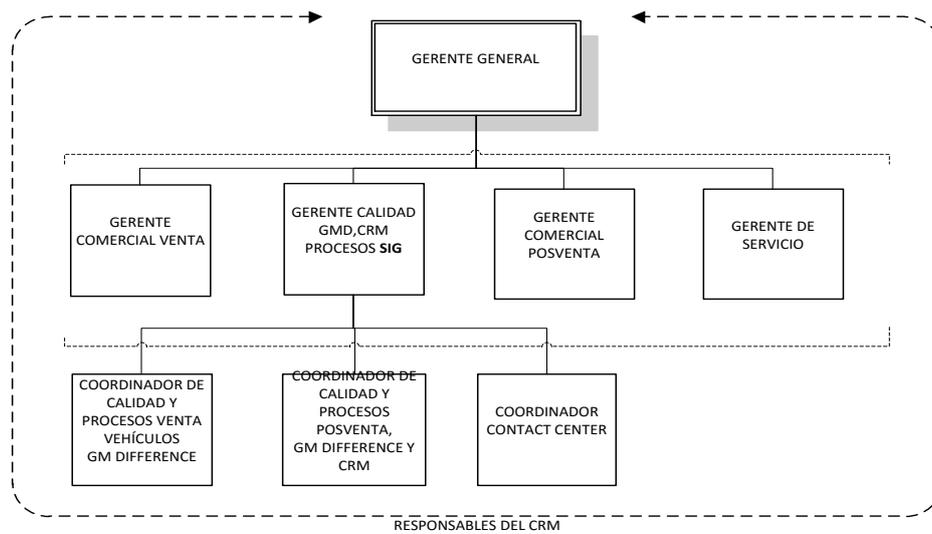


FIGURA 5.4: Organigrama Responsables CRM IMBAUTO S.A.

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.5.2 FC2 COMPROMISO DE LAS ÁREAS CRM

Es necesario que a través de un comunicado todo personal del concesionario IMBAUTO S.A., comprenda la importancia de la estrategia del CRM mediante sus responsables y cómo cada puestos de trabajo impacta en el proceso, así como también en la rentabilidad de la operación.

Para esto mediante la capacitación y mejoramiento continuo el concesionario realizó:

- Campaña de concienciación sobre la estrategia del CRM involucrando a todos los departamentos con un objetivo común.
- Planes de acción que nos permitieron crear excelentes relaciones con los clientes y lograr su satisfacción y fidelidad.

- Concienciación a todo el personal mediante sus Jefes acerca de la responsabilidad y capacidad de mejorar la diferencia en las relaciones y generar experiencias positivas en cada contacto con el cliente.
- Promover continuamente una cultura enfocada en el cliente. (La Autora, 2014)

5.5.3 FC3 ESTRATEGIA CRM

El concesionario IMBAUTO S.A., generó mediante sus campañas de sus departamentos (ventas, servicio, repuestos, finanzas, contabilidad, sistemas, etc.).

Una estrategia sólida del CRM, específica para su operación mediante el cumplimiento de los planes de acción que se encuentran atados al Manual de Procesos del CRM.

Dentro de las estrategias como se definió anteriormente se encuentra el plan de trabajo del CRM basado en el esquema del plan de negocios.

La estrategia del CRM se basa en la evaluación que podemos ver en la Tabla 22.

Así podemos tener las mejoras en cada área y demostrar que, mediante la inversión en CRM se puede acelerar el crecimiento de la empresa y lograr más ingresos por cliente, por lo tanto se realizó la estimación del retorno de la inversión (flujo) lo cual es información confidencial de la empresa. (La Autora, 2014)

TABLA 5.1: Estrategia CRM IMBAUTO S.A

ÁREA	REQUERIMIENTO	CANAL	NUESTRA META
VENTA	Solicitud de cotización (manejo de leads)	Teléfono	Incremento de ventas
		Físico	
		Internet	
	Entrega del Vehículo	Físico	Satisfacción
POSVENTA	Solicitud de cita para mantenimiento (manejo de leads)	Teléfono	Incremento de ventas
		Físico	
		Internet	
	Seguimiento de la orden hacia el cliente.	Teléfono	Satisfacción
		Internet/E-mail	
	Pago de la orden.	Teléfono	Satisfacción
Físico			
Internet			

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.5.4 FC4 MÉTRICAS CRM.

Las métricas de desempeño de la estrategia de CRM se encuentran incluidas en el Scorecard de IMBAUTO S.A., y están desplegadas para acceso de todo el personal del concesionario.

Así para finalizar el año 2013 se establece GM que por lo menos un punto de Posventa debe estar implementado los procesos de CRM en el área de Posventa, y para mediados del 2014 todos los puntos de Posventa deben implementar el proceso.

Para ratificar el proceso GM dispone de certificaciones a los participantes del proceso esta actividad hará que todo el personal sea consciente de los cambios y generen valor agregado a los cambios planteados. (La Autora, 2014)

5.5.5 CANALES DE COMUNICACIÓN DEL CONCESIONARIO.

IMBAUTO S.A., en su planificación considera la implementación de un propio Contact Center en la Matriz, permitiendo así contactar a los clientes y ser contactados ellos mediante la línea 1800 300 200.

También dentro de la planificación se encuentra la contratación de una Asesoría Externa que permita el manejo eficiente de los medios y recursos con los que se cuenta con lo cual se realice la comunicación desde y hacia el cliente de manera óptima, para garantizar la calidad en las relaciones, posibilitar el desarrollo de nuevos negocios, identificar nuevas oportunidades y generar fidelidad por parte del cliente. (La Autora, 2014)



FIGURA 5.5: Canales de Comunicación IMBAUTO S.A.

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Además del cumplimiento del proceso de entrega del vehículo, se establecen y cumplen parámetros de contacto continuo con el cliente, haciendo más satisfactoria su experiencia con la marca y el concesionario, lo cual permite su confianza para poder lograr su fidelización. (La Autora, 2014)

5.6.1 FC1 KIT DE BIENVENIDA

Dentro de las categorías de GM Difference General Motors creó la Fidelización de Clientes donde se establece parámetros como el Estándar Kit de Bienvenida, así se tiene un paquete de bienvenida a todos los clientes de vehículos nuevos que incluya: Carta de agradecimiento y bienvenida de la Gerencia General, Listado de Contactos en Servicio, Portafolio de Servicios, Planes de Mantenimiento.

Con esto IMBAUTO S.A., tiene la oportunidad de dar la bienvenida al cliente, entusiasmarlo, agradecerle y proporcionarle información acerca del vehículo, de los productos y servicios que tiene el concesionario.

El kit de bienvenida es entregado o enviado al cliente en un periodo no mayor a 30 días a partir de la fecha de entrega del vehículo nuevo; en un formato único y personalizado que contenga todos los elementos del estándar mencionado en el kit de bienvenida.

Así IMBAUTO S.A., debe lograr que el cliente se sienta especial y cuente con la información necesaria acerca de su nuevo vehículo.

Entonces de acuerdo a la categoría los puntos fundamentales en éste proceso son:

- Modelo de carta de bienvenida.
- Kit de bienvenida sugerido por GM.
- Formatos de comunicación. (La Autora, 2014)

5.6.2 FC2 PROGRAMACIÓN CITAS DE TALLER

5.6.2.1 PROCESO DE CITAS DEL TALLER

El proceso de programación de citas taller en el concesionario es para garantizar la satisfacción de los requerimientos de los clientes en el tiempo acordado, apoyado con un sistema de programación de citas que permita al equipo de asesores coordinar y preparar por anticipado los recursos necesarios para realizar el trabajo solicitado. (La Autora, 2014)

5.6.2.1.1 PROPÓSITO

Los objetivos principales de la programación de citas de taller son:

- Retener y fidelizar clientes.
- Asegurar que los procedimientos internos estén enfocados a cumplir sus expectativas y requerimientos solicitados por el cliente. (La Autora, 2014)

5.6.2.1.2 RESPONSABLES.

En IMBAUTO S.A., los responsables del proceso de programación de citas son:

- Gerente General.
- Gerente de Servicio/Posventa.
- Gerente de Repuestos/Posventa.
- Gerente de Marketing/Líder CRM.
- Asesor/ Consultor de Servicio.
- Asesor de Repuestos.
- Jefe de Taller.
- Personal de Caja/Facturación.
- Contact Center. (La Autora, 2014)

5.6.3 SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORÍA.

Las secciones para implementar la categoría de Fidelización de Clientes podemos observarlas en la Figura 36.

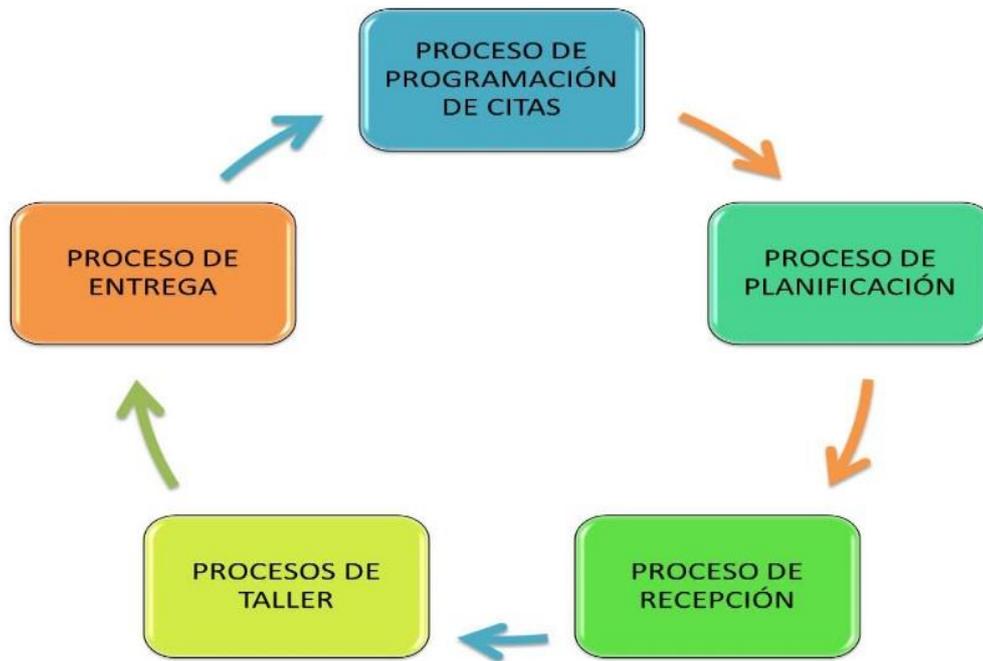


FIGURA 5.6: Secciones para implementar una Categoría

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

1. Proceso de Programación de Citas: Generación de la cita en el sistema mediante el Contact Center.
2. Proceso de Planificación: Establecimiento de parámetros de preparación antes que el cliente llegue.
3. Proceso de Recepción: Recibimiento del cliente por el técnico en la bahía del taller mediante el proceso consultivo de servicio.
4. Proceso de Taller: Realización del Mantenimiento correctivo o preventivo.
5. Proceso de Entrega: Pago y entrega del vehículo bajo condiciones solicitadas por el cliente. (La Autora, 2014)

5.6.3.1 PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE CITAS.

En la Figura 37 podemos observar el corazón del proceso de programación de citas que es el Contact Center el cual debe contar con la infraestructura tecnológica y con el personal adecuado.



FIGURA 5.7: Proceso de Programación de Citas

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

En la Programación de citas se debe considerar la agenda establecida por parte del Contact Center los cuales cuentan con un sistema adecuado de comunicación y proceso para dar conocimiento de las mismas a los involucrados en el tiempo exacto, mediante eso se puede establecer la disponibilidad de repuestos y carga de taller.

La Administración de contactos mediante una buena base es muy importante pues es donde parten los procesos de CRM, así se pueden realizar llamadas in y out bound y los procedimientos de administrar contactos para poder manejar el índice de satisfacción de los clientes. (La Autora, 2014)

5.6.3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

Dentro del proceso de planificación de las citas lo más indispensable es el medio de información mediante el cual establecemos comunicación entre las áreas, esto permite tener información actualizada en línea tanto en taller, repuestos y asesores, como podemos observar en la Figura 38.

La comunicación en el proceso de planificación es lo más importante porque:

- Involucra al Supervisor del Taller el cual debe tener agenda de técnico, agenda de bahía, detalle de clientes, detalle de servicios y cronograma de lavado.
- Involucra a los Asesores de Servicio los cuales tienen el detalle de clientes, detalle de servicios y el pre-cierre de la Orden de Trabajo.
- Involucra al área de Repuestos los cuales deben tener los detalles de repuestos de rutina y el detalle de los repuestos listos para los clientes que agendaron la cita. (La Autora, 2014)



FIGURA 5.8: Proceso de Planificación
Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)
Elaborado por: La Autora

5.6.3.3 PROCESO DE RECEPCIÓN

El proceso de recepción al cliente que se realiza en la cita programada es muy ágil, pues se tiene la información detallada del cliente para iniciar sus trabajos solicitados, en la Figura 39 podemos observar los detalles del Proceso de Recepción que son:

- Hora acordada con el cliente.
- Área de recepción diferenciada.
- Verificación de Trabajos.
- Hora de entrega definida.
- Asesor asignado al cliente. (La Autora, 2014)



FIGURA 5.9: Proceso de Recepción

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.6.3.4 PROCESO DEL TALLER

Luego de la recepción viene el proceso de ejecución y seguimientos de trabajos en el taller de vehículos posventa, lo cual es necesario que el jefe de taller dé seguimiento en cada uno de los trabajos a realizarse en los diferentes vehículos, para verificar el estado del vehículo, los avances de los trabajos realizados en los vehículos, la identificación de trabajos adicionales y conocer la fecha y hora de entrega del vehículo listo. Veamos en la Figura 40. (La Autora, 2014)



FIGURA 5.10: Proceso del Taller

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

5.6.3.5 PROCESOS DE PAGO Y ENTREGA

Terminados los trabajos en el taller es necesario conocer la disponibilidad del asesor de servicio, acompañar al cliente a realizar el respectivo pago en caja y entrega posterior del vehículo donde se detalla todos los trabajos realizados en el vehículo al cliente. Como ejemplo podemos observar en la Figura 41. (La Autora, 2014)



FIGURA 5.11: Proceso de Pago y Entrega

Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”, EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA

6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, PROCESOS.

6.1.1 INTRODUCCIÓN

Las necesidades de los clientes de la nueva generación, actuales y futuros han cambiado en la última década por lo que se vuelve mucho más complicado satisfacerlos, los clientes cada vez tienen mayor acceso a información con el desarrollo de la misma por lo que se vuelven mucho más exigentes al momento de comprar un bien o un servicio. Adicional a esto los avances tecnológicos en temas de transporte y logística hacen que los consumidores tengan mayor acceso y conocimiento. Por lo tanto mayor facilidad para decidir sobre dónde, cuándo y a quien adquirir sus bienes o servicios, por lo que las empresas como IMBAUTO S.A., se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo de sus procesos.

El mercado se encuentra globalizado y nuevos competidores aparecen con estrategias en un mercado muy competitivo en todos los aspectos, precio, calidad, respuesta, valor agregado, etc., en donde solo los que puedan sobresalir del resto y alcanzar a los consumidores podrán subsistir en el tiempo. Razón por lo cual la estandarización, implementación de nuevos procesos como “CRM” juegan un papel preponderante debido a que estos bien gestionados deben asegurar la productividad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Esto solo se logra con el liderazgo acertado para cuestionar lo establecido, reinventando las operaciones de la cadena de valor y tratando de lograr disminuir los costos para evitar tener desperdicios y reproceso de actividades que encarecen la operación, permitiéndoles a las empresas ser cada vez más productivas para poder mantener el nivel de precios que el mercado exige y el nivel de rentabilidad que los accionistas aspiran.

La optimización y el buen uso de los recursos deben ser parte del diseño y control de todas las actividades de la cadena de procesos que tienen las empresas.

Por esta razón luego de identificar la problemática es importante realizar el Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “Sugar CRM” con la finalidad de que esta empresa IMBAUTO S.A., diseñe procesos estandarizados los cuales sean más ágiles y óptimos buscando que satisfagan las necesidades de sus clientes buscando el objetivo fundamental de mejorar su productividad y la calidad de servicio. (La Autora, 2014)

6.1.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

IMBAUTO S.A., en el área de posventa de la ciudad de Ibarra, está constituida en dos sub áreas que son: el área de Repuestos y Servicio Taller, de las cuales vamos a determinar cada una de las actividades en sus procesos. (La Autora, 2014)

6.1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS EN EL ÁREA DE POSVENTA.

Todos los procesos que constituyen la empresa IMBAUTO S.A., los podemos observar en el Mapa de Procesos (Figura 42), los cuales los detallamos a continuación:

1. PROCESOS GERENCIALES

- 1.1. Procesos de Planificación y Control
 - 1.1.1. Proceso de Planificación del Negocio
 - 1.1.2. Proceso de Control y Seguimiento
- 1.2. Procesos del Sistema Integrado de Gestión
 - 1.2.1. Proceso de Calidad y Productividad
 - 1.2.2. Procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo

2. PROCESOS PRODUCTIVOS (POSVENTA)

REPUESTOS

- 2.1. Proceso de Compra de Repuestos
- 2.2. Proceso de Recepción y Almacenamiento de Repuestos
- 2.3. Proceso Consultivo de Venta de Repuestos
- 2.4. Proceso de Facturación y Cobro
- 2.5. Proceso de Entrega de Repuestos

SERVICIO

- 2.6. Proceso de Agendamiento de Citas
- 2.7. Proceso de Recepción y Diagnóstico de Citas
- 2.8. Proceso de Reparación
- 2.9. Proceso de Facturación y Cobro
- 2.10. Proceso de Entrega del Vehículo

3. PROCESOS APOYO

- 3.1. Procesos de Gestión de Talento Humano
- 3.2. Procesos de Gestión Financiera
- 3.3. Procesos de Servicios Administrativos
- 3.4. Procesos de Gestión Tecnológica
- 3.5. Procesos de Mercadeo. (La Autora, 2014)

 IMBAUTO	Mapa de Procesos Posventa IMBAUTO S.A.		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: MA-PROPOSTV-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.2 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. (MAPA DE PROCESOS POSVENTA)

En la Figura 42 podemos observar el mapa de procesos que constituye el área de Posventa, que está conformado por Repuestos y Servicio.

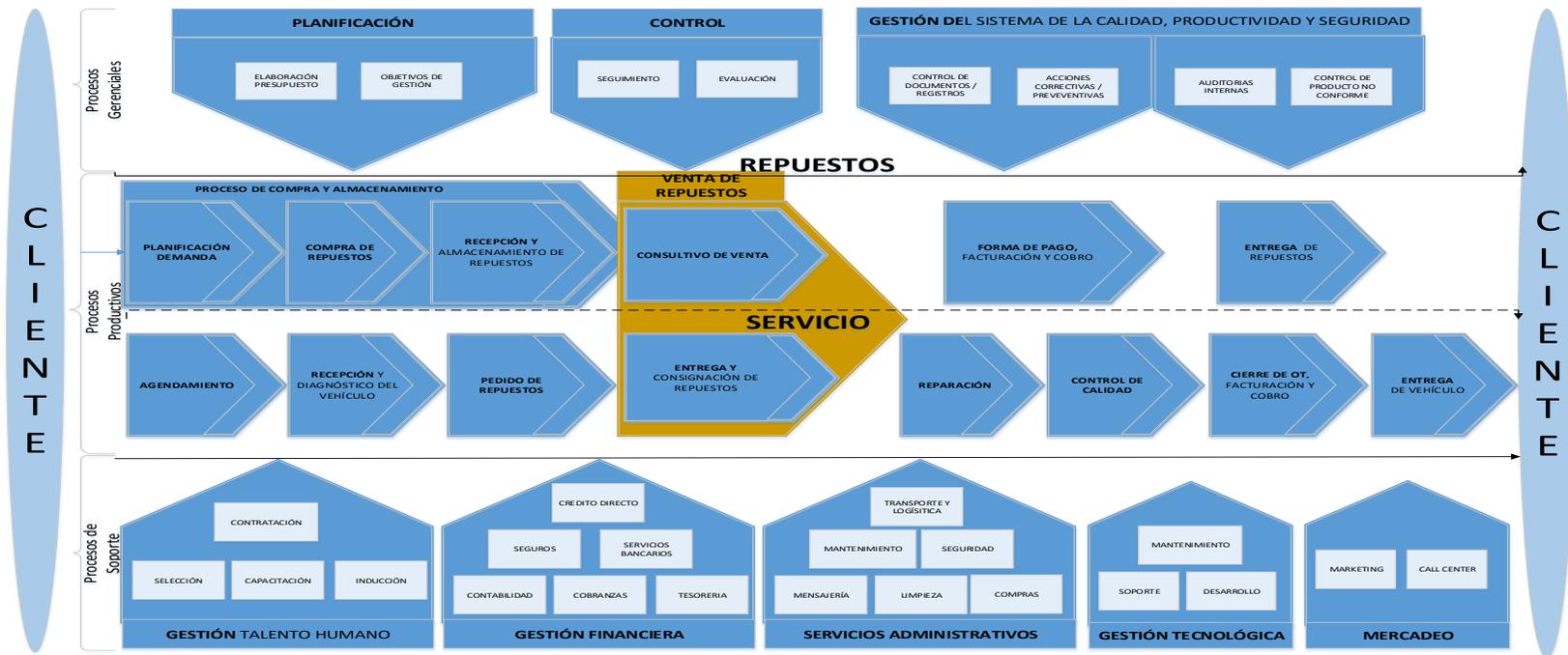


FIGURA 6.1: Mapa de Procesos POSVENTA IMBAUTO S.A

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaboración: La Autoa

	Procesos Línea de Negocio Posventa IMBAUTO S.A.		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-LNPOSTV-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.3 PROCESOS LÍNEA DE NEGOCIO POSVENTA.

A continuación en la Figura 43 podemos observar los procesos productivos del área de posventa.

Algunos de los cuales tienes subprocesos que detallaremos en el manual.

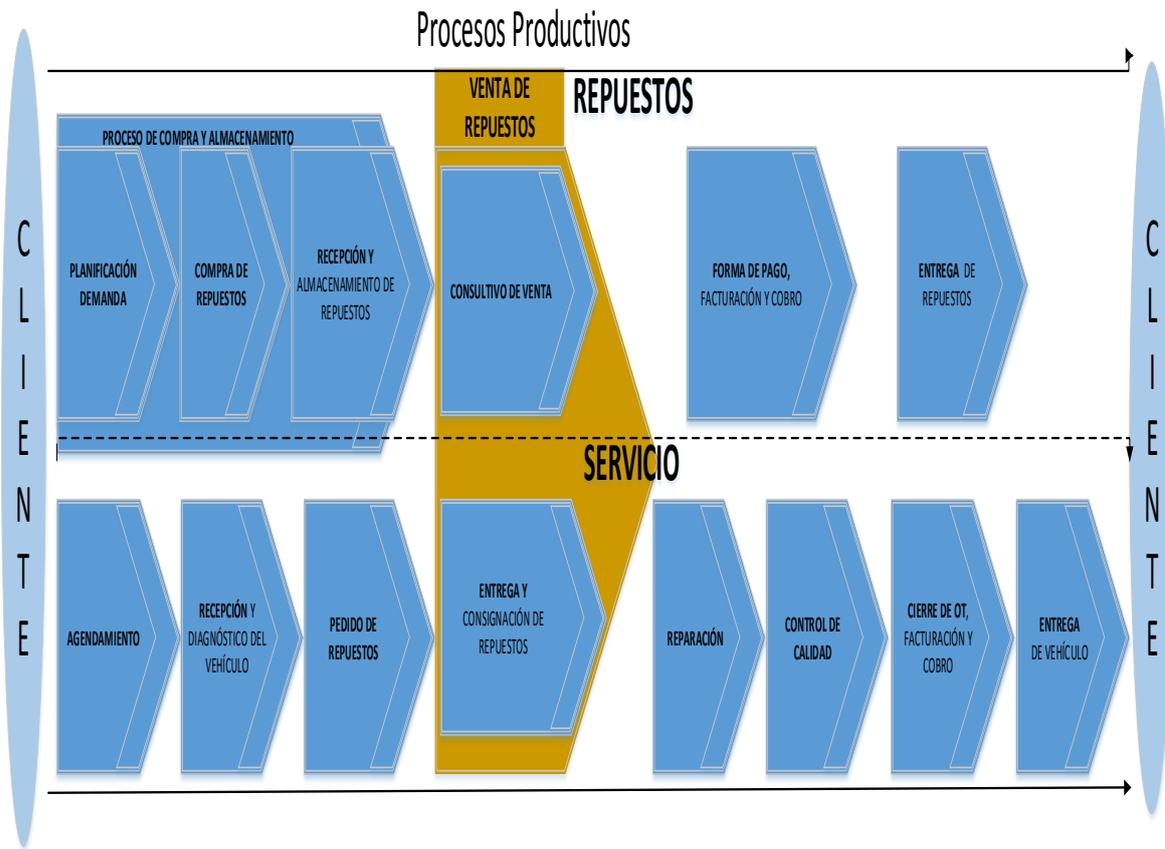


FIGURA 6.2: Procesos de la Línea de Negocios POSVENTA IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaboración: La Autora

	Procesos Compra y Almacenamiento de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COALRE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS COMPRA Y ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS.

6.1.2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

El proceso de Compra de Repuestos inicia con el proceso de Planificación de la Demanda donde se realiza un plan de pedidos Anual en base a lo indicado en el Plan Anual Comercial Presentado a General Motors Ecuador, este proceso de compra depende de la necesidad del cliente de Mostrador o Taller, pues así por lo general se divide en pedido de Repuestos Stock que se demora 2 días en llegar, Pedido de Repuestos Emergentes que se demora 1 día en llegar y Pedido de Repuestos VOR que se demora 30 o más días en llegar.

De acuerdo a lo que vayan llegando los repuestos se hace un seguimiento en base al pedido y ubicando de acuerdo a la ubicación y codificación en el área de bodega para que puedan ubicarse en stock o despacharse el pedido, si el pedido es Emergente.

Para el área de talleres el encargado de realizar los pedidos es el asistente de repuestos taller quien lleva un control distinto al normal para dar seguimiento y estar al día con los clientes que se encuentran a la espera de su vehículo en talleres.

En el proceso es necesario cumplir con los requerimientos estandarizados por GM que son en especial el cumplimiento de las 6s. (La Autora, 2014)

	Proceso de Planificación de la Demanda	Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-PLADEM-01	Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE COMPRA Y ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS.

6.1.2.4.2.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA.

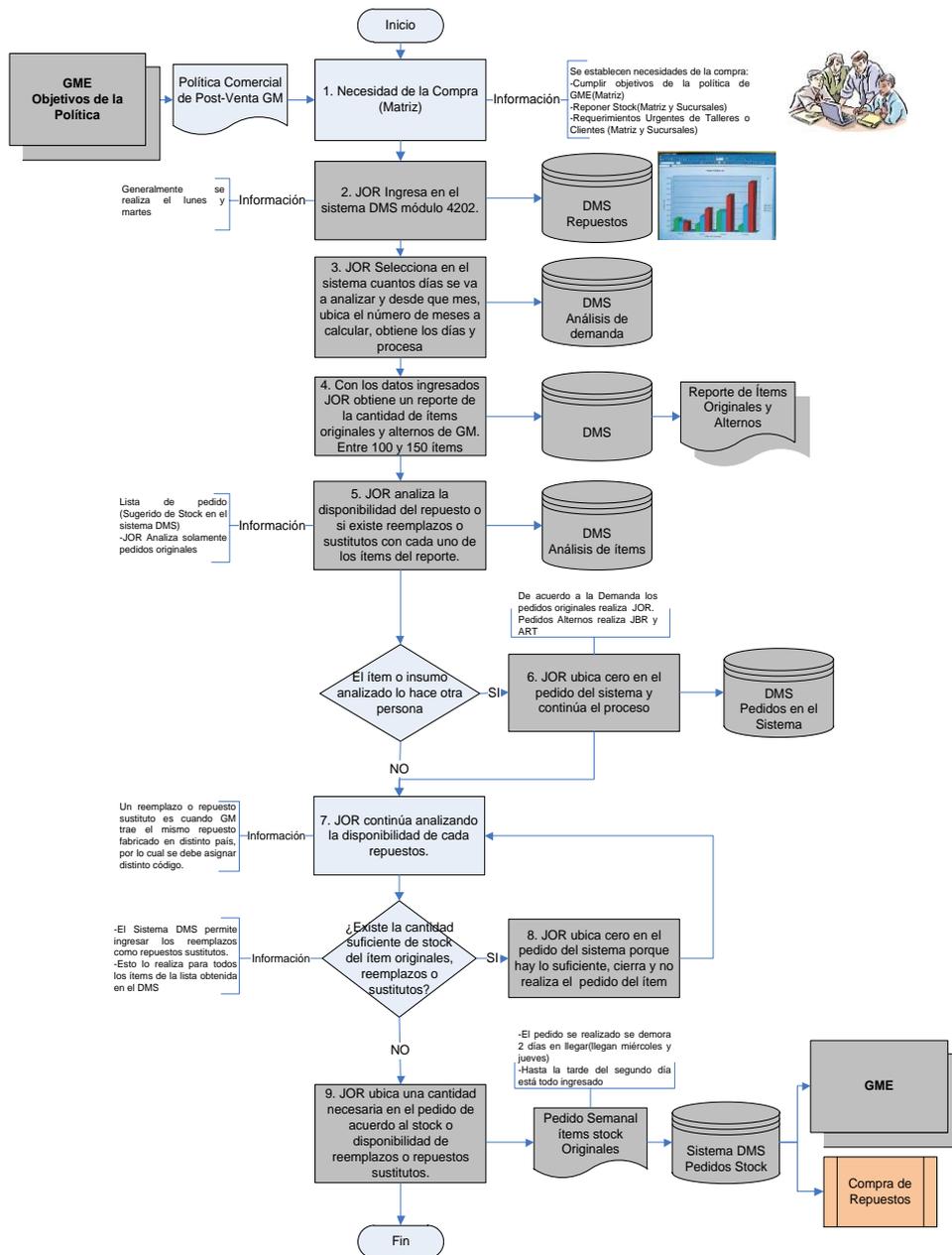


FIGURA 6.3: Diagrama de Flujo Proceso Planificación de la Demanda

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaboración: La Autora

 IMBAUTO	Proceso Compra de Repuestos Pedidos		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-COREPE-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.4.2.2 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS.

6.1.2.4.2.2.1 CUADRO TIPO DE COMPRA DE REPUESTOS DE ACUERDO A LOS PEDIDOS

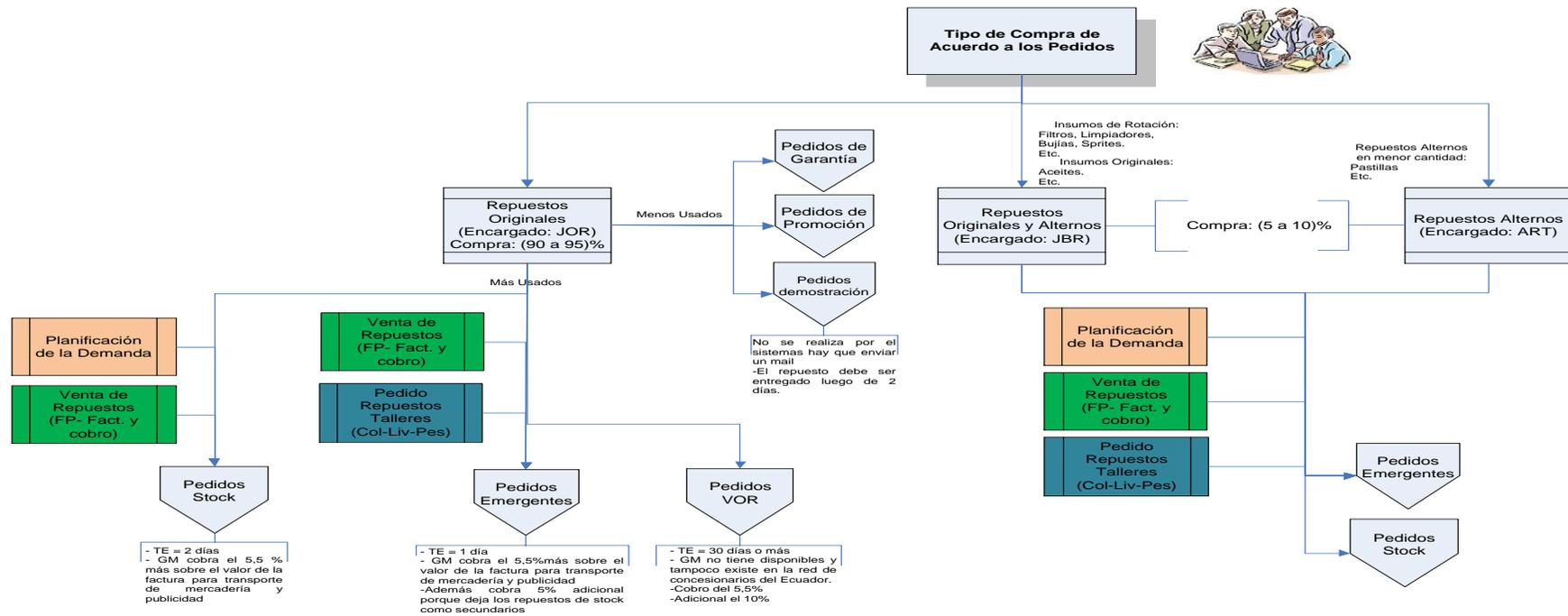


FIGURA 6.4: Diagrama Tipo de Compra de Repuestos de Acuerdo al Pedido

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Stock		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CORESTK-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.4.2.3 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS STOCK.

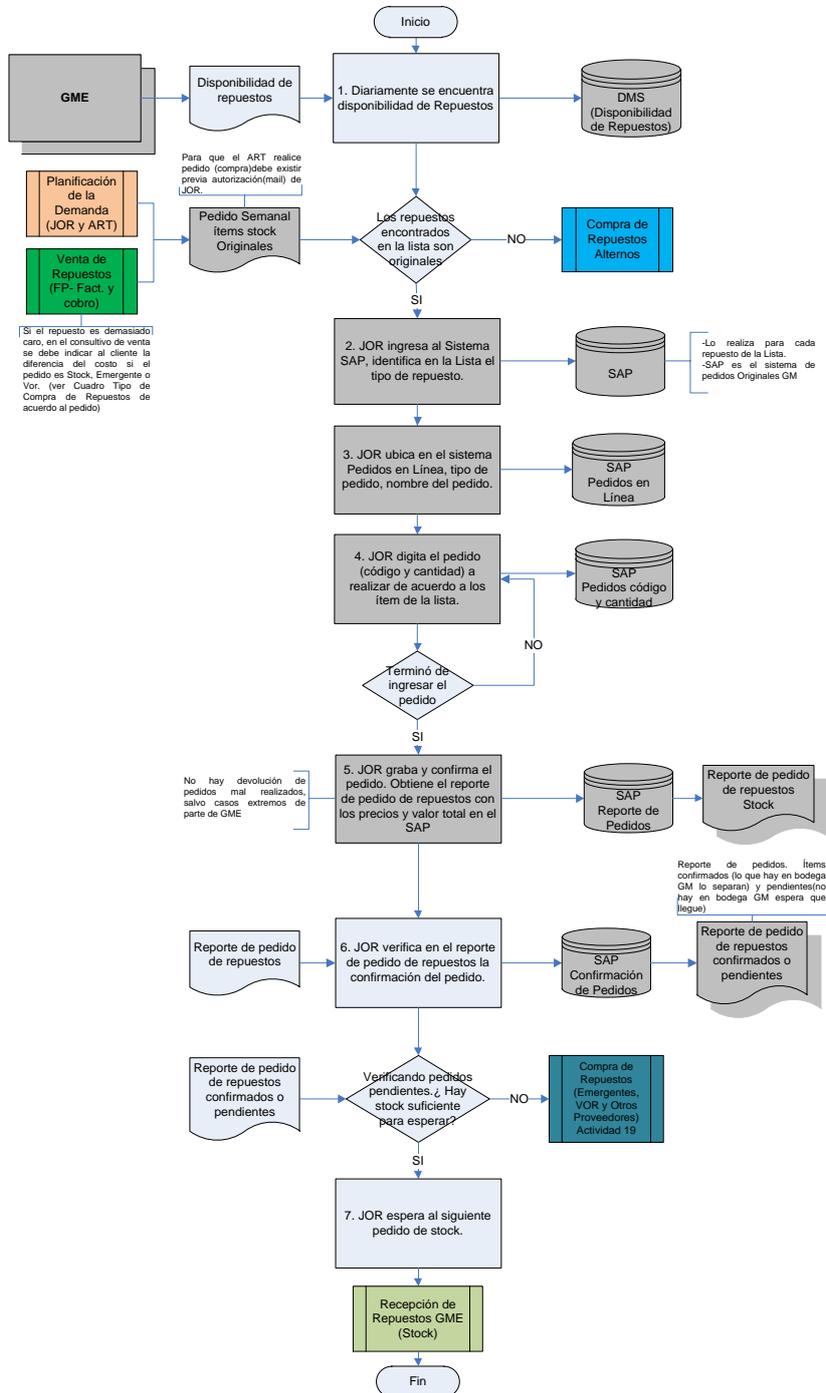


FIGURA 6.5: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Stock.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.4.2.4 PROCESO DE COMPRA DE REPUESTOS EMERGENTES, VOR Y CONCESIONARIO.

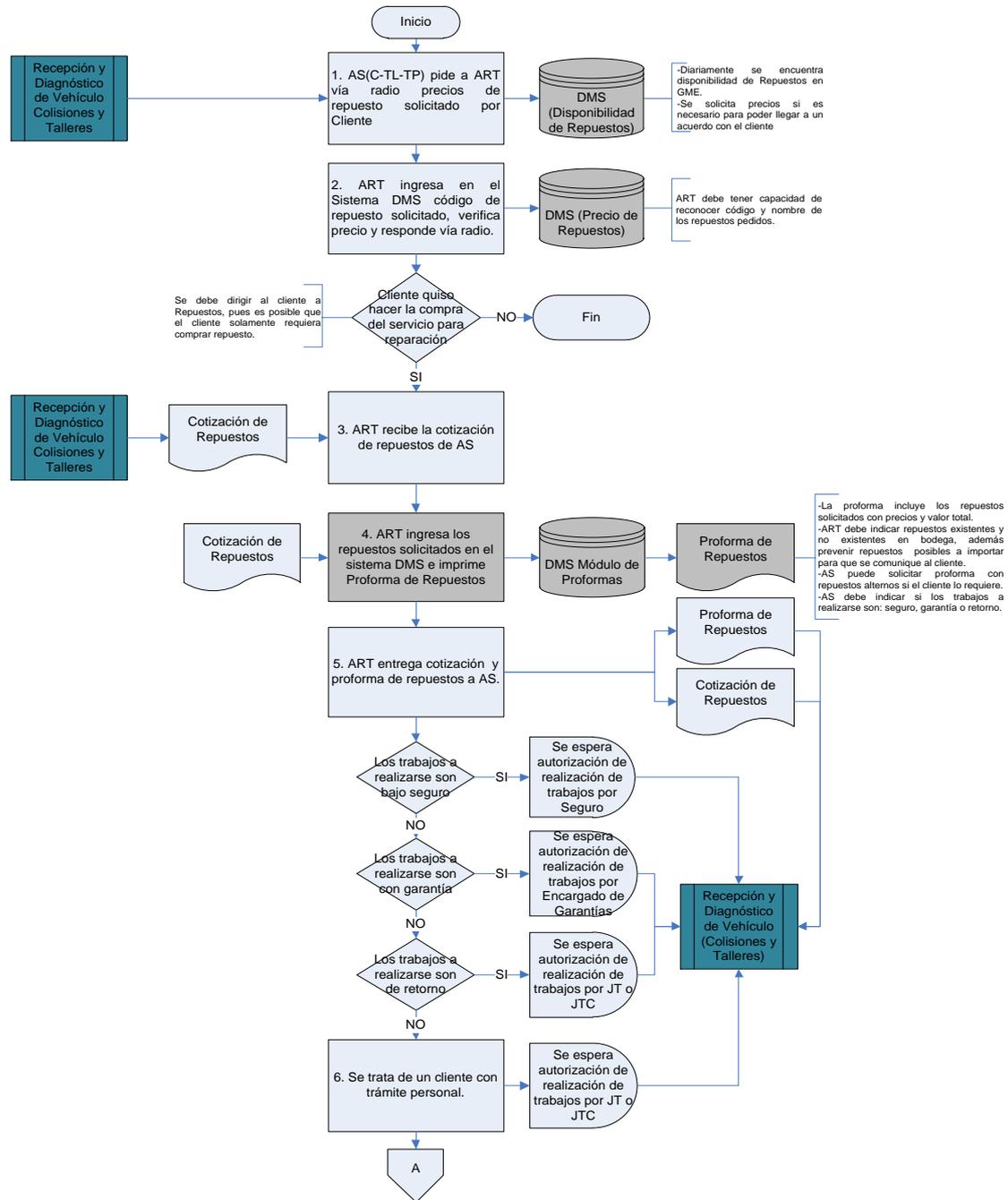


FIGURA 6.6: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

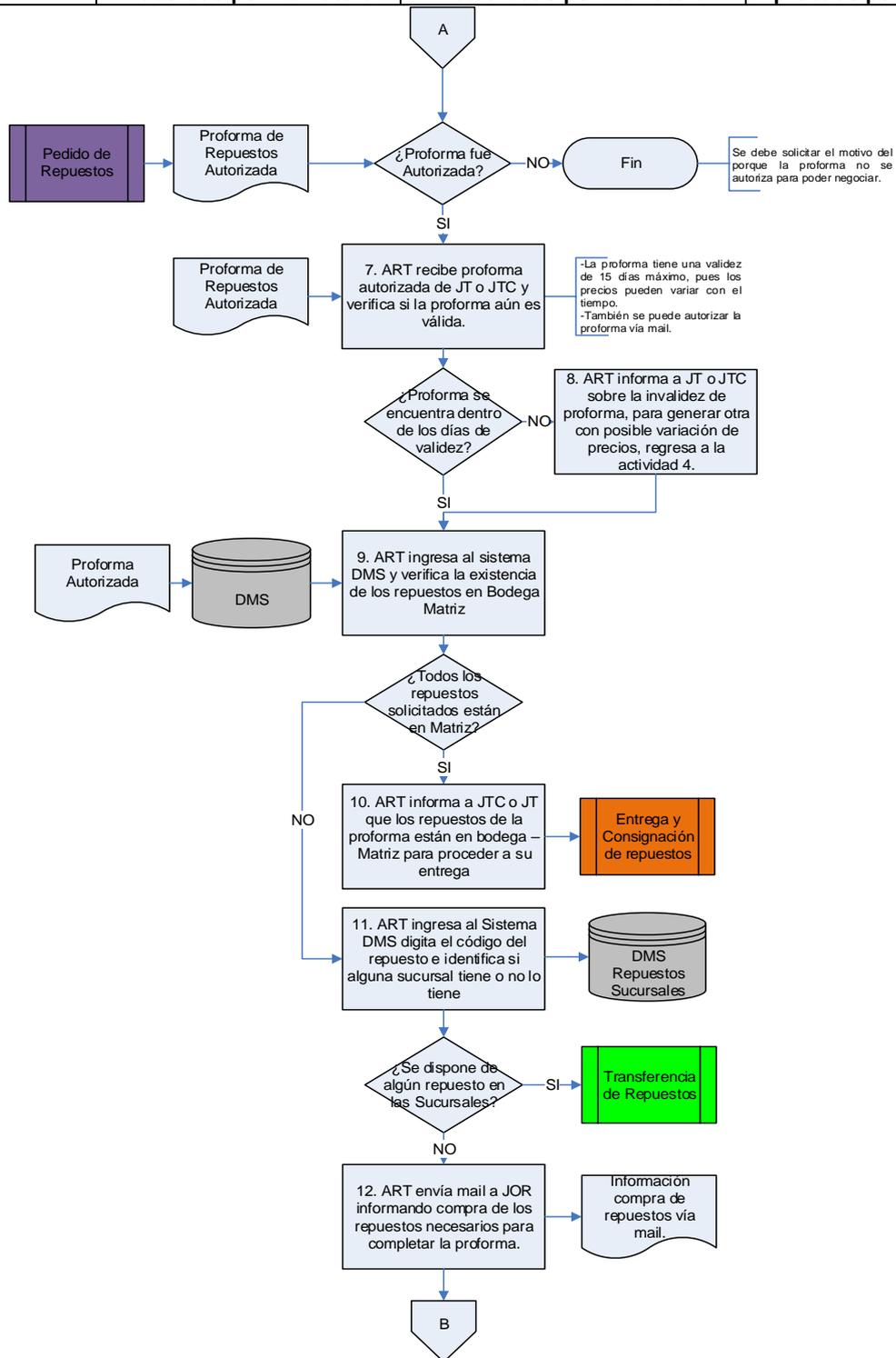


FIGURA 6.7: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-03	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

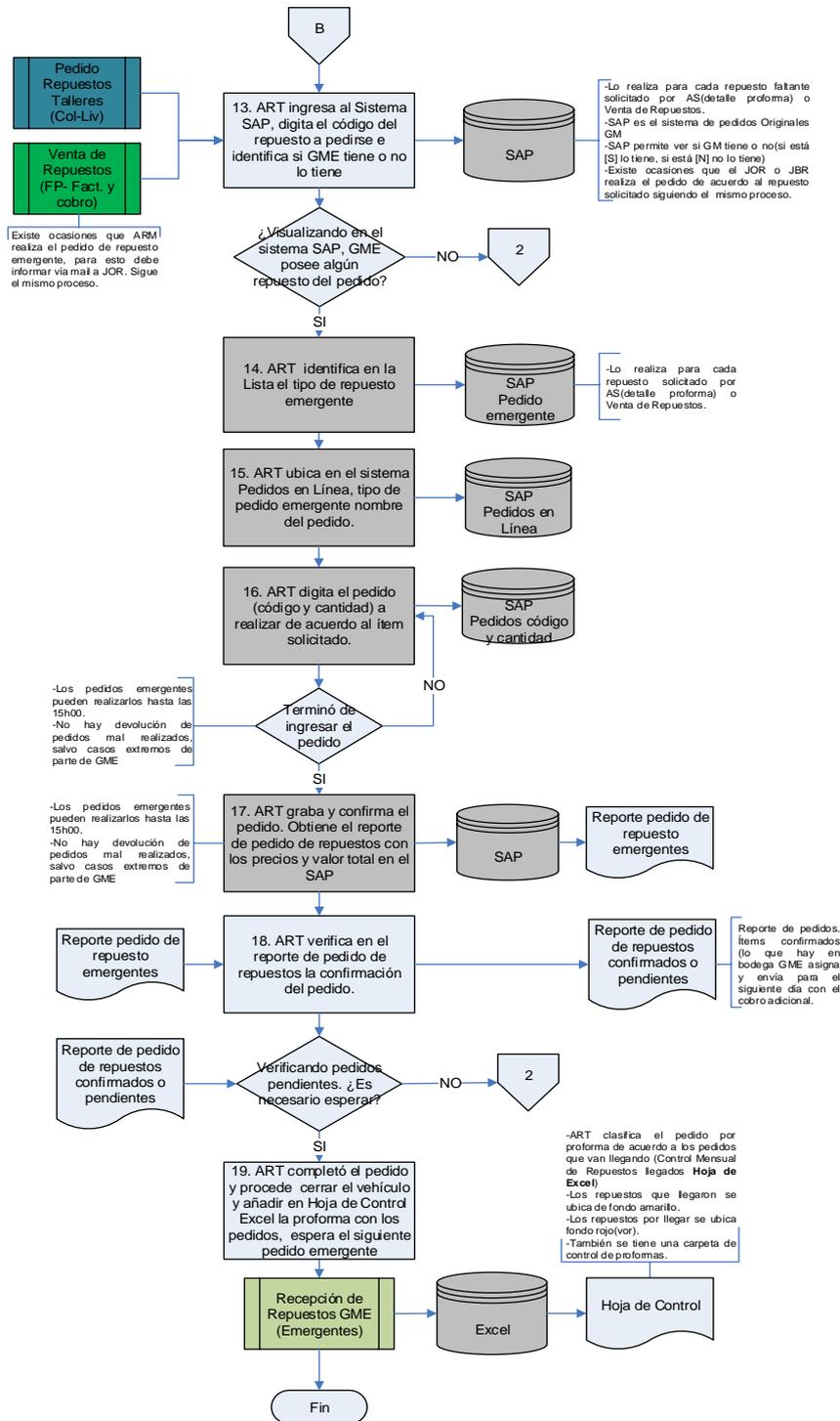


FIGURA 6.8: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-04	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

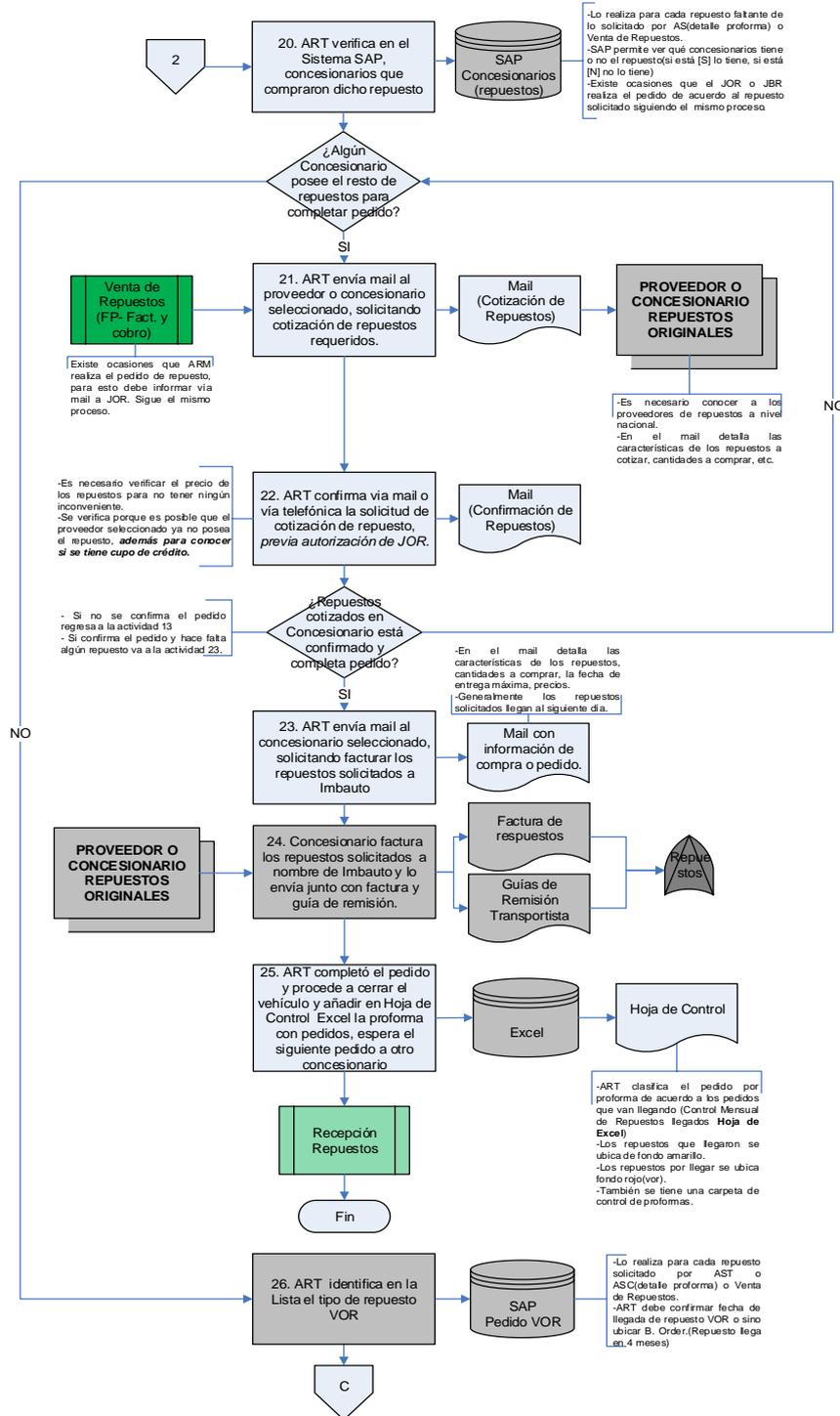


FIGURA 6.9: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 4

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-05		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

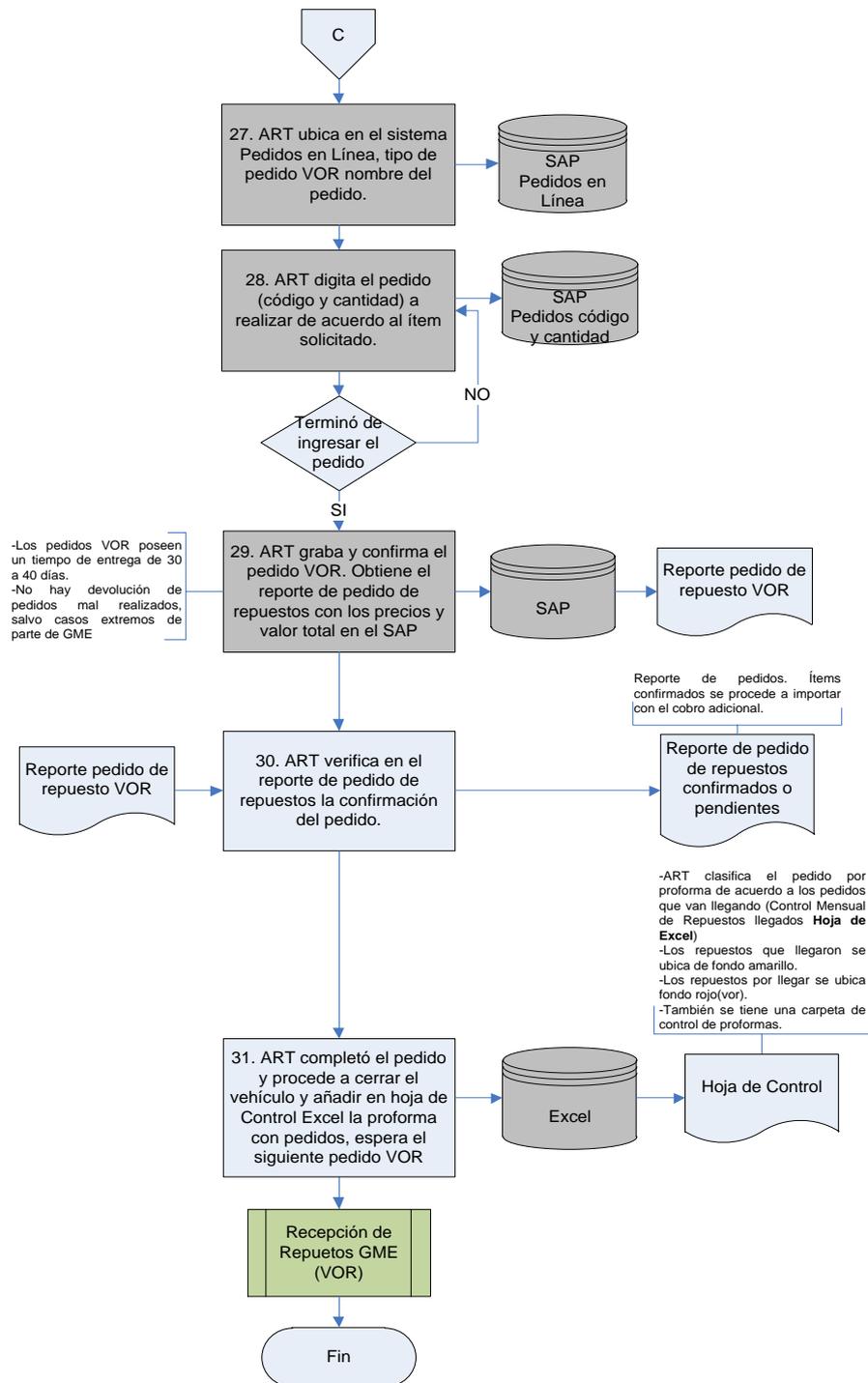


FIGURA 6.10: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 5

Fuente: (Imbautó S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-COREEMVC-06	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

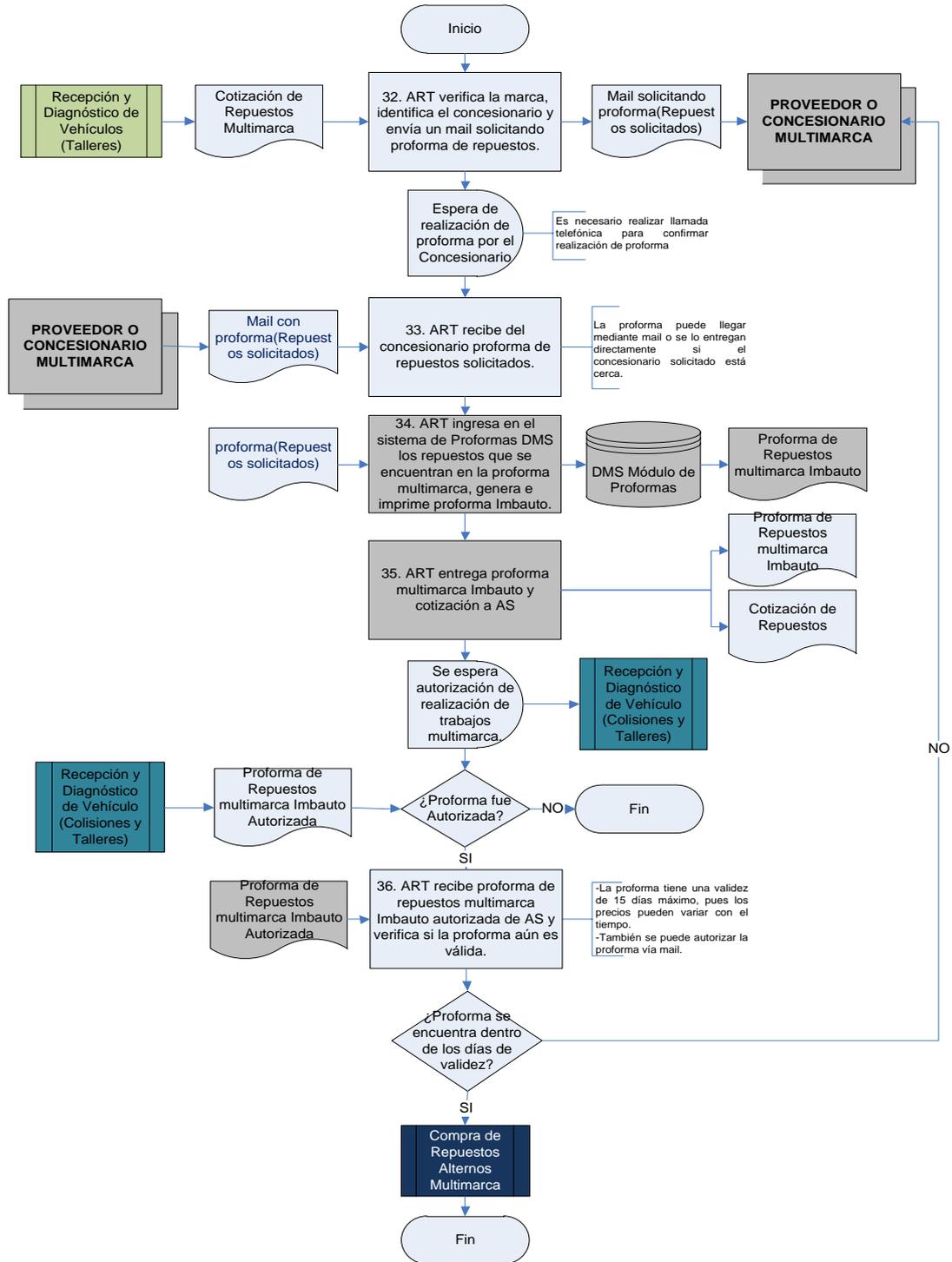


FIGURA 6.11: Diagrama de Flujo Proceso Compra de Repuestos Emergentes, VOR y Concesionario Parte 6

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción de Repuestos Matriz	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-RECREMA-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.4.2.5 Proceso de Recepción de Repuestos Matriz

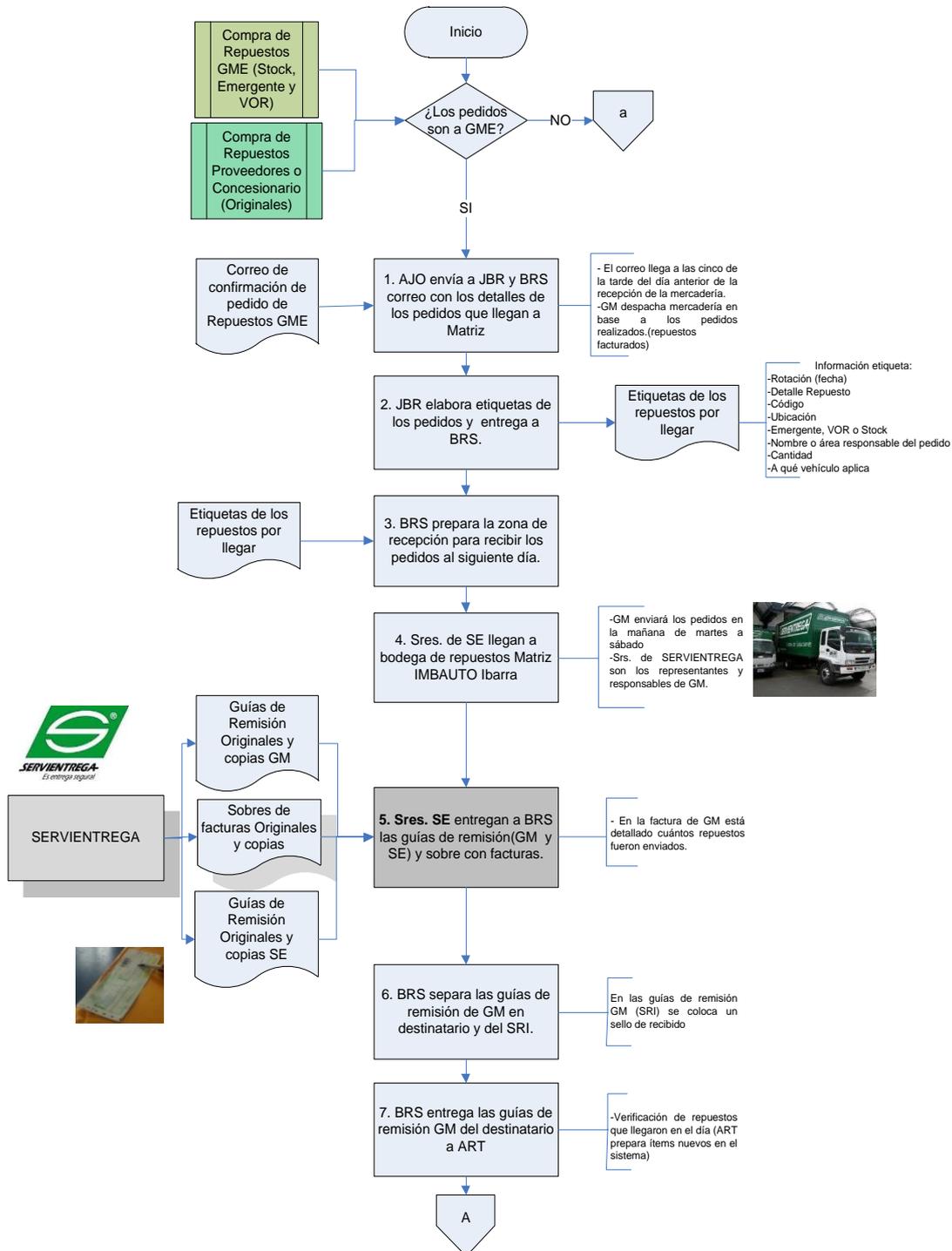


FIGURA 6.12: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción de Repuestos Matriz	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-RECREMA-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

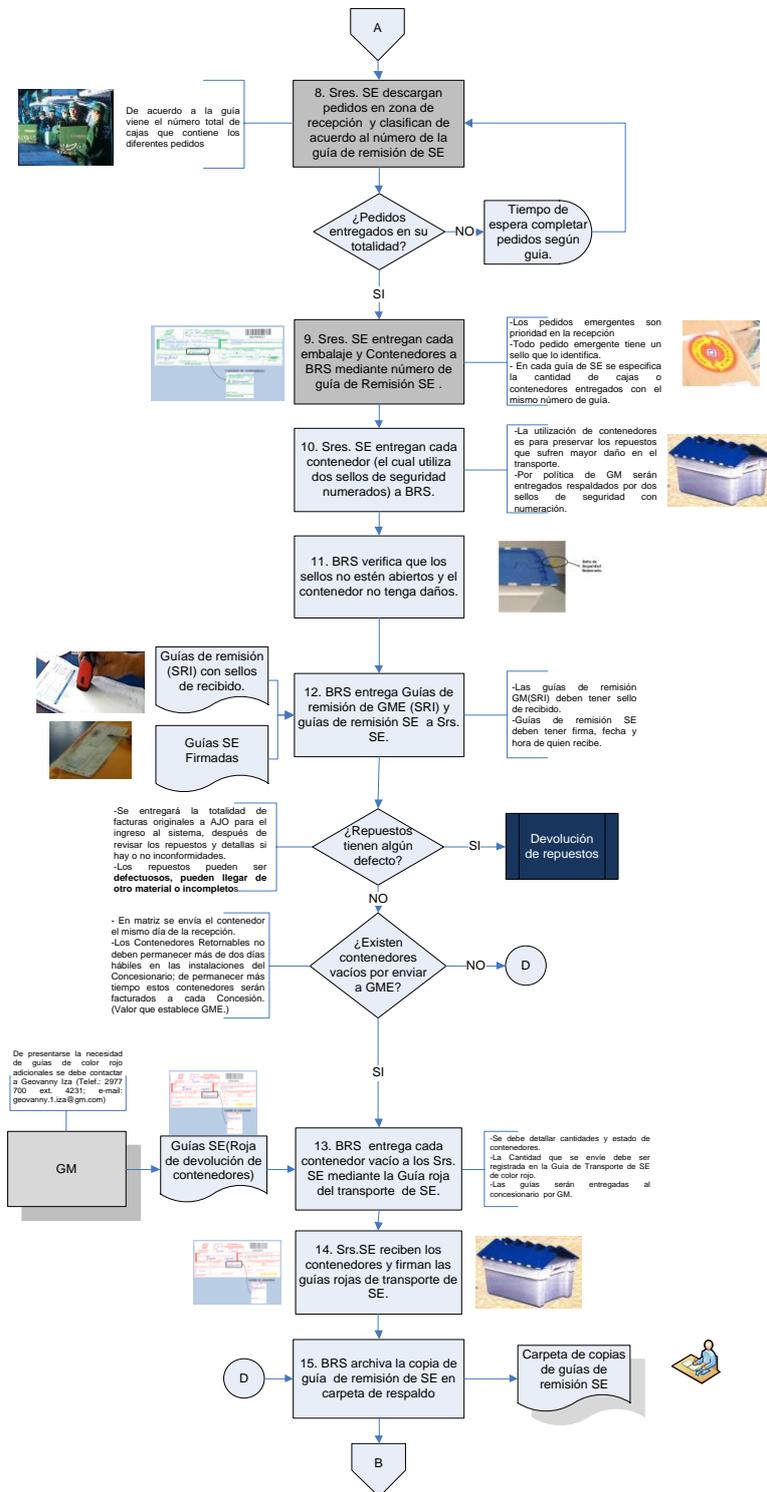


FIGURA 6.13: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción de Repuestos Matriz	Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-RECREMA-03	Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

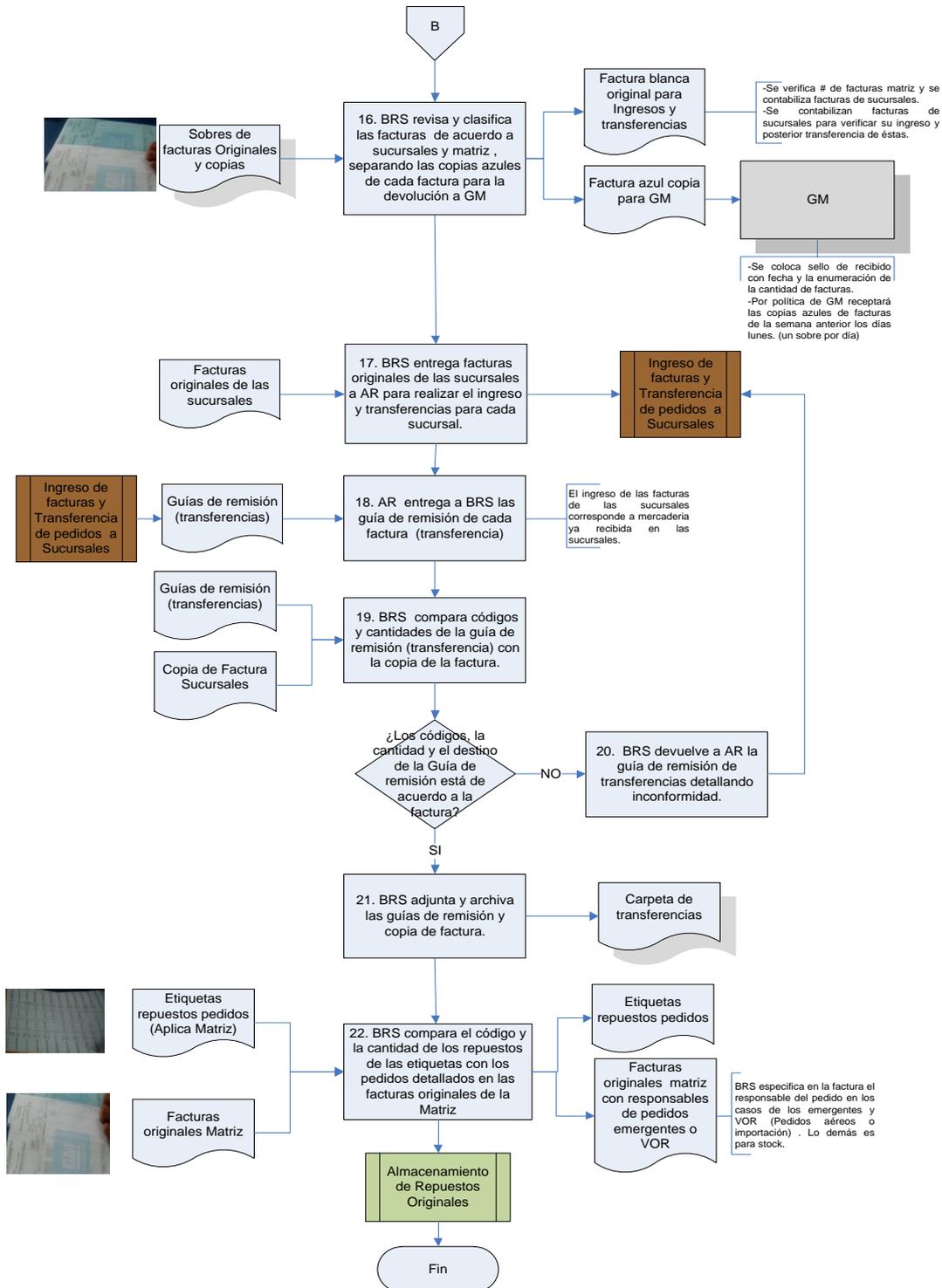


FIGURA 6.14: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción de Repuestos Matriz	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-RECREMA-04	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

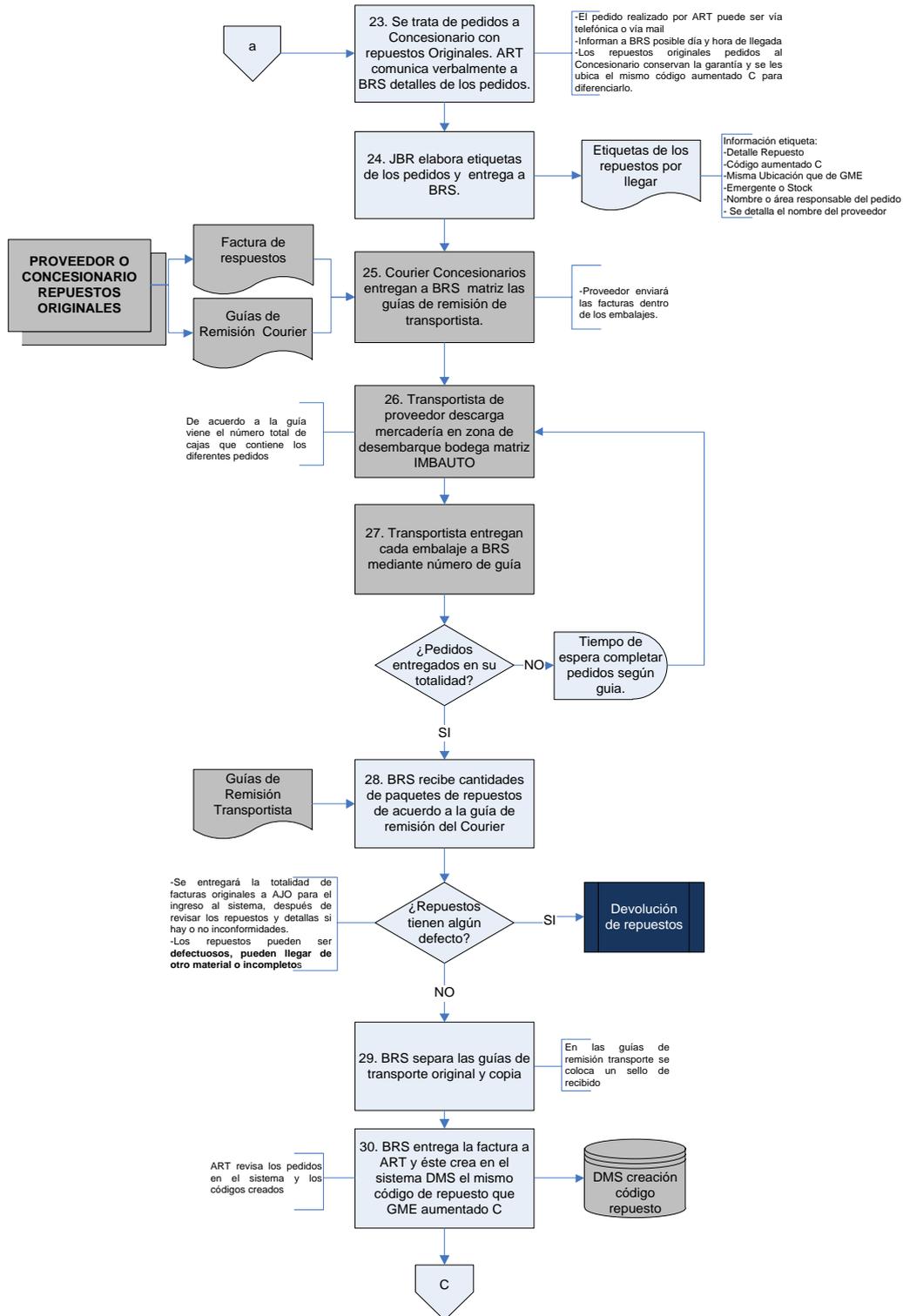


FIGURA 6.15: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 4

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción de Repuestos Matriz	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-RECREMA-05	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

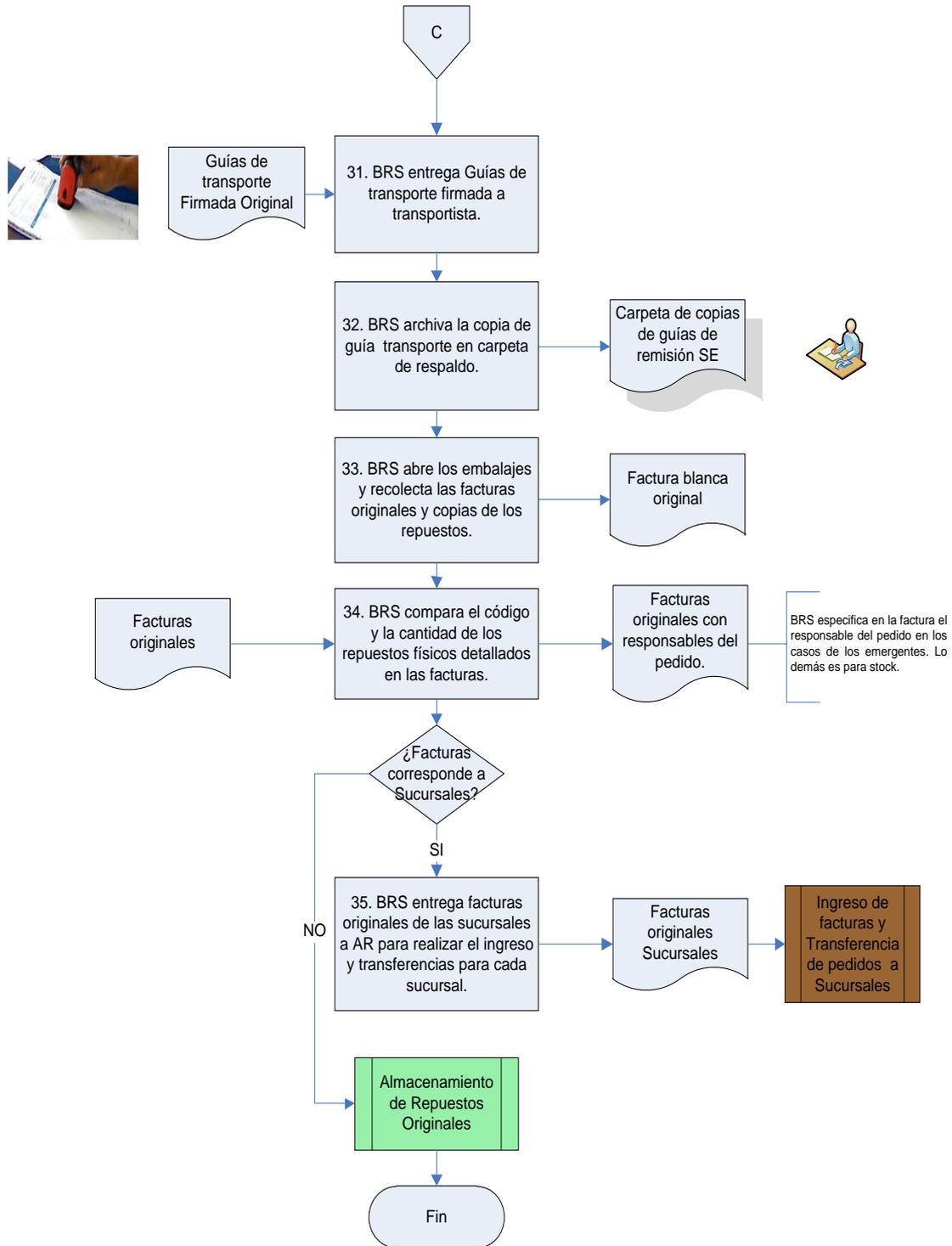


FIGURA 6.16: Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Repuestos Matriz Parte 5

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Almacenamiento de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ALMRE-01	Versión: 08
	Elaborado por: La	Actualizado por: La Autora

6.1.2.4.2.6 Proceso de Almacenamiento de Repuestos.

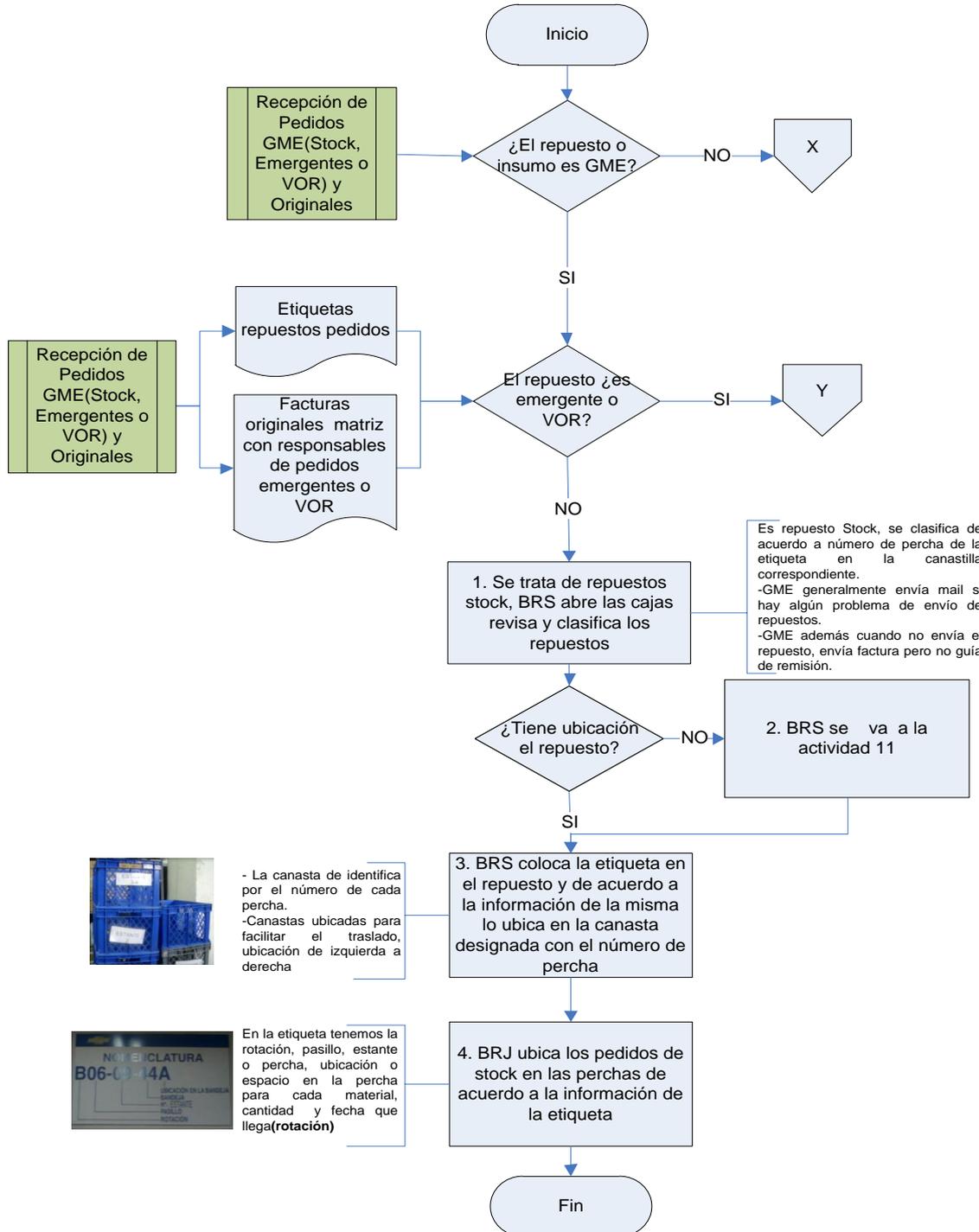


FIGURA 6.17: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Almacenamiento de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ALMRE-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

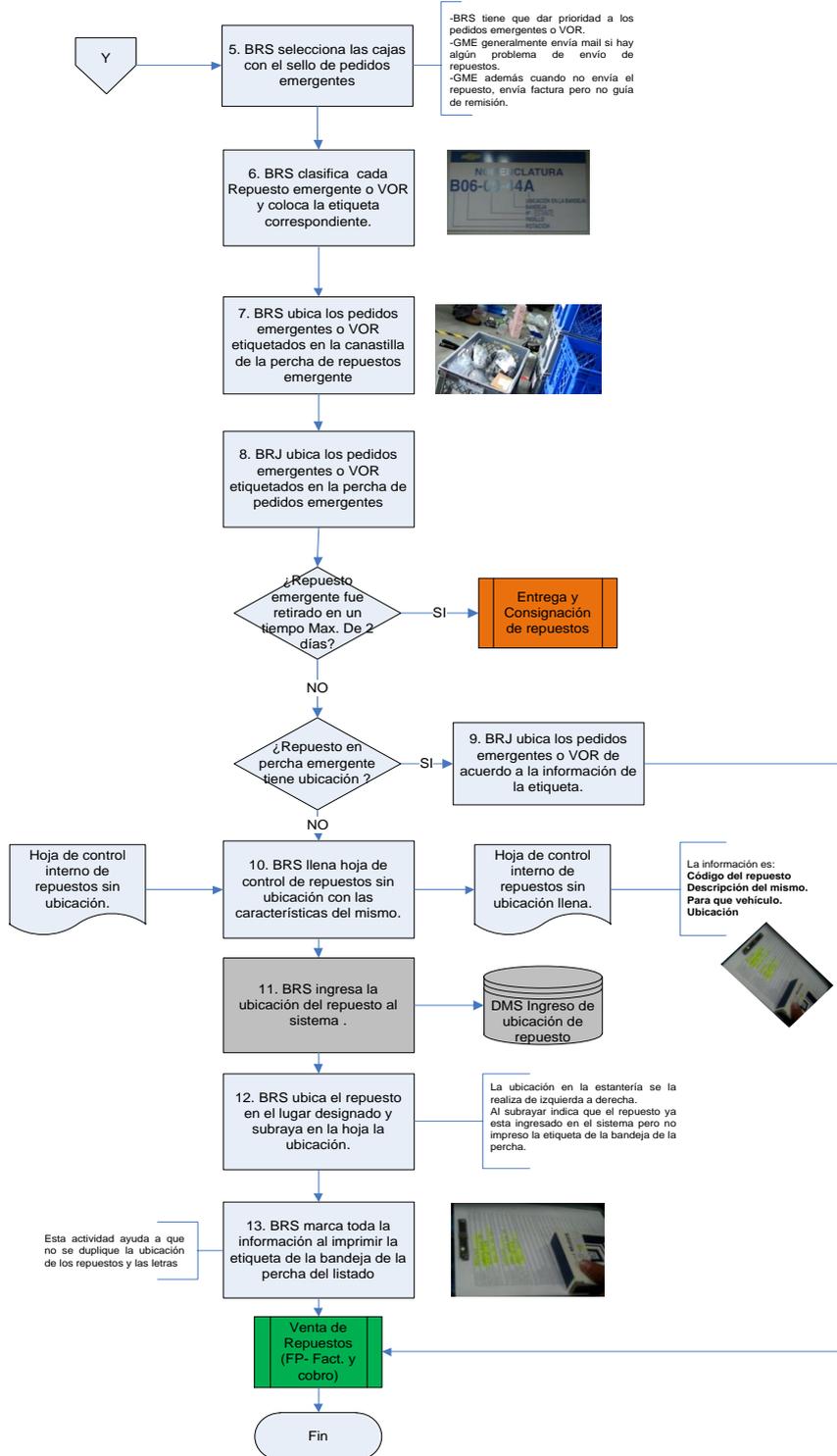


FIGURA 6.18: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Almacenamiento de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ALMRE-03	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

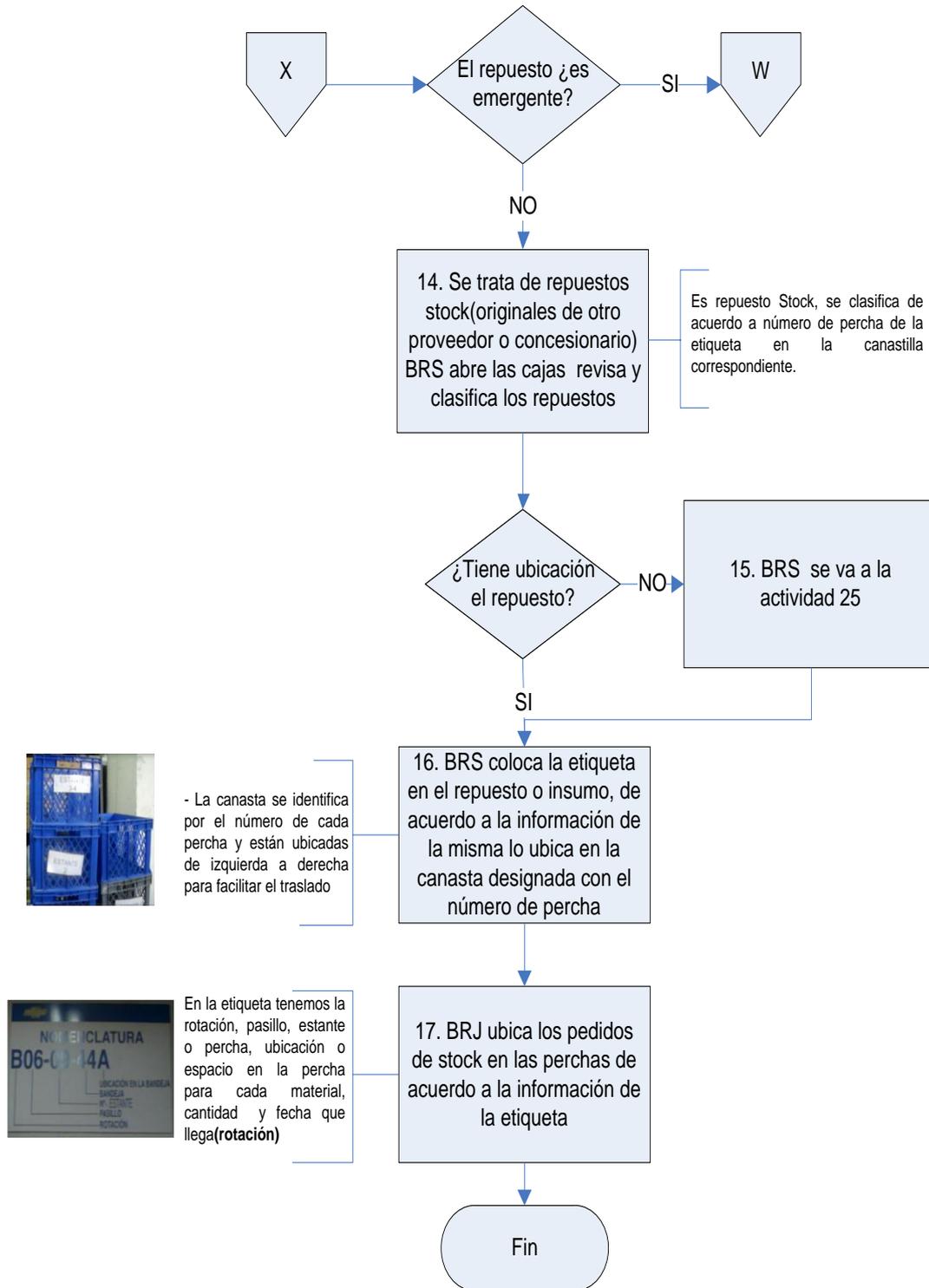


FIGURA 6.19: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Almacenamiento de Repuestos	Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-ALMRE-04	Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

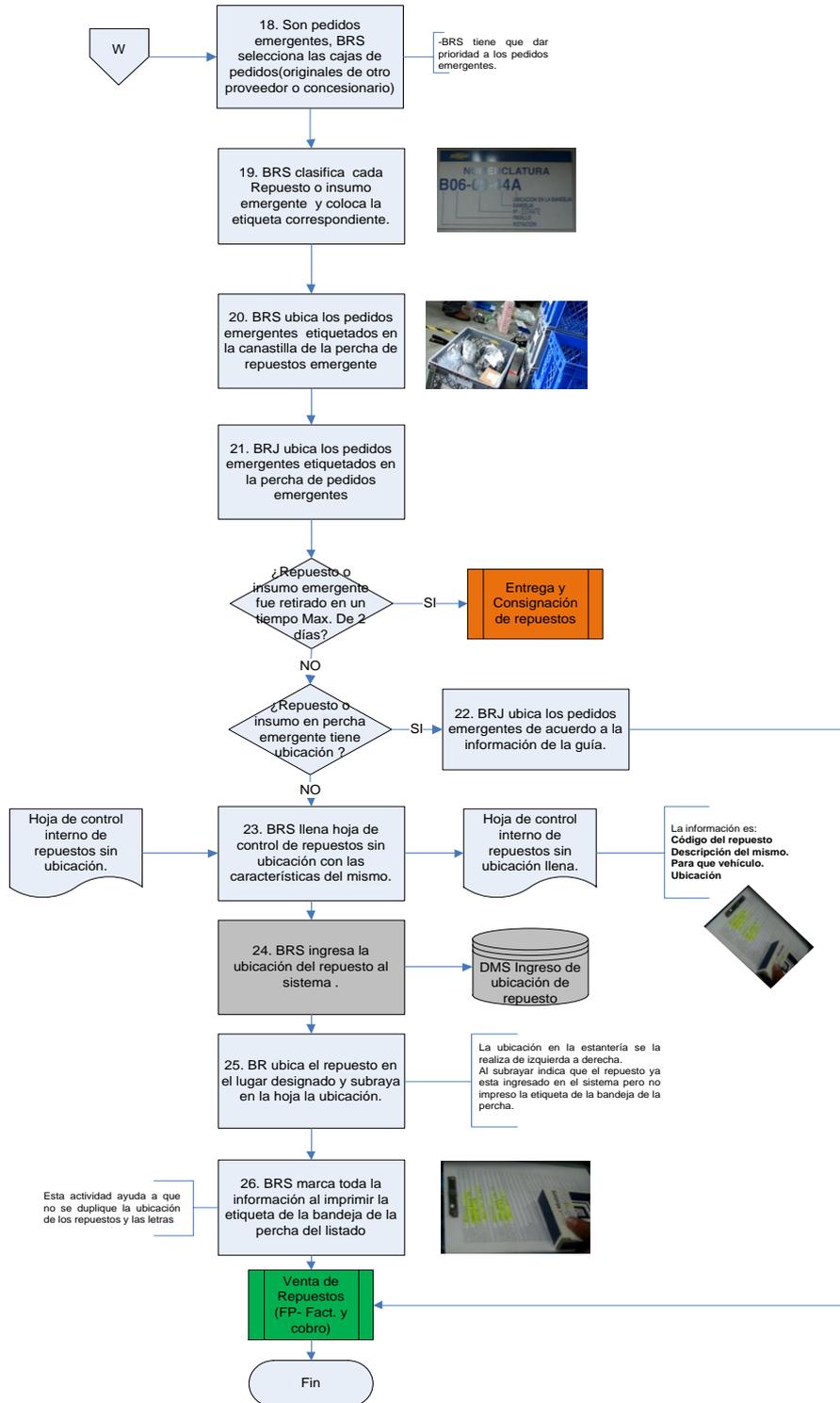


FIGURA 6.20: Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento de Repuestos Parte 4

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 	Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PR-COAR-01		Versión: 08
	Requisito de la Norma: 7.4.1., 7.4.2., 7.4.3., 7.5.3., 7.5.4., 7.5.5.		Página: 1
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.4.3 PROCEDIMIENTO

Propósito.

Cumplir los requisitos de la empresa y de GME para la ocasión de compra y almacenamiento de repuestos, de acuerdo a la Planificación de la Demanda, cumpliendo los requerimientos del mostrador y de talleres.

Alcance.

Desde el establecimiento de la necesidad de compra en base a la planificación de la demanda, hasta que los repuestos llegan a bodega de la compañía y son almacenados.

Definiciones.

- **Demand Planning (DP).** o Planificación de la Demanda constituye el primer eslabón en el proceso de planificación y proporciona los algoritmos y herramientas necesarias para la elaboración de pronósticos de ventas de los productos de una compañía.
- **Pronósticos estadísticos.** Demand Planning permite realizar pronósticos estadísticos utilizando modelos univariantes (previsión en base a ventas históricas), análisis causal (Regresión Lineal Múltiple: previsión en base a las variables que influyen en la demanda: precio, temperatura, etc.) o métodos combinados.
- **Planificación multinivel.** Posibilita la realización de pronósticos de ventas multinivel, es decir, considerando los diferentes niveles de la jerarquía de producto y de cliente existente en la empresa.
- **Ciclo de vida del producto.** Conceptos como sustitución de antiguos productos, introducción de nuevos negocios entre grupos de productos contribuyen a la elaboración de previsiones más fiables.
- **Cálculo de demanda de nuevos productos.** La introducción de nuevos productos plantea un problema al no existir un punto de partida (histórico) sobre el que realizar un pronóstico. Con Demand Planning, es posible realizar previsiones basadas en datos históricos de productos con un comportamiento similar.

- **Pronósticos colaborativos.** Permite la interacción de los interlocutores, internos (usuarios) o externos (clientes), participantes en el proceso, consiguiendo planes de demanda consensuados. Esta colaboración puede ser por vía convencional o web.
- **Ventas a precio de coste.** Son las unidades vendidas durante el periodo, pueden expresarse en unidades físicas o en unidades monetarias; en este último caso, la cifra debe reflejar el coste de las ventas (o las ventas a precio de coste), no los ingresos por ventas, pues distorsionaría el resultado.
- **Existencias medias.** Son las unidades almacenadas por término medio durante el periodo, igualmente pueden expresarse en unidades físicas o en unidades monetarias, a su valor en el almacén.

Responsable (Líder del proceso).

JOR, JBR

Abreviaturas.

TABLA 6.1: Abreviaturas Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos

SIGLAS	SIGNIFICADO
JOR.	Jefe Operativo de Repuestos.
AJOR.	Asistente de Jefe operativo.
ARM.	Asesor de Repuestos Mostrador.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
BRJ.	Bodeguero de Repuestos Junior.
AR	Asistente de Repuestos.
ARSuc.	Asesor de Repuestos Sucursal.
GME.	General Motors Ecuador.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores

En el proceso de Compra de Repuestos es importante considerar los indicadores de: Pedido Mensual, Rotación Anual y Obsolescencia. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.2: Indicadores Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos

NOMBRE:	Pedido Mensual			
DESCRIPCIÓN:	Es el grado con el cual los pedidos planeados son realizados y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Pedido realizado}}{\text{Pedido programado}} \times 100$	JOR	Mensual	100%	GCPV, JOR, JCP, GCP

NOMBRE:	Rotación Anual			
DESCRIPCIÓN:	La rotación del inventario corresponde a la frecuencia media de renovación de las existencias consideradas, durante un tiempo dado. Se obtiene al dividir el consumo (venta, expediciones...), durante un período, entre el valor del inventario medio, de ese mismo período. Normalmente se toma como periodo un año.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Ventas a precio de coste}}{\text{Existencia media}}$ $= \frac{\text{Suma Salidas}}{\text{Cantidad media de stock}}$	JOR	Semanal	4.00	GCPV, JOR, JCP, GCP

NOMBRE:	Obsolescencia			
DESCRIPCIÓN:	Se toma como periodo un año. Por entregas año se entiende el número de entregas recibidas al cabo de un año por parte del proveedor.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Entregas al año}}{\text{Rotación}}$	JOR	Semanal	5%	GCPV, JOR, JCP, GCP

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias

Factura (Proveedor)

Orden de Trabajo

Sistema DMS

Lista de Precios

Listado de Clientes

Objetivos de Ventas

Solicitud de Crédito

DF-Compra y Almacenamiento_V1

Registros.

TABLA 6.3: Registros Procedimiento Compra y Almacenamiento de Repuestos

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE CREACIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	TIPO DE ARCHIVO	TIEMPO DE RETENCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL
FO-LIPE-01	Lista de Pedido GME.	AJOR	Sistema SAP Archivo AJOR	Electrónico Físico	2 años	Eliminación
FO-FACT-01	Factura (Proveedores).	ACO	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación
FO-NOCR-01	Nota de Crédito (Proveedores).	ACO	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación
FO-ORCO-01	Orden de Compra.	AR, ART	Archivo AR	Físico	1 año	Eliminación

FO-PDRP-01	Pedido diario de Repuestos GM (URG).	AJOR, ARM	Sistema SAP, Archivo ARM	Electrónico Físico	2 años	Eliminación
FO-LPGM-01	Listado de Pedido GM (Sugerido del Sistema).	ARM	Archivo ARM	Electrónico	2 días	Eliminación
FO-GURE-01	Guía de Remisión GME.	BRS	Archivo BRS	Físico	3 meses	Eliminación
FO-GUTR-01	Guía de Transporte.	BRS	Archivo BRS	Físico	1 mes	Eliminación
FO-PVOR-01	Formato de Pedido VOR.	ART	Archivo ART	Físico	2 años	Eliminación
FO-GTAR-01	Guía de Remisión Repuestos (Transferencia).	BR	Archivo ASR	Físico	5 años	Eliminación
RE-TRNR-01	Consignado a talleres (OT garantía).	BR	Archivo BR	Electrónico	1 mes	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

JOR, ASJOR, ART, AR, ARSuc, ARSCh, JBR, ASR, BRS. (La Autora, 2014)

	Procesos Venta de Repuestos		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-VERE-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.5 DISEÑO DE LOS PROCESOS VENTA DE REPUESTOS

6.1.2.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Venta de Repuestos tiene dos clientes principales que son Venta por Mostrador y Venta por Taller. En las ventas por Mostrador el cliente se acerca directamente a realizar la compra y mediante el asesoramiento del Vendedor de Mostrador se da la compra si el repuesto existiese, caso contrario se realiza el pedido si el cliente lo requiere.

En los pedidos o Ventas por Mostrador existe para las dos grandes áreas de Servicio de Taller que son Mecánica y Colisiones, donde los pedidos se los realiza de forma directa en caso que no existiera al Asesor de Repuestos Taller, esta persona se encarga de realizar el pedido y dar seguimiento puesto que es complicado el manejo ya que los clientes del taller como nosotros conocemos y desean que el vehículo se encuentre listo lo más pronto posible.

En caso de que los repuestos existan en stock para los pedidos de taller se entrega, para posteriormente realizar la consignación donde se agregan los ítems entregados a la orden de trabajo para que se realice el cobro al momento que los técnicos terminen de realizar su trabajo.

En cuanto a los dos tipos de venta siempre es necesario realizar la actualización de los datos del cliente para realizar el seguimiento respectivo. (La Autora, 2014)

	Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador)		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-CONVEREM-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por:

6.1.2.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS

6.1.2.5.2.1 PROCESO CONSULTIVO DE VENTA DE REPUESTOS (MOSTRADOR).

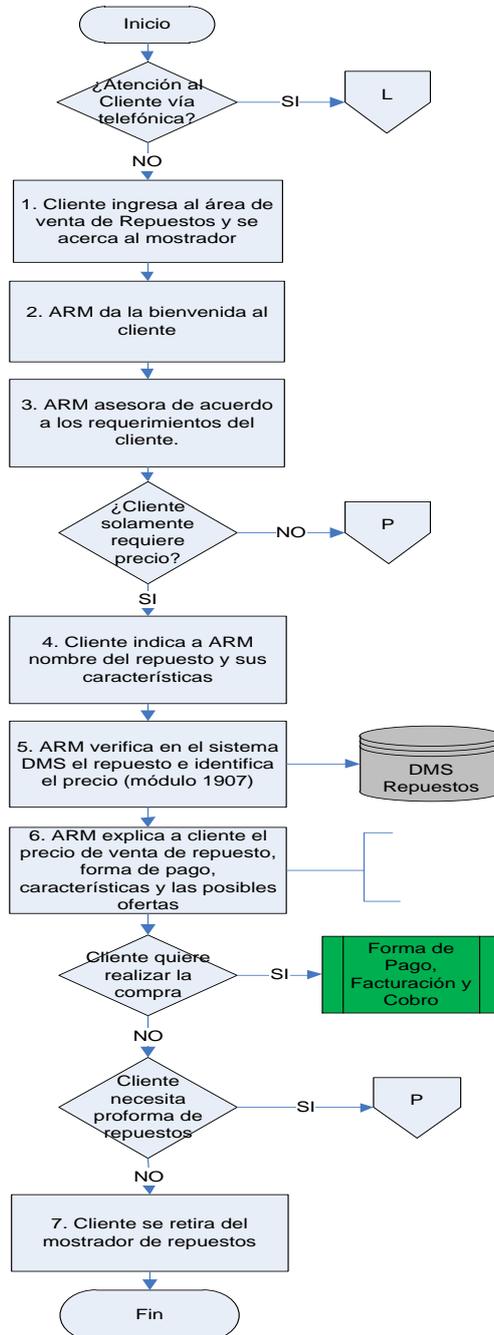


FIGURA 6.21: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador)	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONVEREM-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

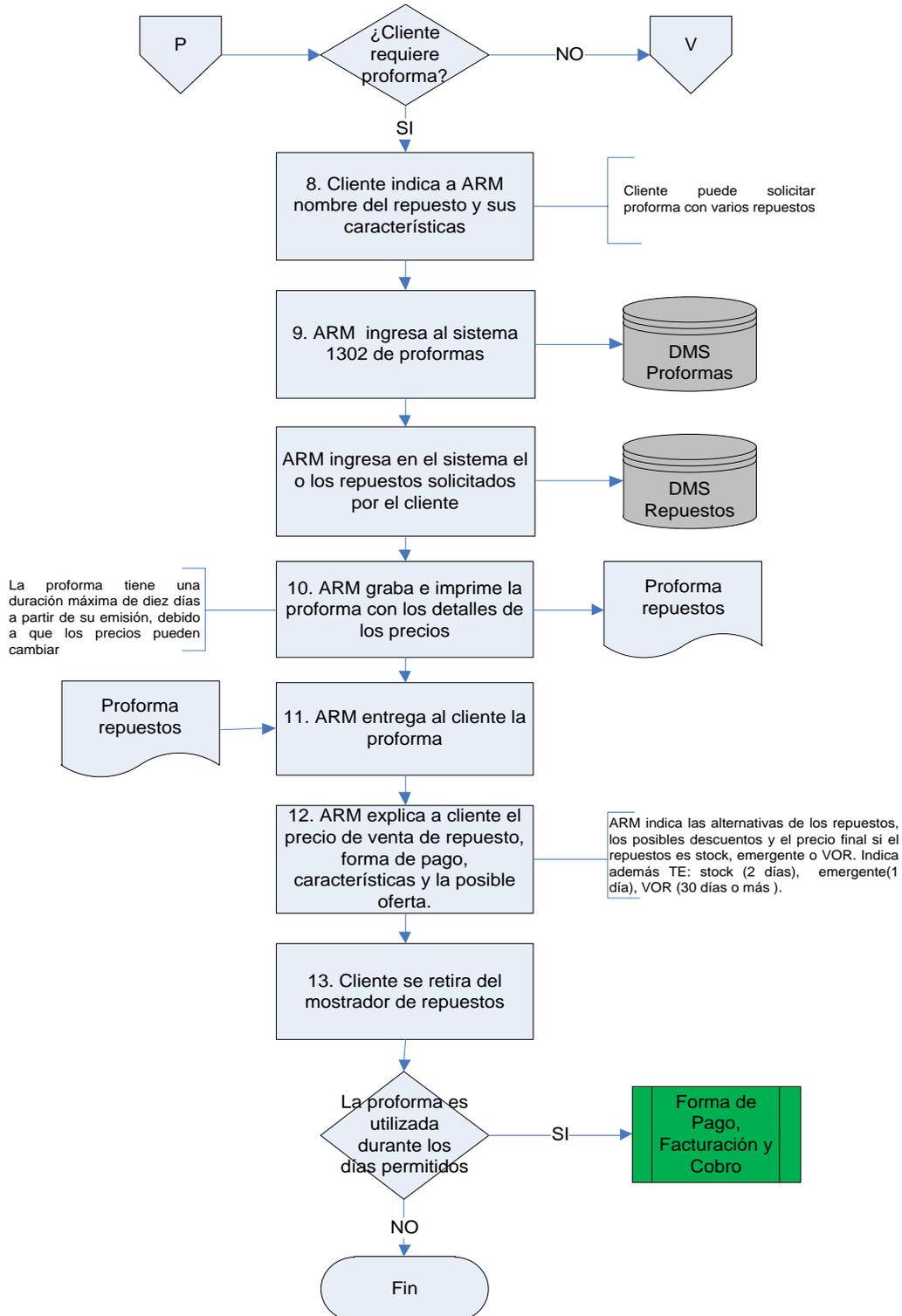


FIGURA 6.22: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador)	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONVEREM-03	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

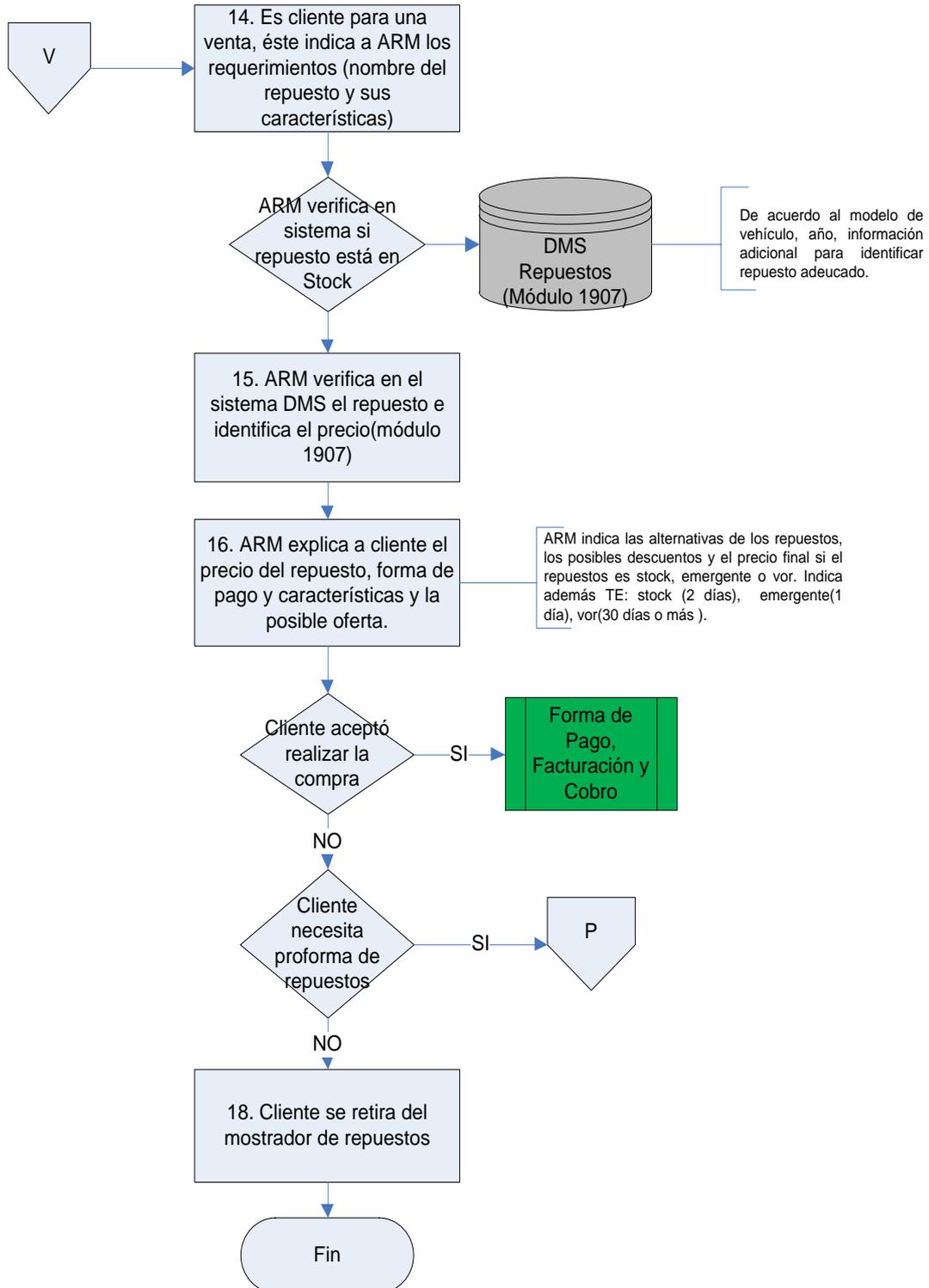


FIGURA 6.23: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador)	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONVEREM-04	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

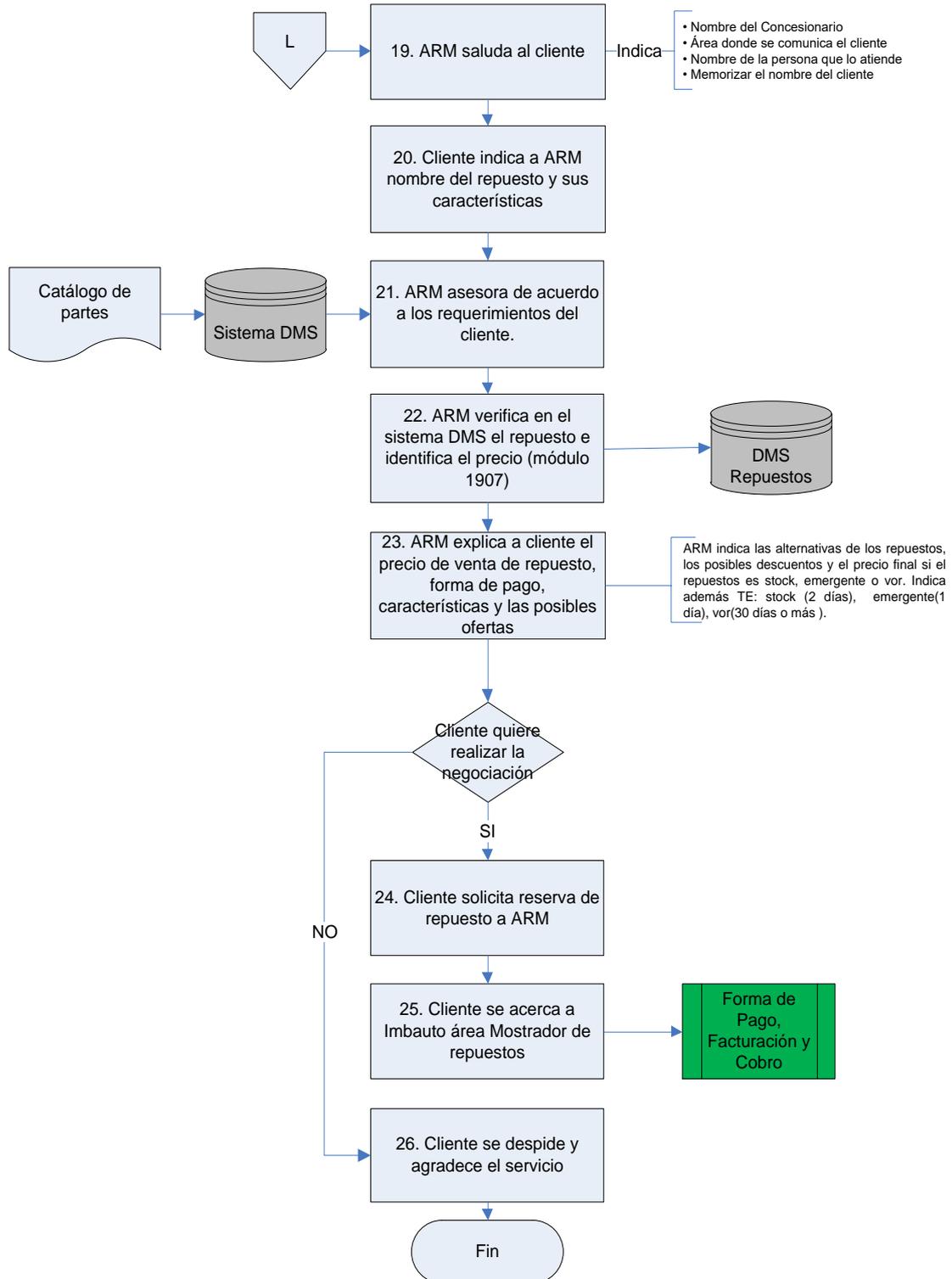


FIGURA 6.24: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos Parte 4

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Consignación de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONGRE-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.5.2.2 PROCESO DE CONSIGNACIÓN DE REPUESTOS

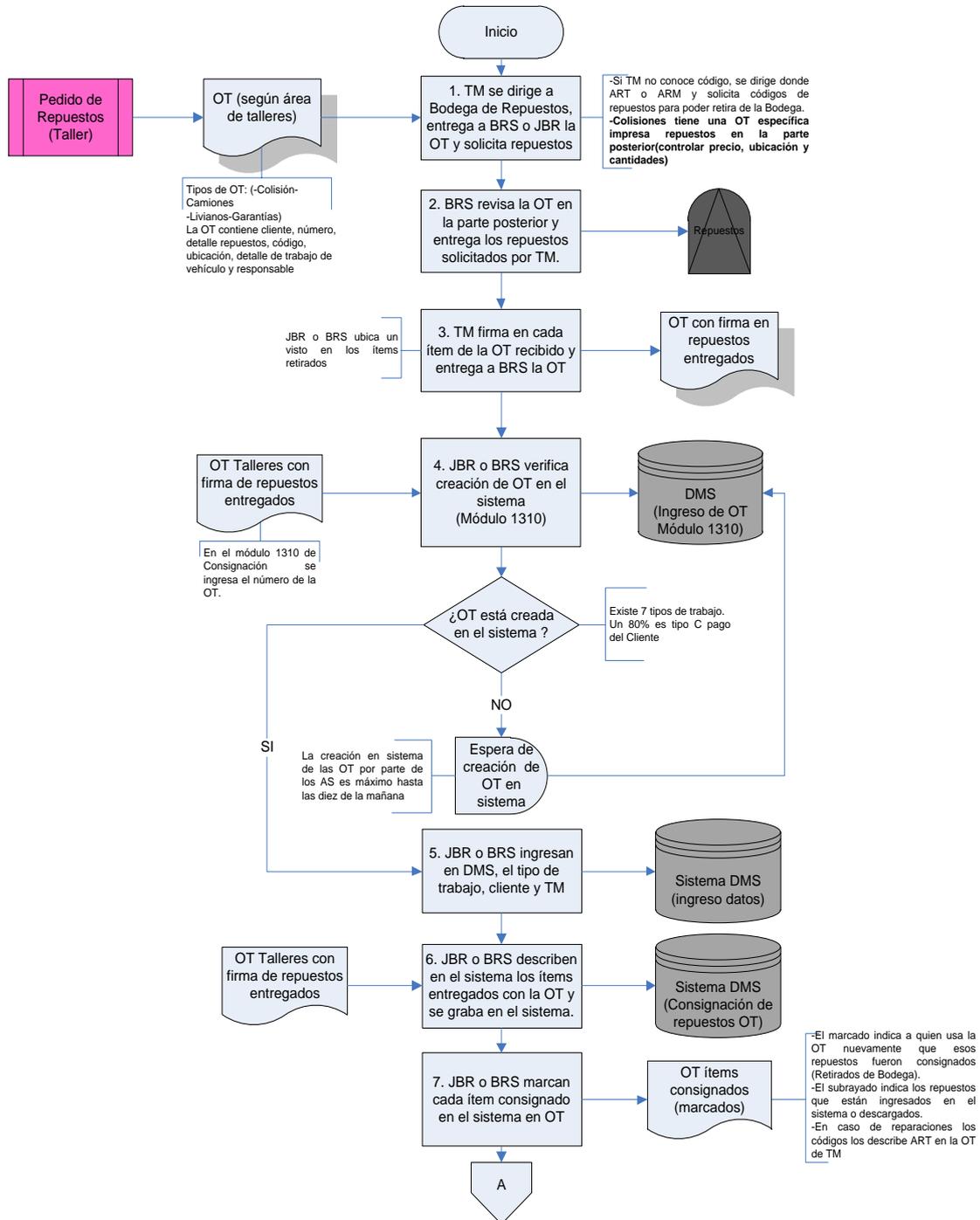


FIGURA 6.25: Diagrama de Flujo Proceso de Consignación de Repuestos Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Consignación de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONGRE-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

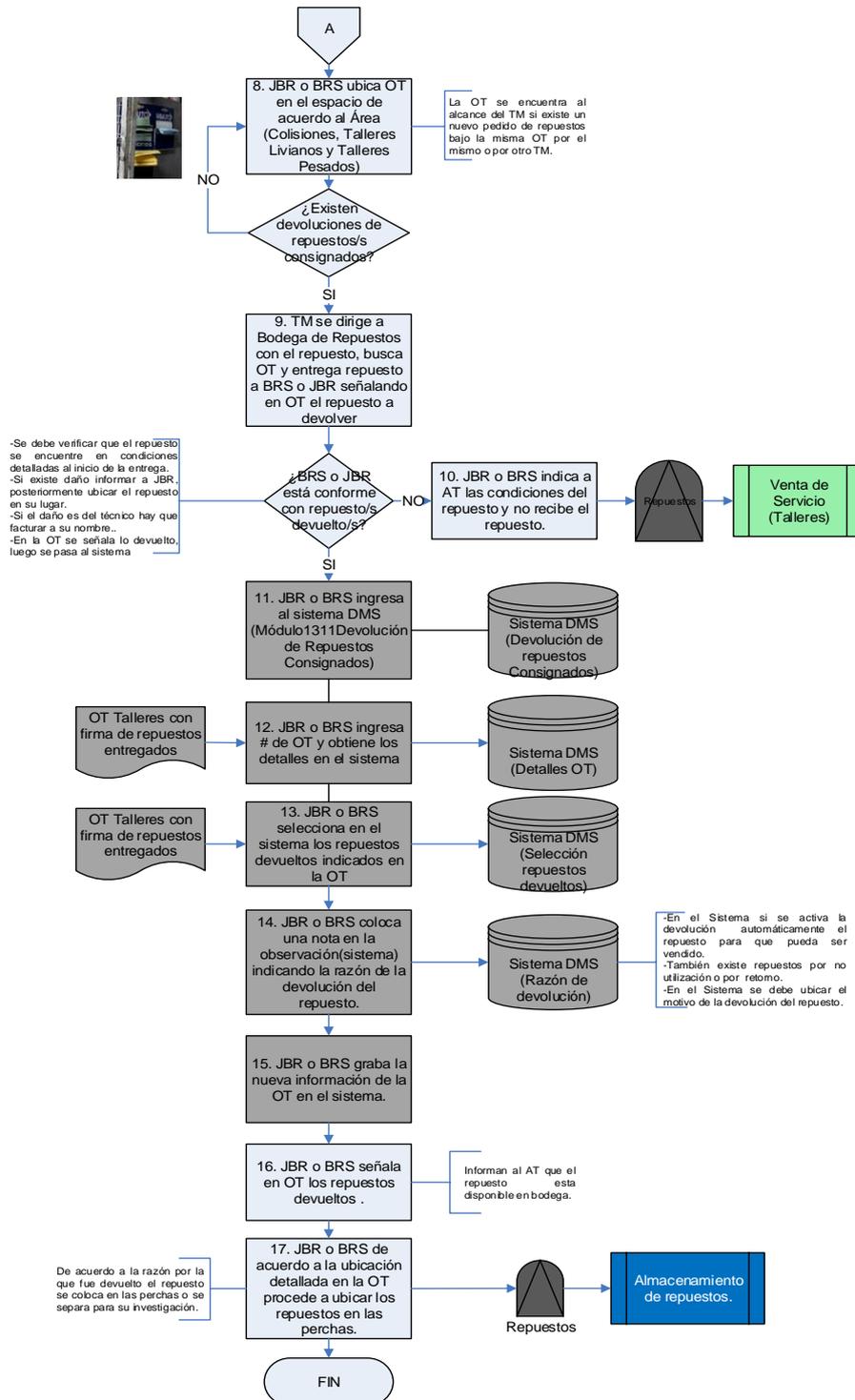


FIGURA 6.26: Diagrama de Flujo Proceso de Consignación de Repuestos Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Procedimiento Venta de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PR-VTRP-01		Versión: 05
	Requisito de la Norma: 7.2.1., 7.2.2., 7.2.3.		Página: 2
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG, JOR

6.1.2.5.3 PROCEDIMIENTO

Propósito.

Realizar la venta de repuestos en base a los estándares para el cumplimiento de los objetivos tanto de Mostrador como de talleres.

Alcance.

Desde la comercialización de repuestos por mostrador en IMBAUTO y la comercialización de repuestos taller hasta su consignación en el sistema DMS.

Definiciones.

- **Consignación:** Se denomina a la actividad en donde se asigna los repuestos en la OT creada en la orden de trabajo.
- **Repuesto:** Un recambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería.
- **Precio:** Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.
- **Stock:** Stock es una voz inglesa que se usa en español con el sentido de existencias. En el lenguaje comercial y financiero su empleo como anglicismo es frecuente.

Responsable (Líder del proceso).

GCPV, JOR.

Abreviaturas.

TABLA 6.4: Abreviaturas Procedimiento Venta de Repuestos

SIGLAS	SIGNIFICADO
JOR.	Jefe Operativo de Repuestos.
AJOR.	Asistente de Jefe Operativo de Repuestos.
CL.	Cliente.
ARM.	Asesor de repuestos Mostrador.
ARSuc.	Asesor de Repuestos Sucursal.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
BRJ.	Bodeguero de Repuestos Junior.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
CAJ.	Cajera.
ARSch.	Asesores Repuestos Tienda Solo Chevrolet.
AR	Asistente de Repuestos.
GME.	General Motors Ecuador.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores.

En el proceso de Venta de Repuestos es importante considerar los indicadores de: Cumplimiento de Presupuesto, Margen Operativo e Index P&A. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación:

TABLA 6.5: Indicadores Procedimiento Venta de Repuestos

NOMBRE:		Cumplimiento de Presupuesto.		
DESCRIPCIÓN:	Es el porcentaje con el cual las ventas de repuestos planeadas son realizadas y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Ventas Reales (\$)}}{\text{Presupuesto de ventas (\$)}} \times 100$	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	100 %	GCPV, GCP, CGMD, JCP

NOMBRE:		Cumplimiento de Margen Operativo.		
DESCRIPCIÓN:	Representa el porcentaje de las ventas de repuestos que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Beneficios antes de impuestos y tributos}}{\text{Ventas de Repuestos}}$	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	13.9 %	GCPV, GCP, CGMD, JCP

NOMBRE:		Index P&A		
DESCRIPCIÓN:				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
<i>Automático Sistema DMS</i>	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	295 \$	GCPV, GCP, CGMD, JCP

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias.

Instrucción Entrega de Repuestos (PR-ENRP-01)

Catálogo de Partes

Política Comercial de Posventa

Registros.

TABLA 6.6: Registros Procedimiento Venta de Repuestos

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE CREACIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	TIPO DE ARCHIVO	TIEMPO DE RETENCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL
FO-PRFO-01	Proforma	AR	Servidor del Sistema DMS	Electrónico	6 meses	Eliminación
FO-FACT-01	Factura	BR	Archivo Bodega, Archivo Bodega Sucursal	Físico	5 años	Eliminación
FO-NTCR-01	Nota de Crédito	ASJOR	Archivo AGR	Físico	5 años	Eliminación
FO-ODCO-01	Orden de compra	CAJ	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

JOR, ASJOR, AR, ART, ARSuc, CAJ, JBR, BRS, ARM, ARSCh. (La Autora, 2014)

	Procesos Facturación y Cobro de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-FACOBRE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.6 DISEÑO DE LOS PROCESOS FACTURACIÓN Y COBRO DE REPUESTOS.

6.1.2.6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

El Proceso de Facturación y Cobro de Repuestos para clientes Mostrador es de manera muy rápida puesto que el cliente, si hay el repuesto debe acercarse y cancelar en caja y con el comprobante de pago retirar el repuesto comprado, caso contrario esperar que llegue el pedido realizado.

Para los clientes de taller directamente los repuestos se incluyen en la factura de servicio sea de colisiones o de mecánica.

La facturación y cobro de los repuestos es uno de los procesos donde se ha visto que el cliente a veces tiene quejas por motivos de costos pero siempre es necesario instruir a los asesores de venta de repuestos mostrador para que indiquen a los clientes que el precio es debido a que son repuestos originales.

Por otra parte dentro del proceso de facturación y cobro es necesario verificar en la base de datos de cobranzas a los clientes tanto personales como flotistas, realizar una verificación si existe algún pendiente por pagar a la empresa, esto con el proceso de mejora de gestión en el área de cobranzas pues así se puede mejorar la liquidez de la empresa. (La Autora, 2014)

	Proceso de Facturación y Cobro de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-FACOBRE-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.6.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO DE REPUESTOS.

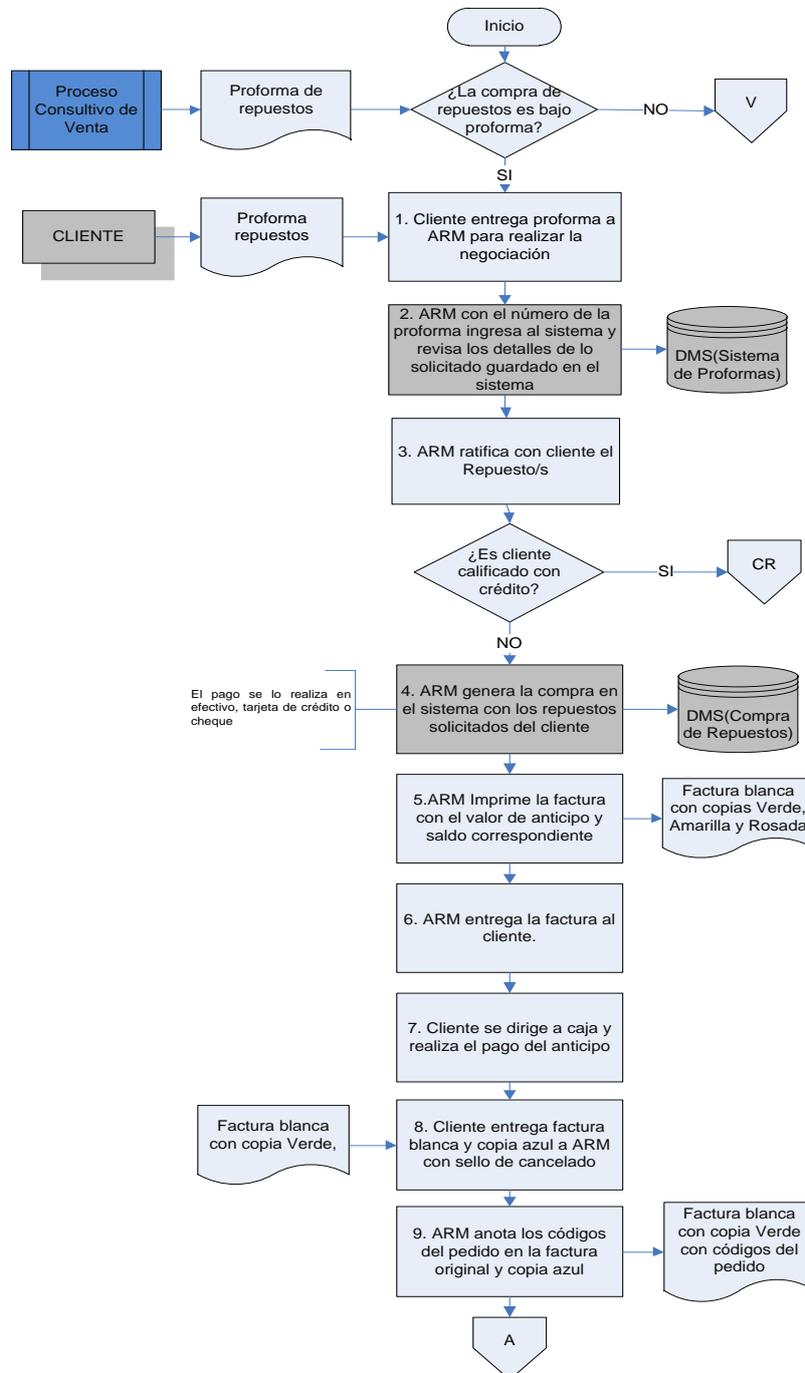


FIGURA 6.27: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Facturación y Cobro de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-FACOBRE-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La

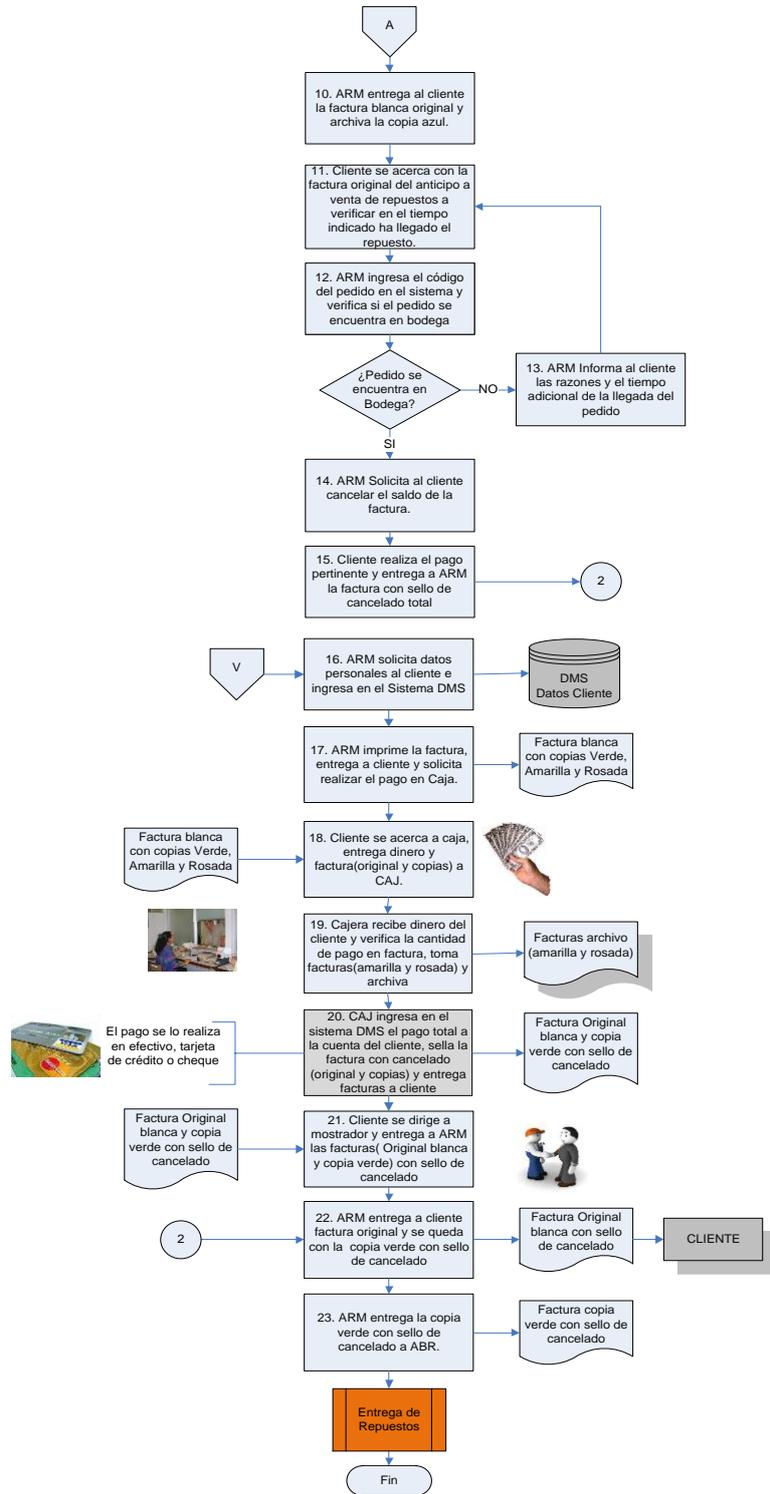


FIGURA 6.28: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Facturación y Cobro de Repuestos	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-FACOBRE-03	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La

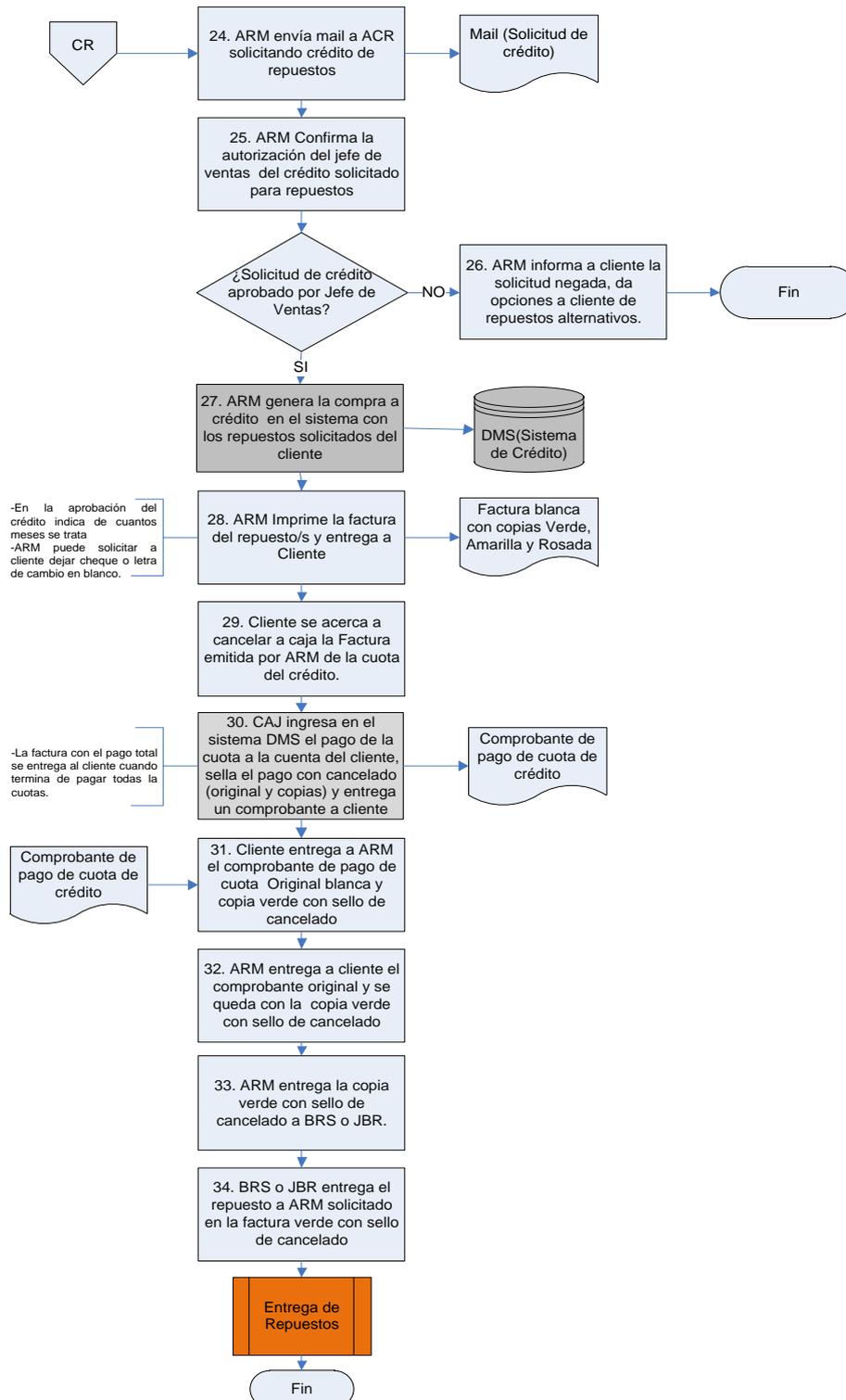


FIGURA 6.29: Diagrama de Flujo Proceso Facturación y Cobro de Repuestos Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos		Fecha: 02-04-2014
	Código de Documento: FCOR-01		Versión: 03
	Requisito de la Norma: 7.4.1., 7.4.2., 7.4.3.		Página: 3
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: JOR

6.1.2.6.3 PROCEDIMIENTO.

Propósito.

Asegurar que los repuestos comprados que son susceptibles de ser verificados visualmente cumplan con los requisitos de compra especificados.

Alcance: Aplica desde que se entrega la proforma hasta la entrega de repuestos.

Definiciones.

- **La factura, factura de compra o factura comercial:** es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.
- **Cobrar:** una cantidad de dinero que se le debe como pago por un servicio o un trabajo realizado.

Responsable (Líder del proceso): GF, JOR.

Abreviaturas.

TABLA 6.7: Abreviaturas Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos

SIGLAS	SIGNIFICADO
JOR:	Jefe Operativo de Repuestos.
ARM:	Asesor de Repuestos Mostrador.
ARSuc:	Asesor de Repuestos Sucursal.
GF:	Gerente Financiero.
RT:	Asesor de Repuestos – Taller.
JBR:	Jefe de Bodega Repuestos.
BRS:	Bodeguero Repuesto Sénior.
ASJOR:	Asistente del Jefe Operativo de Repuestos.
GME:	General Motors del Ecuador.
SE:	Serví-entrega.
Prov.:	Otros Proveedores.
ARSch:	Asesor de Repuestos solo Chevrolet.
GCP:	Gerente de Calidad y Procesos.
JCP:	Jefe de Calidad y Procesos.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Indicadores.

En el proceso de Facturación y cobro de repuestos es importante considerar los indicadores de: efectividad de Transacciones, el detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación:

TABLA 6.8: Indicadores Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos

NOMBRE:	Efectividad de transacciones			
DESCRIPCIÓN:	La efectividad busca un equilibrio entre la eficiencia y eficacia, entendiendo que el equilibrio no necesariamente es un punto fijo ni céntrico; sino, una proporcionalidad que depende del nivel jerárquico que se ocupe.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
= <i>Eficiencia x Eficacia</i>	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	100 %	GCPV, GCP, CGMD, JCP

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias.

Carpetas de archivos transacciones.

Registros.

TABLA 6.9: Registros Procedimiento Facturación y Cobro de Repuestos

Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
FO-FAC-01	Factura	CAJ	Archivo CAJ	Electrónico Físico	2 años	Eliminación
FO-COM-01	Comprobante de Pago	CAJ	Archivo Caja	Electrónico Físico	2 años	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

GCPV, GS, JOR, ASJOR, JBR, ART, ARSuc, ARSch, BRS. (La Autora, 2014)

	Procesos Entrega de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ENTRE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.7 DISEÑO DE LOS PROCESOS ENTREGA DE REPUESTOS.

6.1.2.7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

Para los clientes Mostrador, luego de realizar la facturación y el cobro del repuesto en caja inmediatamente se acerca al área de Mostrador donde se entrega directamente el repuesto empacado de forma adecuada como indican los estándares de marca.

Con este proceso termina de manera general el cumplimiento de las actividades de adquisición de un repuesto.

Posteriormente si el concesionario requiere se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes que realizaron la compra de algún repuesto, esto con el objetivo de conocer los indicadores de Satisfacción de Clientes en función a la Atención recibida en el Área.

Tenemos entonces a continuación el proceso detallado con cada una de las actividades lo cual servirá como parte fundamental del Manual indicado. (La Autora, 2014)

	Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ENTRECLM-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.7.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO ENTREGA DE REPUESTOS.

6.1.2.7.2.1 PROCESO ENTREGA DE REPUESTOS CLIENTE MOSTRADOR.

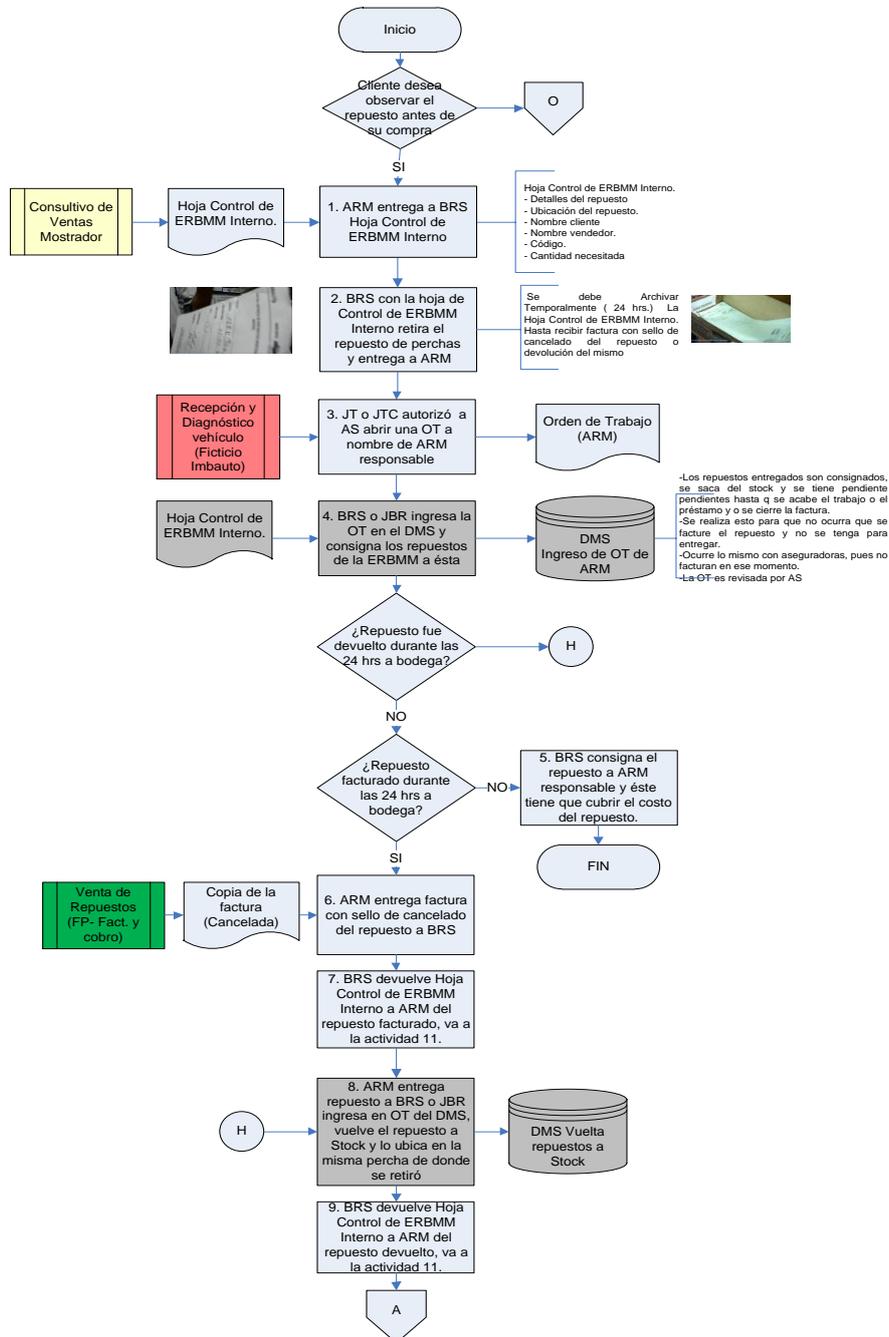


FIGURA 6.30: Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ENTRECLM-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

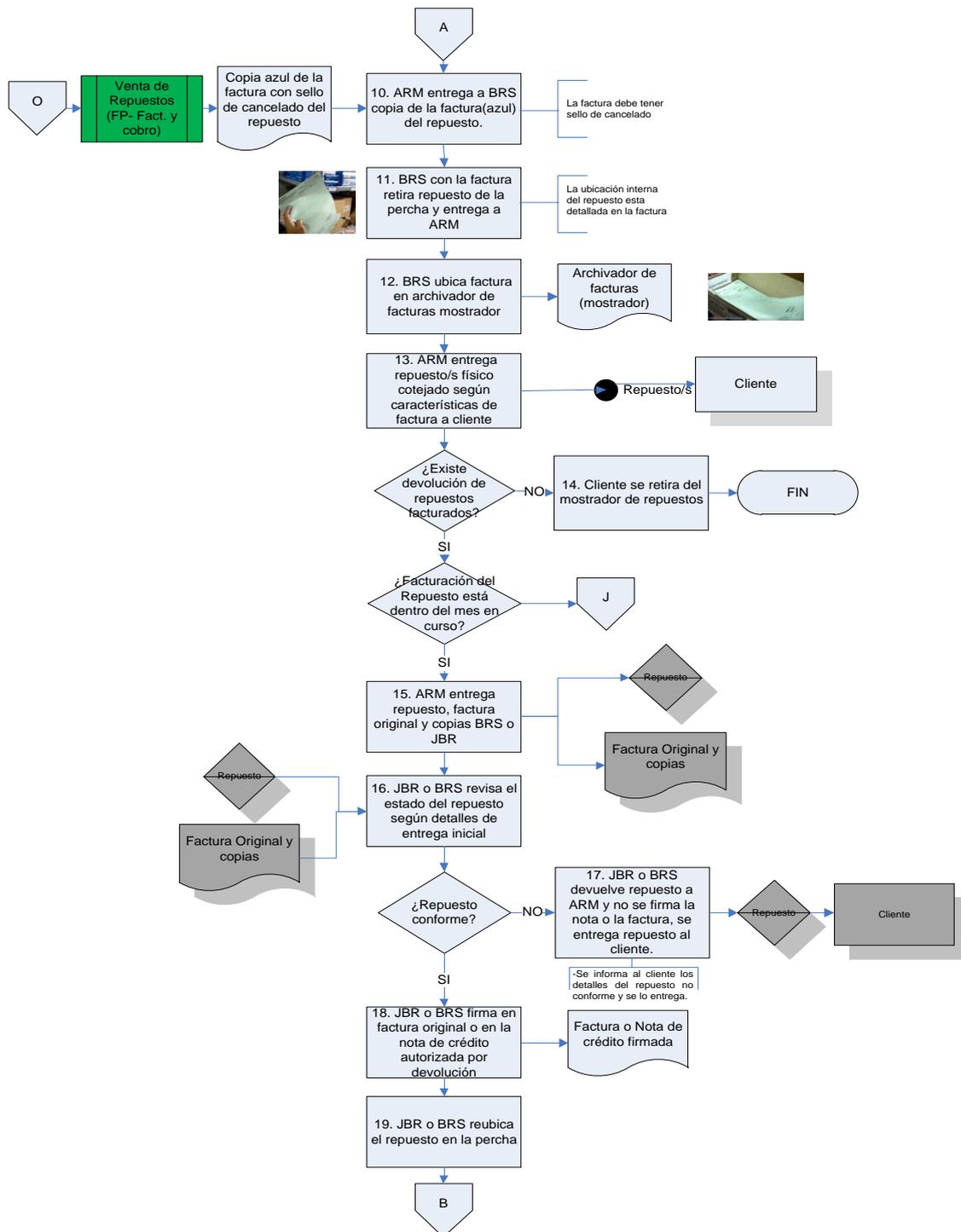


FIGURA 6.31: Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Repuestos Cliente Mostrador Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 	Procedimiento Entrega de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PR-ENRP-01		Versión: 04
	Requisito de la Norma: 7.2.1., 7.2.2., 7.2.3.		Página: 4
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: JOR

6.1.2.7.3 PROCEDIMIENTO.

Propósito.

Cumplir los estándares de entrega de repuestos tanto a los clientes mostrador como a los clientes talleres.

Alcance.

Desde que el cliente visualiza el repuestos si lo requiere hasta la firma en factura de la cajera y posterior entrega del repuesto solicitado.

Definiciones.

- **Demanda:** Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.
- **Repuesto:** Un recambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería.
- **Consumidor:** Un consumidor es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades y deseos que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Responsable (Líder del proceso).

JOR, JBR, BRS.

Abreviaturas.

TABLA 6.10: Abreviaturas Procedimiento Entrega de Repuestos

SIGLAS	SIGNIFICADO
JOR.	Jefe Operativo de Repuestos.
CL.	Cliente.
AR	Asistente de Repuestos.
ARSuc.	Asesor de Repuestos Sucursal.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
CAJ.	Cajera.
AJOR.	Asistente de Jefe operativo.
ARM.	Asesor de repuestos Mostrador.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
BRJ.	Bodeguero de Repuestos Junior.
AR	Asistente de Repuestos.
ARSuc.	Asesor de Repuestos Sucursal.
GME.	General Motors Ecuador.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores.

En el proceso de Entrega de Repuestos es importante considerar los indicadores de: CSI Interno. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.11: Indicadores Procedimiento Entrega de Repuestos

NOMBRE:	CSI Interno			
DESCRIPCIÓN:	Customer Satisfaction Index. Índice de Satisfacción del Cliente IMBAUTO S.A.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Automático Sistema DMS	JOR, JBR	Mensual	75%	GCPV, JOR, JCP, GCP

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias.

Procedimiento Venta de Repuestos (PR-VTRP-01).

Factura (Repuestos).

Lista de Precios.

Listado de Clientes.

Objetivos de Repuestos.

Solicitud de Crédito.

Registros.

TABLA 6.12: Registros Procedimiento Entrega de Repuestos

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE CREACIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	TIPO DE ARCHIVO	TIEMPO DE RETENCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL
FO-LIPE-01	Lista de Pedido <u>GME</u> .	<u>AJOR</u>	Sistema SAP Archivo <u>AJOR</u>	Electrónico Físico	2 años	Eliminación
FO-FAPV-01	Factura (Proveedores)	<u>ACO</u>	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación
FO-NOCR-01	Nota de Crédito (Proveedores)	<u>ACO</u>	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación
FO-ORCO-01	Orden de Compra.	AR, ART	Archivo AR	Físico	1 año	Eliminación
FO-PDRP-01	Pedido diario de Repuestos GM (<u>URG</u>)	<u>AJOR</u> , <u>ARM</u>	Sistema SAP, Archivo <u>ARM</u>	Electrónico Físico	2 años	Eliminación
<u>FO.LPGM-01</u>	Listado de Pedido GM (Sugerido del Sistema)	<u>ARM</u>	Archivo <u>ARM</u>	Electrónico	2 días	Eliminación
FO-PVOR-01	Formato de Pedido <u>VOR</u> .	ART	Archivo ART	Físico	2 años	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

JOR, AJOR, AR, ART, ARSuc, CAJ, JBR, ARM, BRS. (La Autora, 2014)

6.1.2.8 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE REPUESTOS.

TABLA 6.13: Caracterización Proceso de Compra y Almacenamiento de Repuestos

 				
IMBAUTO S.A.		CONCESIONARIO IMBAUTO S.A. IBARRA-ECUADOR HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO:	Compra y Almacenamiento de Repuestos	Código:	CORE-01	
Responsable:	Gerente de Repuestos	Revisó:	Byron Pinargote	Página: 1
Elaboró:	La Autora	Aprobó:	Wimper Almeida	Fecha: 31-jul-2014
OBJETIVO:		ALCANCE:		
Establecer el procedimiento para la compra de repuestos en IMBAUTO S.A.		Desde que se realiza la planificación de pedidos hasta que los pedidos son almacenados.		
¿CON QUÉ (RECURSOS)?		¿CON QUIÉN (TALENTO HUMANO)?		
- Sistema SAP - Computadora - Teléfono - Fax - MS Office		- Internet - Sistema DMS - Catálogo de Partes		
- Jefe operativo de repuestos - Asistente del Jefe operativo de repuestos - Asistente de repuestos - Asesor de repuestos - Analistas de repuestos GME - Gerente Financiero - Jefe de Bodega Repuestos				
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
GME	Contrato de Concesión	COMPRA DE REPUESTOS (7.4.1, 7.4.2, 7.4.3)	Repuestos comprados	Entrega a cliente
Proceso de Crédito	Línea de Crédito		Guía de Remisión	Archivo
Planificación	Presupuesto de Compras		Factura GME	Archivo
PAC GME	Política Comercial Posventa GME		-	-

PAC GME	Presupuesto de Ventas		-	-
Planificación de Ventas	Lista de Precios		-	-
GME	Disponibilidad GME		-	-
Venta de Repuestos	Inventario de Repuestos		-	-
Cliente	Pedido del Cliente		-	-
GME	Lista de Back Orders GME		-	-
Venta de Servicio	Pedido del Taller		-	-
CÓMO DOCUMENTAR		INDICADORES		
Procedimiento de Compra de Repuestos		→ Eficacia: Compras Reales vs. Presupuesto de Compras.		
Pedidos en Sistema SAP				
Factura GME				
Guía de Remisión GME		Sistema DMS		
INDICADORES				
Eficacia:	→ Nivel de Cumplimiento del Presupuesto / Se tabula en la matriz.	Meta	Actual	
		100%		
NOTA: Cualquier variación del indicador que afecte sobre el 15% de la meta durante 2 meses consecutivos será causa para levantar una acción correctiva, preventiva o de mejora.				

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

TABLA 6.14: Caracterización Proceso Venta de Repuestos

IMBAUTO S.A.		CONCESIONARIO IMBAUTO S.A. IBARRA-ECUADOR		
		HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO:	Venta de Repuestos.		Código: VERE-01	
Responsable:	Gerente de Repuestos	Revisó: Byron Pinargote	Página: 1	
Elaboró:	La Autora	Aprobó: Wimper Almeida	Fecha: 31-jul-2014	
OBJETIVO:		ALCANCE:		
Definir el procedimiento para la venta de repuestos en IMBAUTO S.A.		Desde que el cliente interno o externo solicita el repuesto hasta su entrega.		
¿CON QUÉ (RECURSOS)?		¿CON QUIÉN (TALENTO HUMANO)?		
<ul style="list-style-type: none"> - Repuestos - Lector de Microfichas - Teléfono - Fax - Sistema DMS - Computadora 		<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Asesor Repuestos - Cajera - Bodeguero de repuestos - Asesor de repuestos tienda solo Chevrolet - Jefe Operativo de repuestos - Asesor Repuestos Sucursales 		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Cliente	Requerimientos del Cliente	VENTA DE REPUESTOS (7.2.1, 7.2.2, 7.2.3)	Repuesto Vendido	Satisfacción
GME	Catálogos		Factura (Documento Despacho)	Cliente/Archivo
Cliente	Datos del Cliente		Proforma	Cliente
Venta de repuestos	Orden de Compra (Organizaciones)		Nota de Crédito (Devolución)	Archivo

Planificación	Políticas de Descuento		-	-
GME	Acuerdo de Descuentos con Concesionarios		-	-
Planificación	Lista de Precios		-	-
Sistema DMS	Nivel de Inventarios		-	-
CÓMO DOCUMENTAR		INDICADORES		
Procedimiento de Venta de Repuestos Catálogos Registro en el Sistema DMS Factura Proforma Lista de Precios Nota de Crédito		→ Eficacia: Presupuesto Real vs. Presupuesto Planificado. → Margen Bruto:		
INDICADORES				
Eficacia:	→ Nivel de Cumplimiento del Presupuesto / Se tabula en la Matriz.	Meta	Actual	
		100%		
Margen Bruto:	→	20%		
NOTA: Cualquier variación del indicador que afecte sobre el 15% de la meta durante 2 meses consecutivos será causa para levantar una acción correctiva, preventiva o de mejora.				

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 	Procesos Venta de Servicio		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-VESE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.9 DISEÑO DE LOS PROCESOS VENTA DE SERVICIO.

6.1.2.9.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

El área de Servicio es donde se realiza la mayor cantidad de cambios en los procesos internos y externos. Todo parte del primer subproceso general que es el de Reservación o Agendamiento de Citas, donde la base fundamental para que funcione esto es tener implementado un Contact Center con procesos e información verás ya que los clientes deberán llamar a la línea 1800 300 200 para agendar una cita, la cual también se puede generar mediante la página web, mediante los referidos que envía GM o mediante aplicaciones que posee el concesionario.

Cada cita deberá tener información de los requerimientos de los clientes, la hora y fecha de entrega, información que debe difundirse al área de Talleres y Repuestos para iniciar con el proceso de recepción que empieza con el proceso consultivo de servicio.

Tenemos entonces a continuación el proceso detallado. (La Autora, 2014)

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.9.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO VENTA DE SERVICIOS.

6.1.2.9.2.1 PROCESO DE RECEPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL VEHÍCULO...

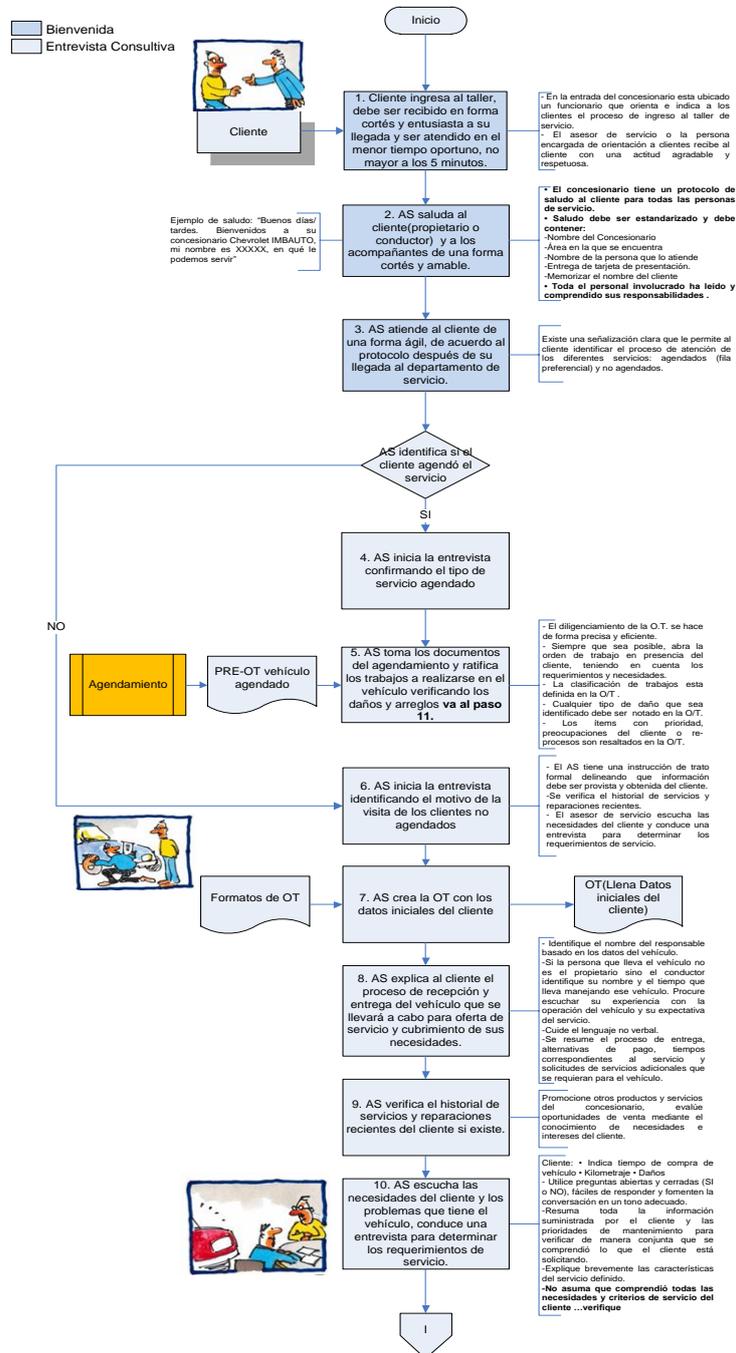


FIGURA 6.33: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

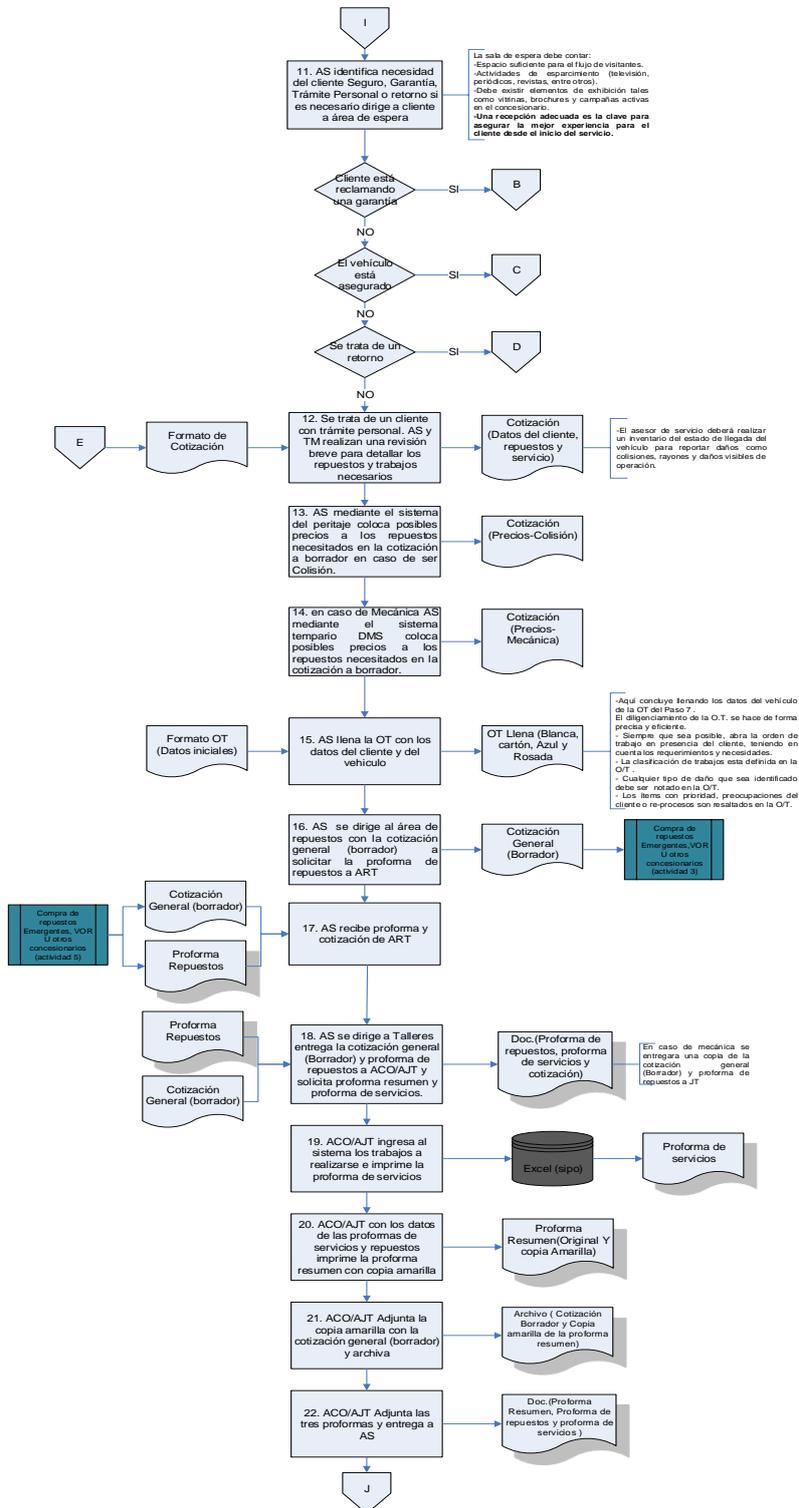


FIGURA 6.34: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-03		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

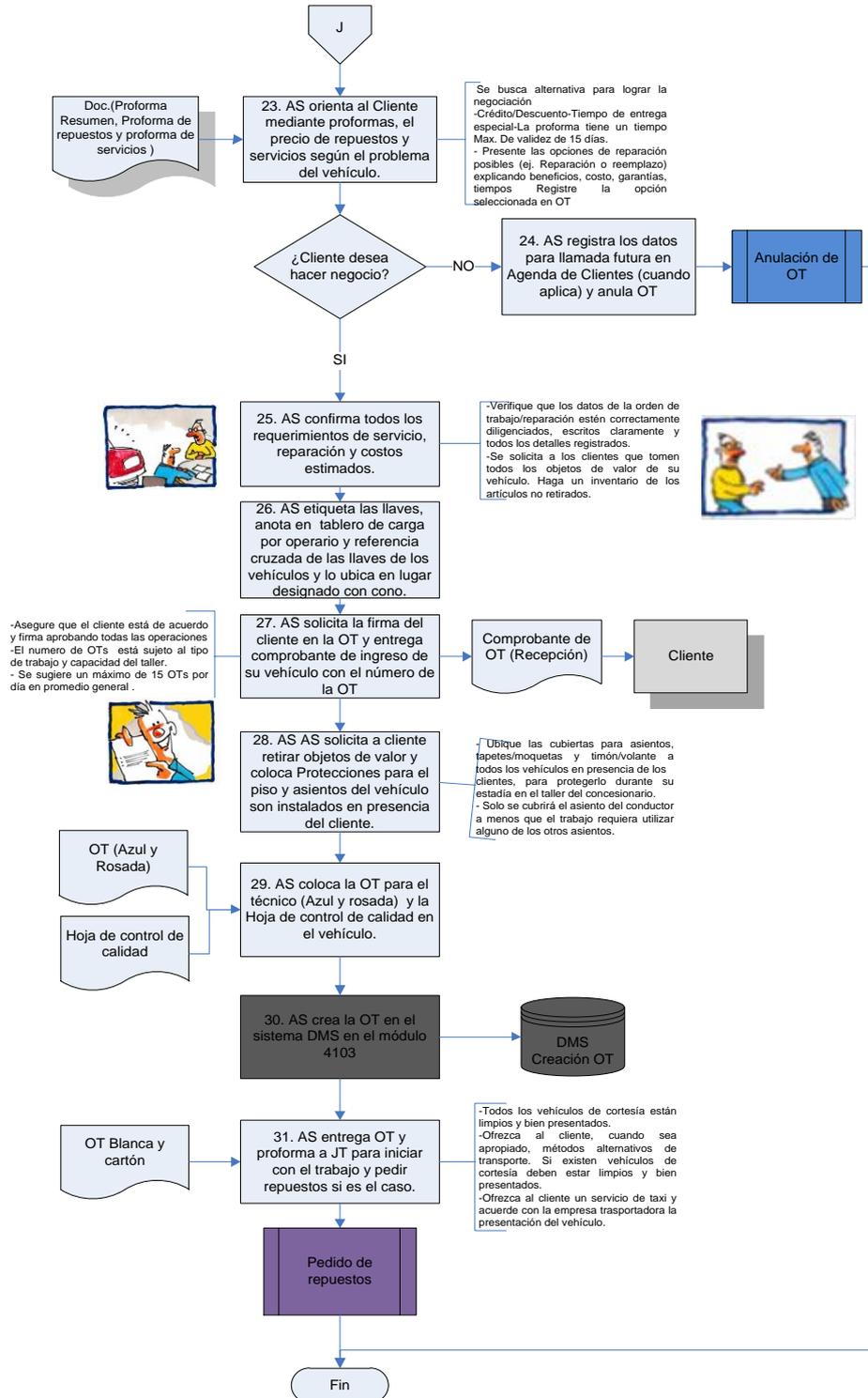


FIGURA 6.35: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 3

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-04	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

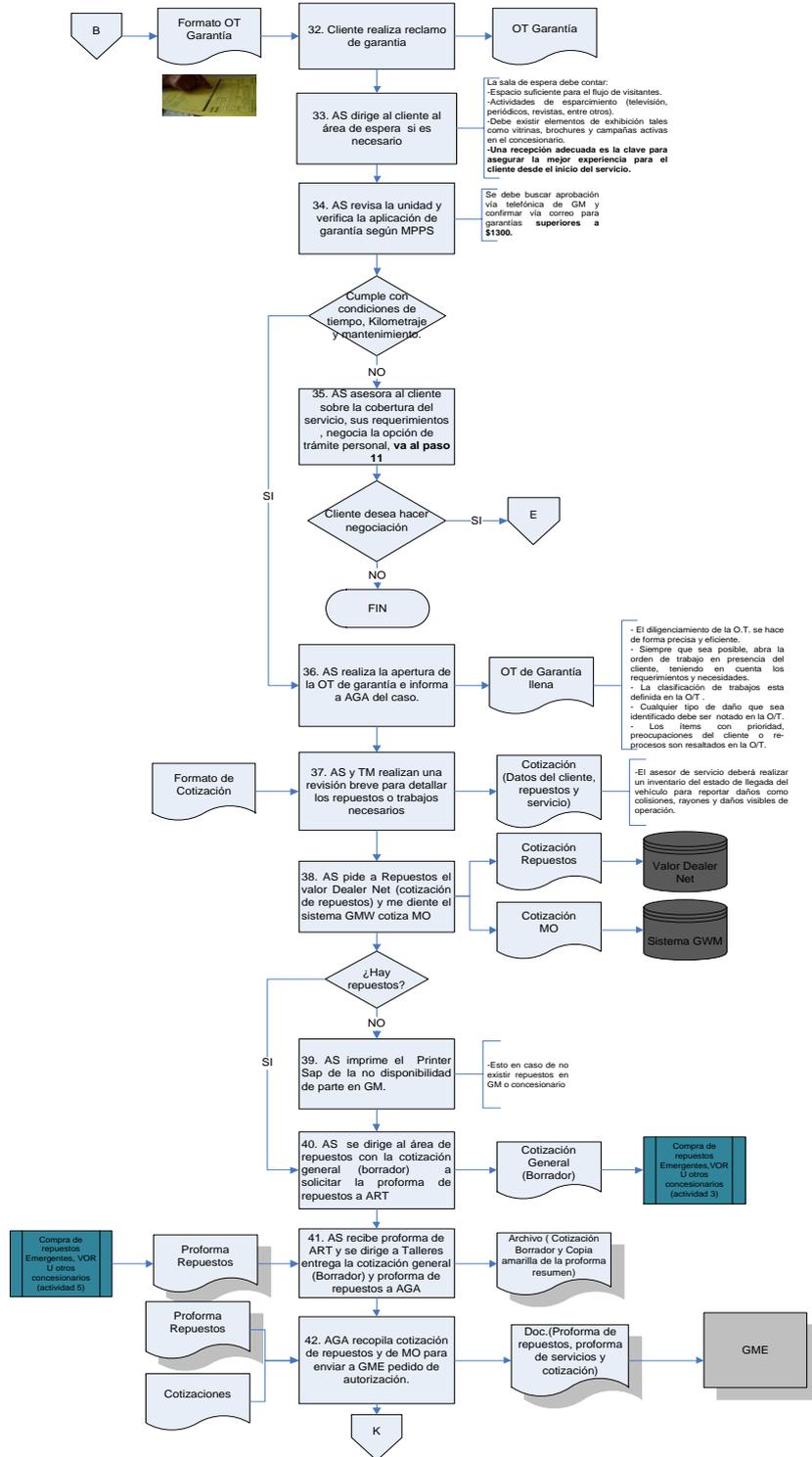


FIGURA 6.36: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 4

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-05	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

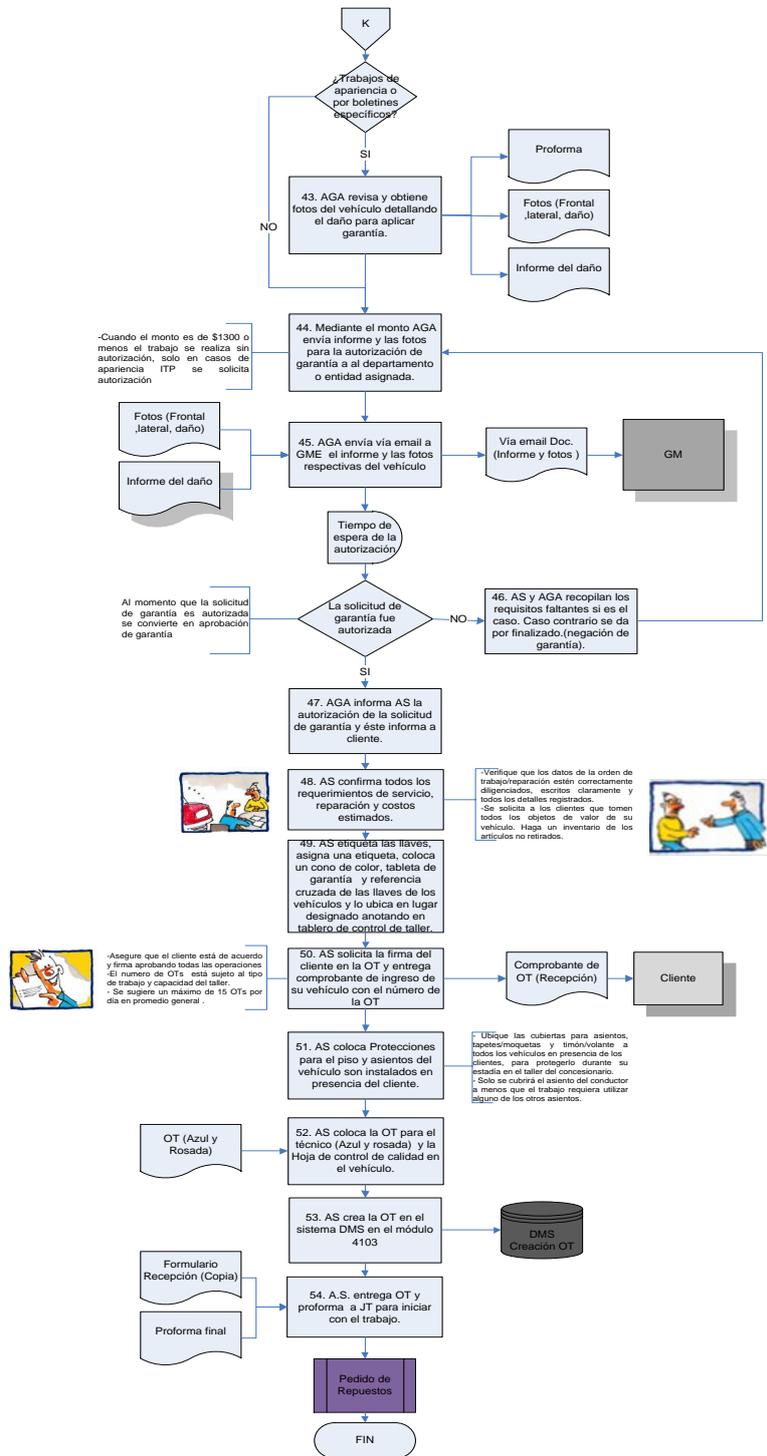


FIGURA 6.37: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 5

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-06	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

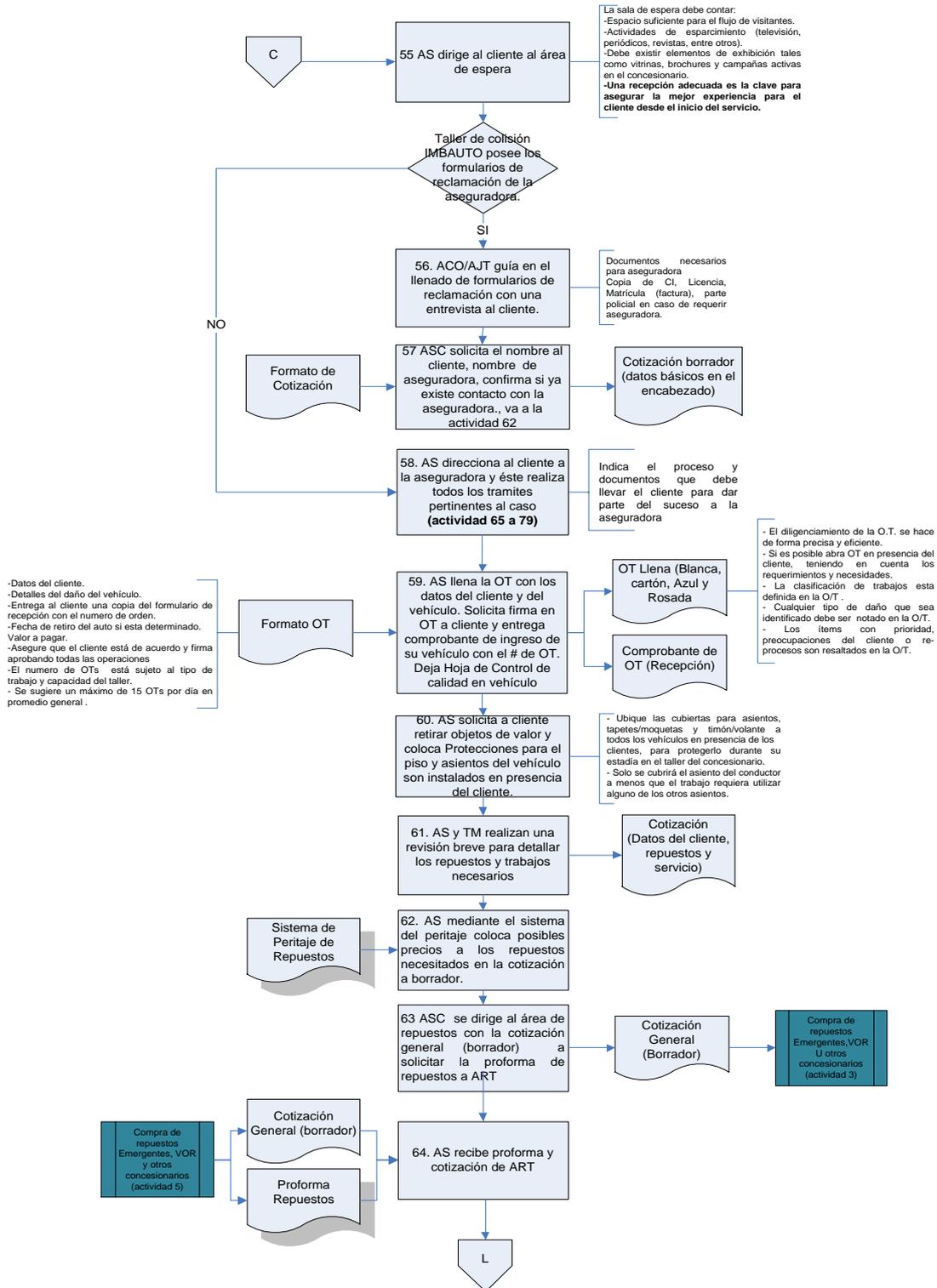


FIGURA 6.38: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 6

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-07	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

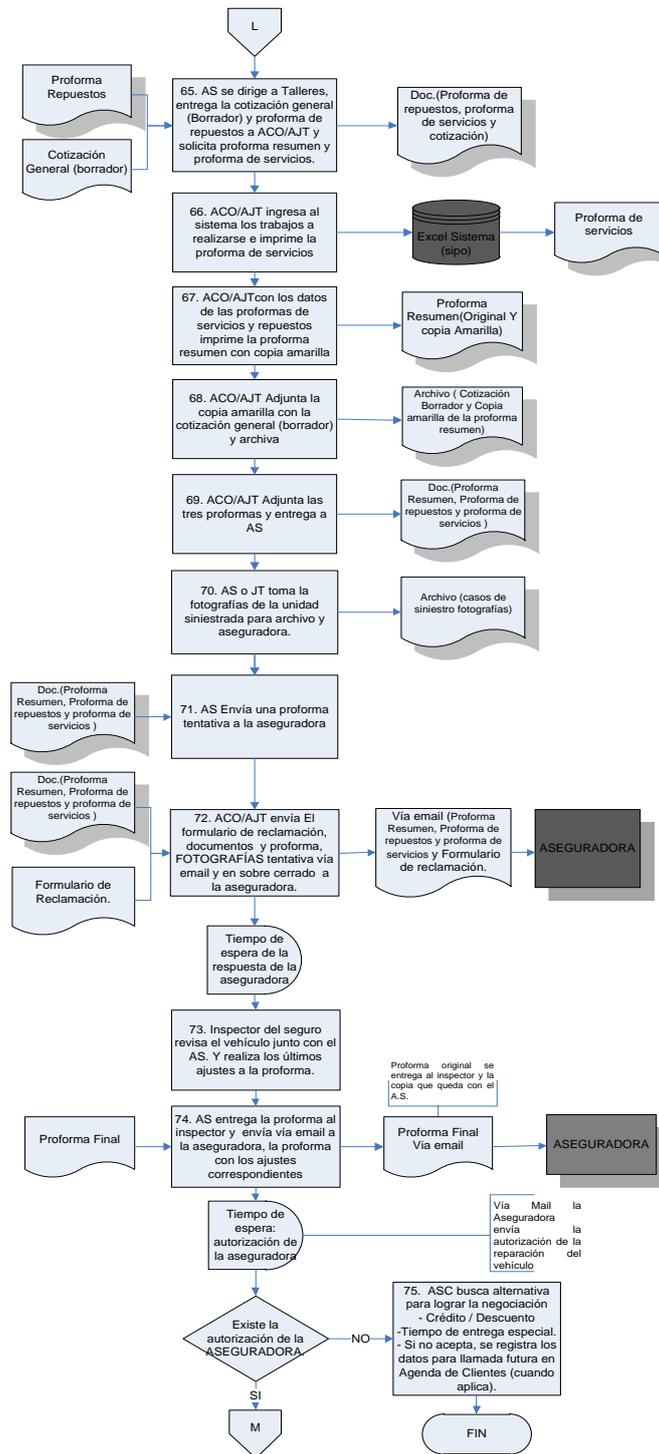


FIGURA 6.39: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 7

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-08		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

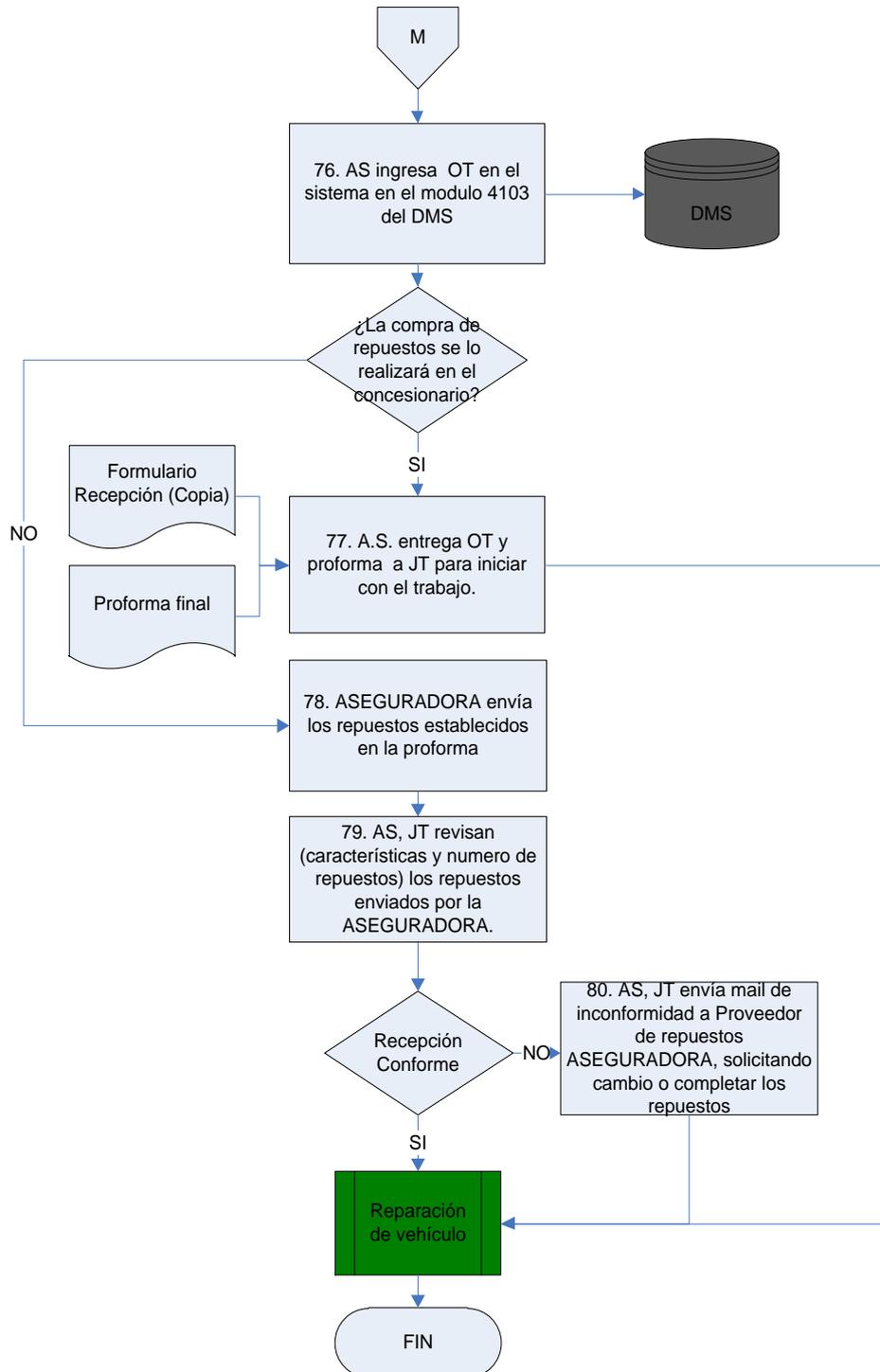


FIGURA 6.40: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 8

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REPDIGVEH-09	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

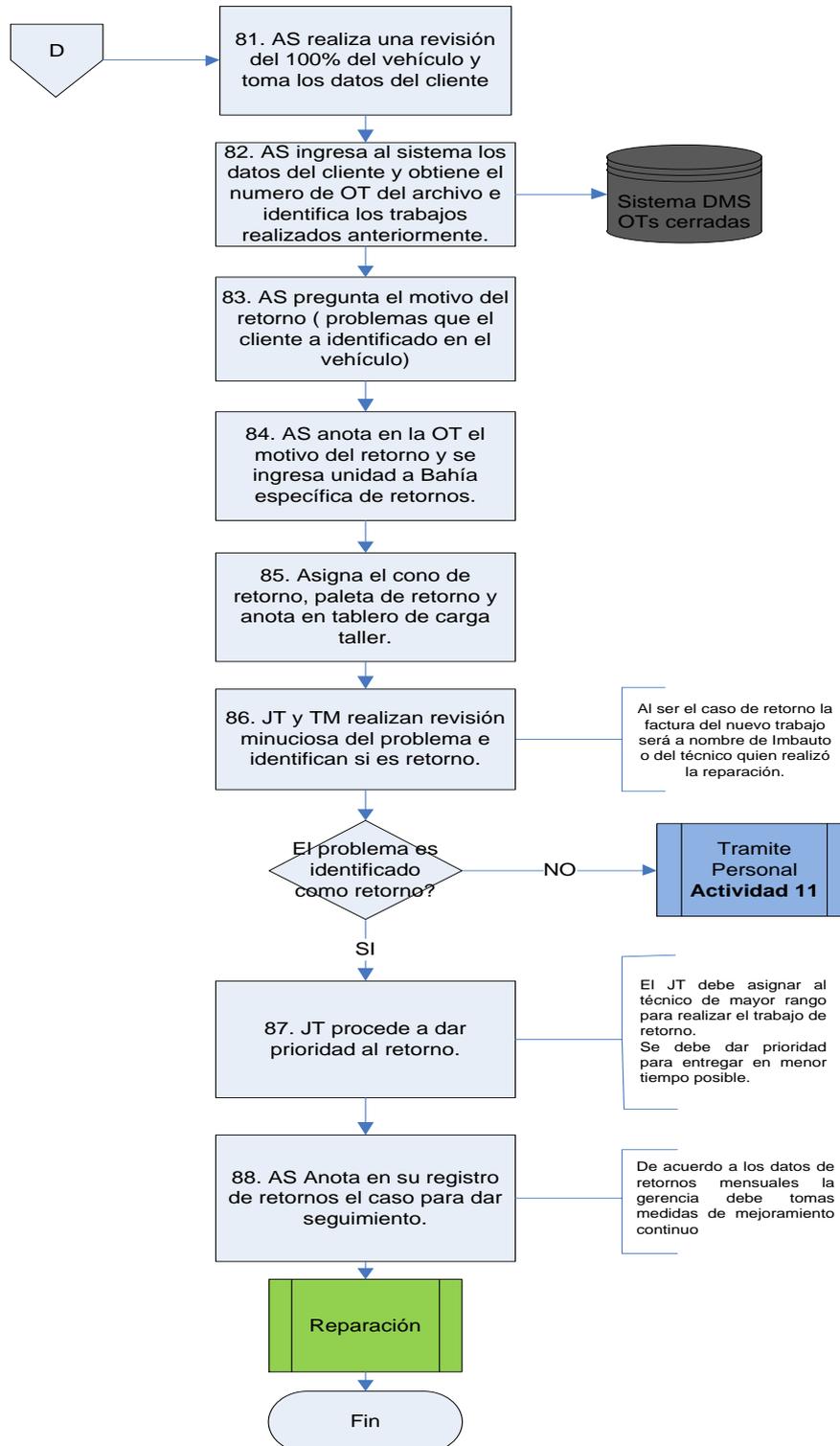


FIGURA 6.41: Diagrama de Flujo Proceso de Recepción y Diagnóstico del Vehículo Parte 9

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Procedimiento Venta de Servicios		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PR-VTSE-01		Versión: <u>08</u>
	Requisito de la Norma: 7.2.1., 7.2.2., 7.2.3.		Página: 5
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GS

6.1.2.9.3 PROCEDIMIENTO

Propósito.

Definir el procedimiento para realizar la Venta de Servicios en IMBAUTO S.A.

Alcance.

Aplica desde la llegada del vehículo del cliente a la recepción del área de servicio hasta la entrega del mismo.

Definiciones.

- **Venta:** La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin de persuadirle para obtener los productos de la empresa.
- **Servicio:** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Responsable (Líder del proceso).

GS, JT

Abreviaturas

TABLA 6.15: Abreviaturas Procedimiento Venta de Servicios

SIGLAS	SIGNIFICADO
JS.	Gerente de Servicio.
JT.	Jefe de Taller.
AS.	Asesor de Servicio.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
CAJ.	Cajera.
TCT.	Tablero de Control de trabajos.
AJT.	Asistente de Jefe de Taller.
JEP.	Jefe de enderezada y pintura.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
AG.	Analista de garantías.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores.

En el proceso de Talleres Pesados y Lago Agrio es importante considerar los indicadores de: Cumplimiento de Presupuesto, Margen Operativo, Productividad y CSI. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.16: Indicadores Procedimiento Venta de Servicios

NOMBRE:	Cumplimiento de Presupuesto.			
DESCRIPCIÓN:	Es el porcentaje con el cual las ventas de servicios planeadas son realizadas y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Ventas Reales (\$)}}{\text{Presupuesto de ventas (\$)}} \times 100$	GOT, JT	Mensual o Semanal	100 %	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

NOMBRE:	Cumplimiento de Margen Operativo.			
DESCRIPCIÓN:	Representa el porcentaje de las ventas de servicio que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Beneficios antes de impuestos y tributos}}{\text{Ventas de Servicio}}$	GOT, JT	Mensual o Semanal	Mec. 12.9 % Col. 36.84 %	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias.

Procedimiento Garantías PR-GATA-01

Procedimiento Talleres Matriz y Esmeraldas PR-TALL-01

CHECK-LIST VEHICULO

Conos: Código de Colores

Orden de salida

Registros.

TABLA 6.17: Registros Procedimiento Venta de Servicios

Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
FO-OTR-01	Orden de Trabajo	CAJ	Archivo de facturas emitidas	Físico	1 año	Archivo Contable
FO-COT-01	Cotización	CS	Archivo de cotizaciones aseguradoras	Físico	1 año	Archivo Pasivo
FO-FAP-01	Facturas Proveedores	CAJ	Contabilidad	Físico	1 año	Archivo Contable
FO-FAC-02	Factura	CAJ	Archivo de Facturas Emitidas	Físico	1 año	Archivo Contable
FO-REG-04	Registro de Producto no Conforme	ADT	Recepción Talleres	Físico, Electrónico	1 año	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

GS, AS, JT, AJT, CAJ, JEP, JBR, TCT, AG. (La Autora, 2014)

	Procesos Reparación de Vehículo		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-REPAVEH-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.10 DISEÑO DE LOS PROCESOS REPARACIÓN DE VEHÍCULO

6.1.2.10.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Luego del proceso de Venta Consultiva donde el cliente acepta los trabajos a realizar en su vehículo con su firma de respaldo se procede a iniciar los procesos de reparación del vehículo de acuerdo a los requerimientos solicitados por el cliente, esto puede ser el mantenimiento preventivo recomendaciones de cambio lo cual es mandatorio de la marca o mantenimiento correctivo si es algún ruido o imperfección que presenta el vehículo.

Si durante el proceso de reparación el Técnico encontrara alguna falla o cambio de repuesto que no está dentro de la orden de trabajo, es obligación que se realice una llamada al cliente para tener su aprobación o no.

Si el cliente aprueba los trabajos debe respaldarse mediante un sello donde indique la hora y fecha que se llamó al cliente, el trabajo y repuesto que aceptó. Si el cliente no aprobara el trabajo el técnico tiene la obligación de poner como observación la recomendación efectuada por él.

Terminada la reparación se coloca los vehículos en el área de control de calidad para que el jefe de taller realice control de calidad si considera necesario, en este proceso el jefe de taller es responsable de verificar los trabajos realizados por el técnico, por lo general esto aplica a mantenimientos correctivos o servicios de garantía, posteriormente se realiza el proceso de lavado si el cliente lo solicitó.

Tenemos entonces a continuación el proceso detallado con cada una de las actividades lo cual servirá como parte fundamental del Manual indicado. (La Autora, 2014)

	Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REREPVEH-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.10.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO REPARACIÓN DE VEHÍCULO

6.1.2.10.2.1 PROCESO DE PEDIDO DE REPUESTOS Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO

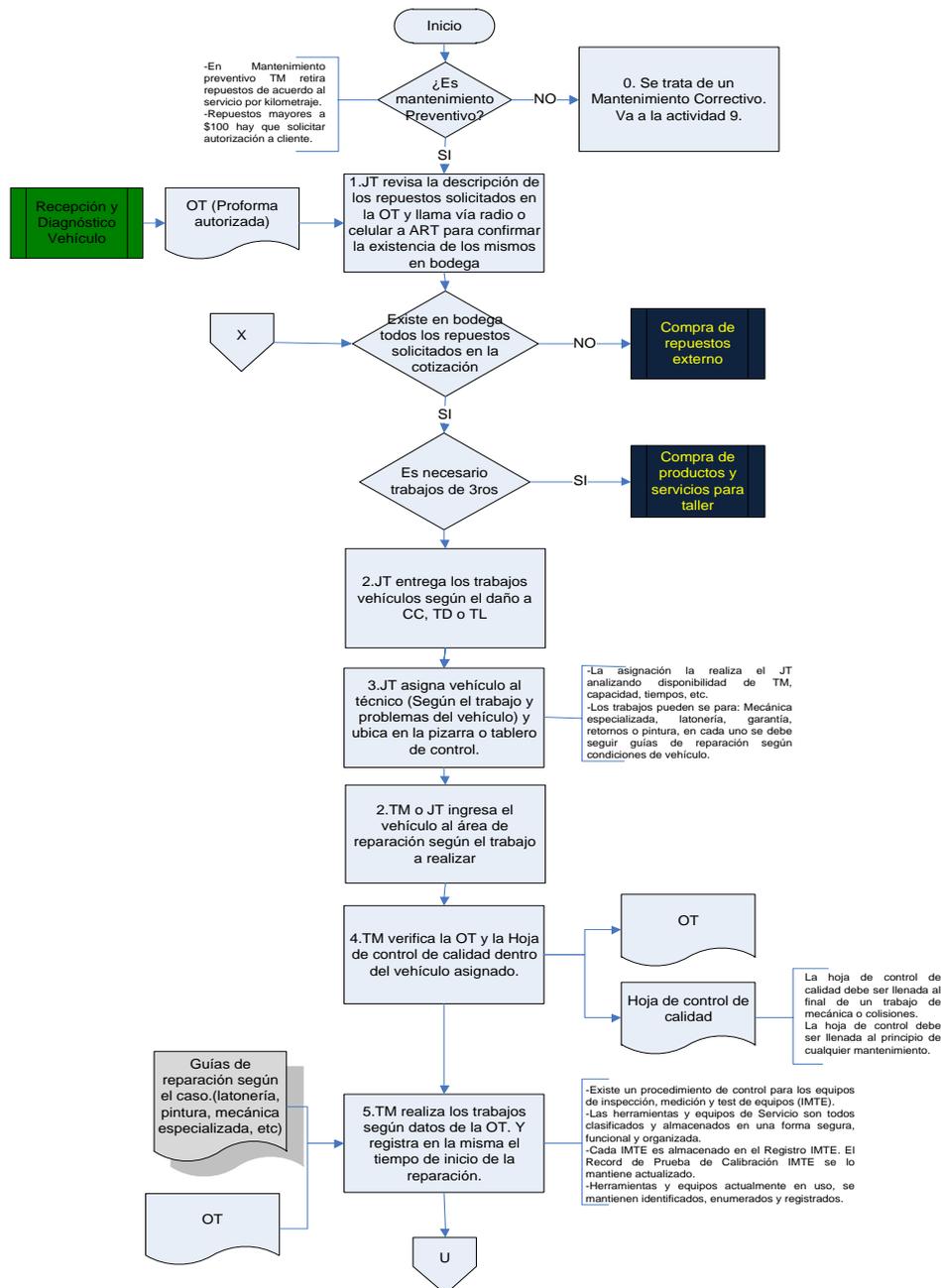


FIGURA 6.42: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 1

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REREPAVEH-02	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

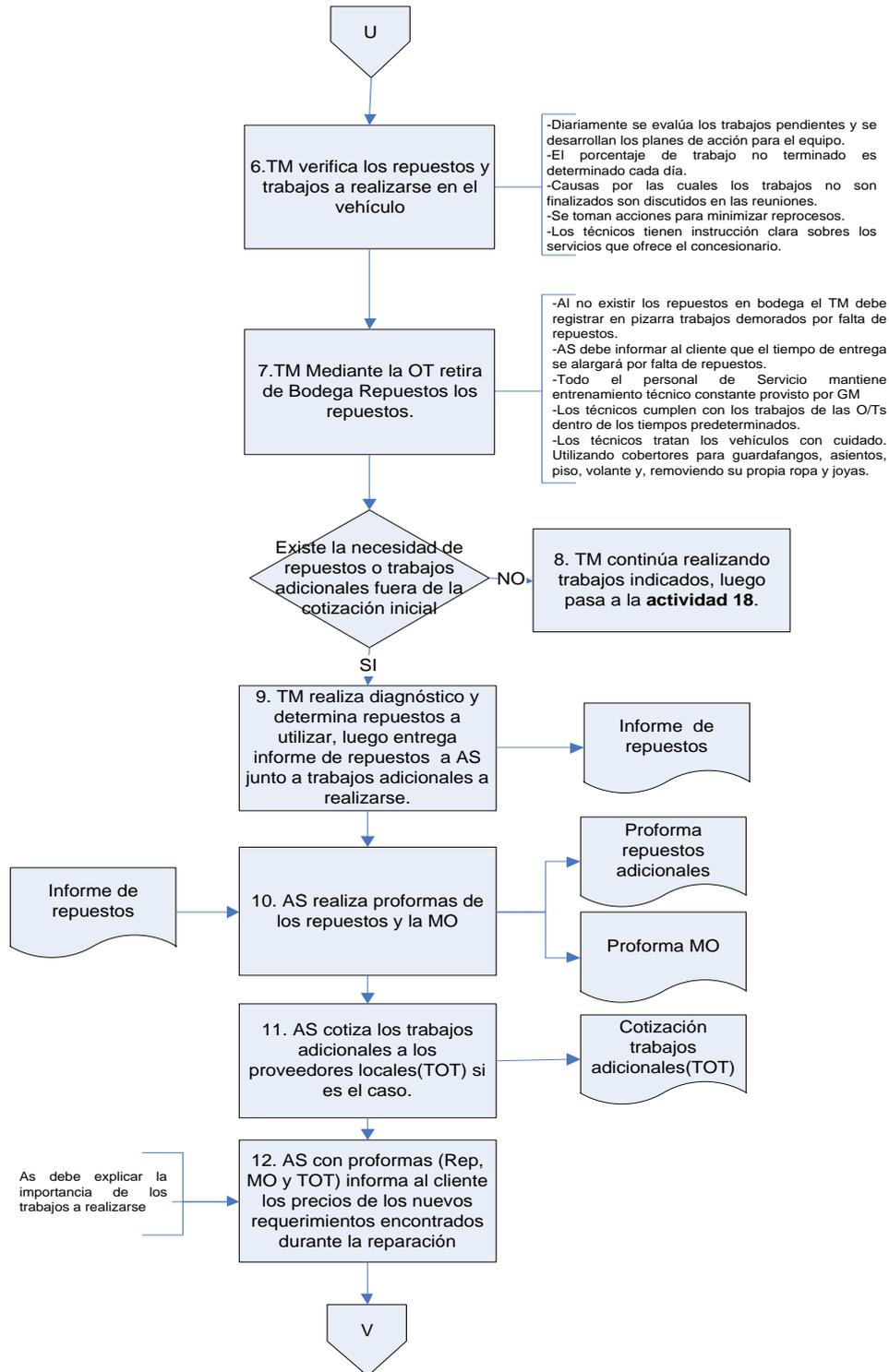


FIGURA 6.43: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 2

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación del Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-REREPAVEH-03	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

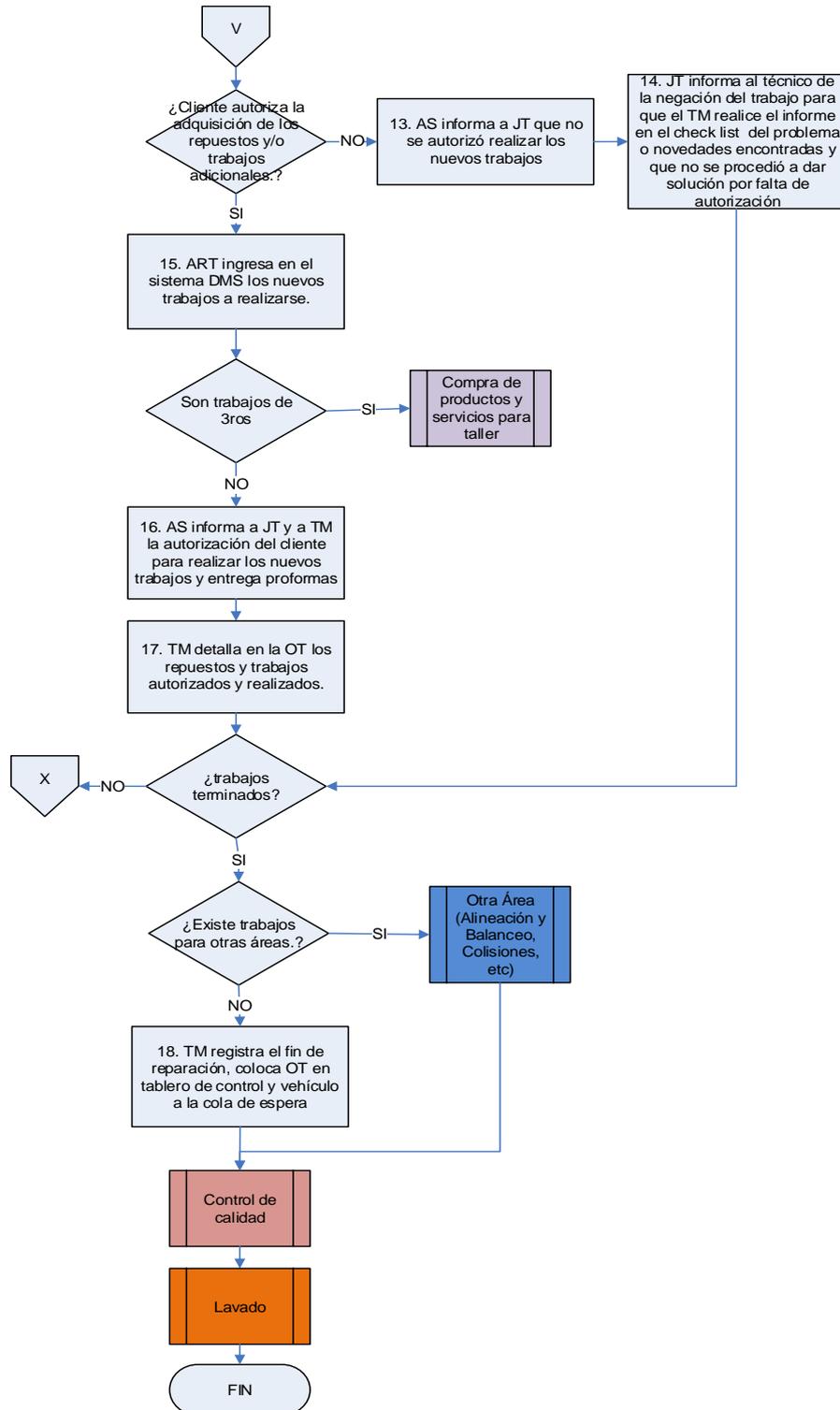


FIGURA 6.44: Diagrama de Flujo Proceso de Pedido de Repuestos y Reparación Parte 3.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Proceso de Control de Calidad		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-CONCAL-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.10.2 PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

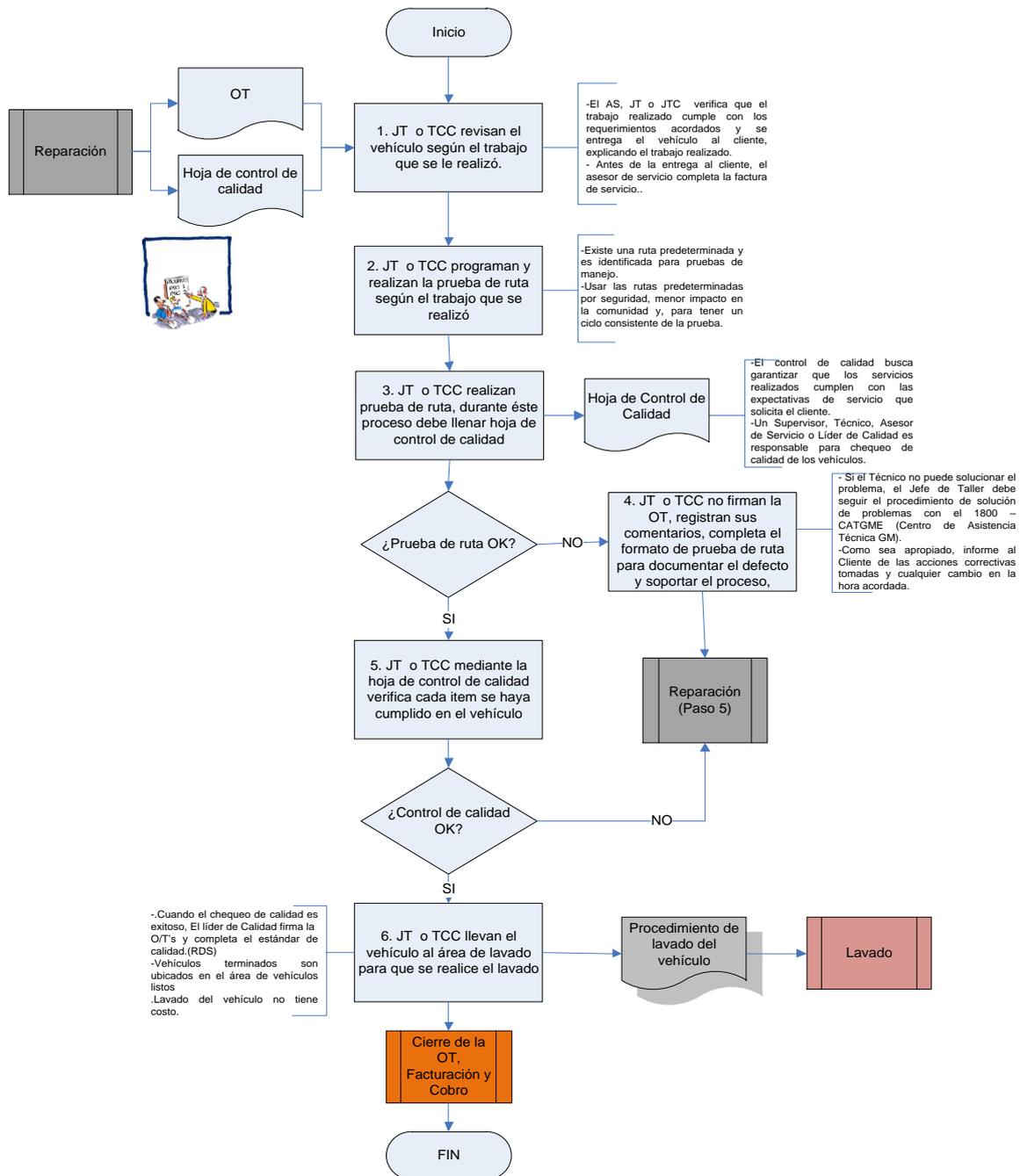


FIGURA 6.45: Diagrama de Flujo Proceso de Control de Calidad

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 	Procedimiento de Servicio Talleres		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PR-TALL-01		Versión: 09
	Requisito de la Norma: 7.5.1., 7.5.2., 7.5.3., 7.5.4., 7.5.5., 8.2.4., 8.3.		Página: 6
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GS

6.1.2.10.3 PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Servicio Talleres.

Propósito

Definir el procedimiento para realizar el proceso taller, considerando estándares de calidad que ayuden a mejorar nuestro servicio.

Alcance.

Aplica desde el momento que el vehículo de un cliente es ingresado a los talleres hasta que se finaliza trabajos y sale para ser entregado al cliente.

Definiciones.

- **Taller:** Un taller mecánico es un sitio en donde los automóviles, motocicletas y otros vehículos son reparados por mecánicos.
- **Orden de Trabajo:** La orden de trabajo básico es un documento que proporciona detalles importantes acerca de los bienes y servicios que un cliente desea obtener de un proveedor o proveedores.
- **Diagnóstico:** El diagnóstico (del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.
- **Check List:** O lista de verificación, es un documento que detalla uno por uno distintos aspectos que se deben analizar, comprobar, verificar, etc.

Responsable (Líder del proceso).

GOT, JT.

Abreviaturas.

TABLA 6.18: Abreviaturas Procedimiento de Servicio Talleres

SIGLAS	SIGNIFICADO
JS:	Asesor de Servicio.
JT:	Jefe de Taller – Ibarra.
AJT:	Asistente Jefe de Taller.
TEC/TM:	Técnico.
ART:	Asesor de Repuestos Taller.
LAV:	Lavador de Vehículos.
JBR:	Jefe de Bodega Repuestos.
BR:	Bodeguero de Repuestos.
TCT:	Tablero de Control de Trabajos.
JTC	Jefe Taller Colisiones.
CAJ:	Cajero.
LC:	Líder en Calidad.
ACC:	Asistente Colisión Center.
JPV:	Jefe de Posventa Sucursal.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

En el proceso de Talleres es importante considerar los indicadores de: Cumplimiento de Presupuesto, Margen Operativo, Productividad y CSI. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.19: Indicadores Procedimiento de Servicio Talleres

NOMBRE:		Cumplimiento de Presupuesto.			
DESCRIPCIÓN:		Es el porcentaje con el cual las ventas de servicios planeadas son realizadas y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO		RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Ventas Reales (\$)}}{\text{Presupuesto de ventas (\$)}} \times 100$		GOT, JT	Mensual o Semanal	100 %	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT
NOMBRE:		Cumplimiento de Margen Operativo.			
DESCRIPCIÓN:		Representa el porcentaje de las ventas de servicio que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.			
FÓRMULA DE CÁLCULO		RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$\frac{\text{Beneficios antes de impuestos y tributos}}{\text{Ventas de Servicio}}$		GOT, JT	Mensual o Semanal	Mec. 12.9 % Col.36.84 %	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

NOMBRE:		Productividad			
DESCRIPCIÓN:		La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.			
FÓRMULA DE CÁLCULO		RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Automático Sistema DMS		GOT, JT	Mensual	80%	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT
NOMBRE:		CSI			
DESCRIPCIÓN:		Customer Satisfaction Index. Índice de Satisfacción del Cliente			
FÓRMULA DE CÁLCULO		RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Automático Sistema DMS		GOT, JT	Mensual	Garantías: 70% Garantías: 72%	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias.

Manuales de Servicio

Boletines de Servicio

Orden de Trabajo

Consignado a Taller

Orden de Compra Externa

Procedimiento de Compra de Productos y Servicios para el Taller PR-CPST-01

Instructivo de Trabajo Enderezada IT-ENDE-01

Instructivo de Trabajo Pintura IT-PINT-01

Instrucción de Trabajo Pre chequeo IT-PRCH-01

Procedimiento Venta de Servicios Matriz y Esmeraldas PR-VTSE-01

Registros.

TABLA 6.20: Registros Procedimiento de Servicio Talleres

Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
FO-IPEI-01	Inspección Pre-entrega Interna.	JBV	Archivo de JBV	Físico	1 año	Archivo Pasivo
FO-ORCO-01	Orden de Compra Externa	CS	Archivo de Contabilidad	Físico	1 año	Archivo Pasivo
RE-TDTA-01	Registro de Trabajos Demorados por Repuestos	JT, AJT	Recepción Talleres	Físico	1 año	Eliminación
FO-HCCA-01	Hoja Control de Calidad	LC	Archivo LC	Físico	1 año	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución.

GS, JT, AJT, BR, JBR, TEC, JTC, AS, ART, LAV, TCT, CAJ, LC, ACC. (La Autora, 2014)

	Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller		Fecha: 17-01-2014
	Código de Documento: PR-CPST-01		Versión: 05
	Requisito de la Norma: 7.4.1., 7.4.2., 7.4.3.		Página: 7
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GS

Procedimiento de Compra de Productos y Servicios para el Taller.

Propósito.

Definir el procedimiento para realizar la compra de productos y servicios para el Taller.

Alcance: Aplica a los productos y servicios requeridos por el Taller.

Abreviaturas y Definiciones.

TABLA 6.21: Abreviaturas Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller

SIGLAS	SIGNIFICADO
GF.	Gerente Financiero.
GS	Gerente de Servicio.
JT.	Jefe de Taller.
JPV	Jefe de Posventa.
AS.	Asesor de Servicio.
ACO	Asistente de Contabilidad.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
CT	Comprador Taller.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
ACC.	Asistente de Colisión Center.
AJT	Asistente de Jefe de Taller.
TM	Técnico Mecánico.
JTPes	Jefe de Taller Pesados.
CAJ.	Cajera.
TCT.	Tablero de Control de trabajos.
AJT.	Asistente de Jefe de Taller.
JEP.	Jefe de enderezada y pintura.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
CAJSuc.	Cajero Sucursal.
MCS.	Mensajero Comprador Sucursal.
AG.	Analista de garantías.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores

En el proceso de Compra de Productos y Servicios es importante considerar los indicadores de CSI del proveedor. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.22: Indicadores Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller

NOMBRE:	CSI			
DESCRIPCIÓN:	Customer Satisfaction Index. Índice de Satisfacción del Cliente			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Automático Sistema DMS	GOT, JT	Mensual	95%	GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencial:

Orden de Trabajo

Registros:

TABLA 6.23: Registros Procedimiento Compra de Productos y Servicios para el Taller

Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
FO-OCO-01	Orden de Compra Externa	CAJSuc, CAJ, ACC	Archivo de contabilidad	Físico	1 año	Archivo Pasivo
FO-FAC-01	Facturas de Proveedores	AC	Archivo de contabilidad	Físico	7 años	Archivo Pasivo
FO-COT-01	Cotizaciones de Proveedores	GS	Archivo de GS	Físico	1 semana	Eliminación
FO-RPN-01	Registro de Producto no Conforme Proveedores.	JPV, JTPes, JT, AJT	Recepción Taller	Físico	1 año	Eliminación
FO-IPS-01	Incumplimiento de Proveedores de Servicio	JPV, JT, JTPes, AJT	Recepción Taller	Físico	1 año	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución:

AS, JT, JTPes, JPV, CAJ, CAJSuc, ACC, GS, CT, AJT, MCS. (La Autora, 2014)

	Procedimiento Garantía Talleres		Fecha: 05-01-2014
	Código de Documento: PR-GATA-01		Versión: 08
	Requisito de la Norma: 7.5.1., 7.5.4., 8.2.1.		Página: 8
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GS

Procedimiento de Gestión de Garantías.

Propósito:

Definir el procedimiento para realizar el Proceso de Garantía Talleres.

Alcance:

Aplica desde el momento que el vehículo de un cliente o de IMBAUTO S.A. es recibido por un reclamo de garantía hasta que es entregado nuevamente al propietario.

Abreviaturas y Definiciones:

TABLA 6.24: Abreviaturas Procedimiento Garantía Talleres

SIGLAS	SIGNIFICADO
CL.	Cliente.
GS	Gerente de Servicio.
JT.	Jefe de Taller.
JPV	Jefe de Posventa.
AS.	Asesor de Servicio.
ACO.	Asistente de Contabilidad.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
CT	Comprador Taller.
TCT.	Tablero de Control de trabajos.
AJT.	Asistente de Jefe de Taller.
JEP.	Jefe de enderezada y pintura.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
CAJSuc.	Cajero Sucursal.
MCS.	Mensajero Comprador Sucursal.
AG.	Analista de garantías.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

Indicadores.

En el proceso de Gestión de Garantías es importante considerar los indicadores de: Cumplimiento de Presupuesto y Productividad. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación.

TABLA 6.25: Indicadores Procedimiento Garantía Talleres

NOMBRE:	Cumplimiento de Presupuesto.			
DESCRIPCIÓN:	Es el porcentaje con el cual las ventas de servicios planeadas son realizadas y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$= \frac{\text{Ventas Reales } (\$)}{\text{Presupuesto de ventas } (\$)} \times 100$	GOT, JT	Mensual o Semanal	100 %	AG, GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

NOMBRE:	Productividad			
DESCRIPCIÓN:	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Automático Sistema DMS	GOT, JT	Mensual	80%	AG, GOT, GCP, CGMD, JCP, JT

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Referencias:

Manuales de Servicio

Sistema de Garantías GM

Identificación de la Pieza

Procedimiento Venta de Servicios Matriz y Esmeraldas PR-VTSE-01

Registros:

TABLA 6.26: Registros Procedimiento Garantía Talleres

Código	Nombre del registro	Responsable de recolección	Ubicación física	Tipo de Archivo	Tiempo de retención	Disposición final
FO-RE-03	Registro de Repuestos de Garantía	AG	PC Garantías	Electrónico	3 años	Eliminación
FO-OT-02	Orden de Trabajo	AG	Archivo de Facturas Garantías	Físico	7 años	Archivo Pasivo
FO-CT-01	Consignado a Taller	AG	Archivo de Facturas Garantías	Físico	7 años	Archivo Pasivo
FO-SR-01	Solicitud de Reclamo de Garantías	AG	PC Garantías & Facturas de Garantías	Electrónico	7 años	Archivo Pasivo
FO-FAC-03	Factura	AG	Archivo de Facturas Garantías	Físico	7 años	Archivo Contable
FO-SA-01	SAG (Impreso)	AG	Archivo de SRG SAG	Físico	7 años	Archivo Contable
SIS-SG-01	Sistema de garantía GM (Departamento de Servicio) E-mail.	AG	PC Garantías	Electrónico	3 años	Archivo Pasivo

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Lista de Distribución:

GS, JT, AS, AG, AJT, GPVSuc, JPV, JTPes, JEP. (La Autora, 2014)

 	Procesos Facturación, Cobro y Reparación de Vehículo		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-FACOBREPVEH-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.11 DISEÑO DE LOS PROCESOS FACTURACIÓN, COBRO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULO

6.1.2.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Terminados los trabajos de reparación o prevención, el asesor de servicio realiza el cierre de la Orden de Trabajo en el sistema. El cliente se acerca donde el asesor y se cerciora de los trabajos realizados, posteriormente se pasa la documentación a caja para que se proceda a la facturación. A continuación caja factura y solicita firma al cliente, entrega original de factura al cliente y entrega orden de salida del vehículo.

Tenemos entonces a continuación el proceso detallado con cada una de las actividades lo cual servirá como parte fundamental del Manual indicado. (La Autora, 2014)

	Proceso Facturación y Cobro Reparación de Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-FACOBREPVEH-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.11.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO FACTURACIÓN Y COBRO REPARACIÓN DE VEHÍCULO

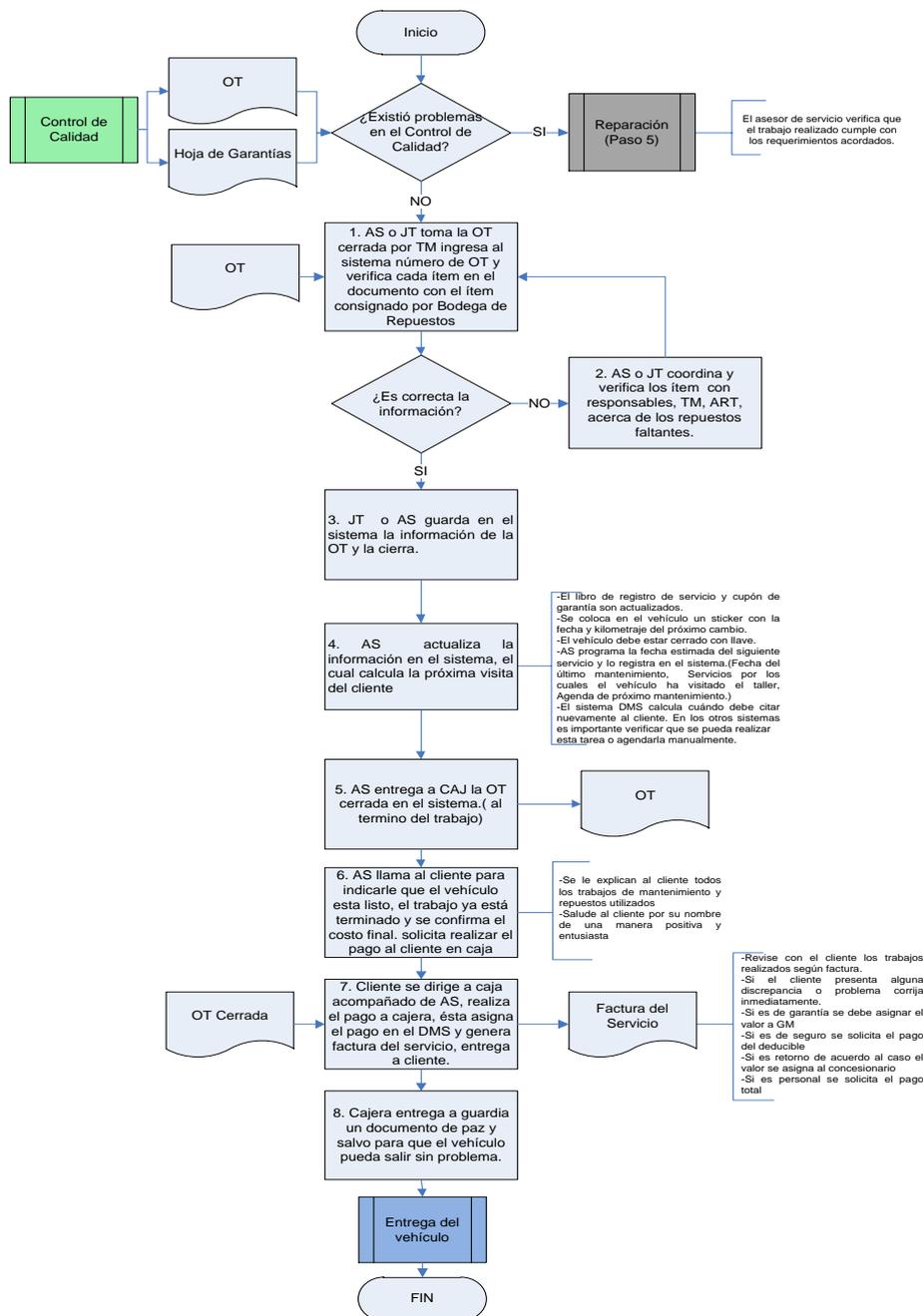


FIGURA 6.46: Diagrama de Flujo Proceso de Facturación y Cobro de Reparación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Procesos Entrega de Vehículo		Fecha: <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-ENVEH-01		Versión: <u>08</u>
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.12 DISEÑO DE LOS PROCESOS ENTREGA DE VEHÍCULO

6.1.2.12.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Posterior al pago, el técnico o asesor de servicio procede a realizar la entrega del vehículo indicando los trabajos realizados y verificando los repuestos cambiados.

Con este proceso termina de manera general el cumplimiento de las actividades de Ejecución del Mantenimiento de un Vehículo. Posteriormente el concesionario realiza un seguimiento al cliente ejecutando una llamada al tercer día para conocer si existió novedades con el vehículo que ingresó al taller, luego de aproximadamente 10 días se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes que ingresaron al taller, esto con el objetivo de conocer los indicadores de Satisfacción de Clientes en función a la Atención recibida en el Área, con este índice se puede realizar reuniones de trabajo y generar planes de acción que permitan tener una mejora continua.

Tenemos entonces a continuación el proceso detallado con cada una de las actividades lo cual servirá como parte fundamental del Manual indicado. (La Autora, 2014)

	Proceso Entrega de Vehículo	Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: PRO-ENVEH-01	Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora

6.1.2.12.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO ENTREGA DE VEHÍCULO

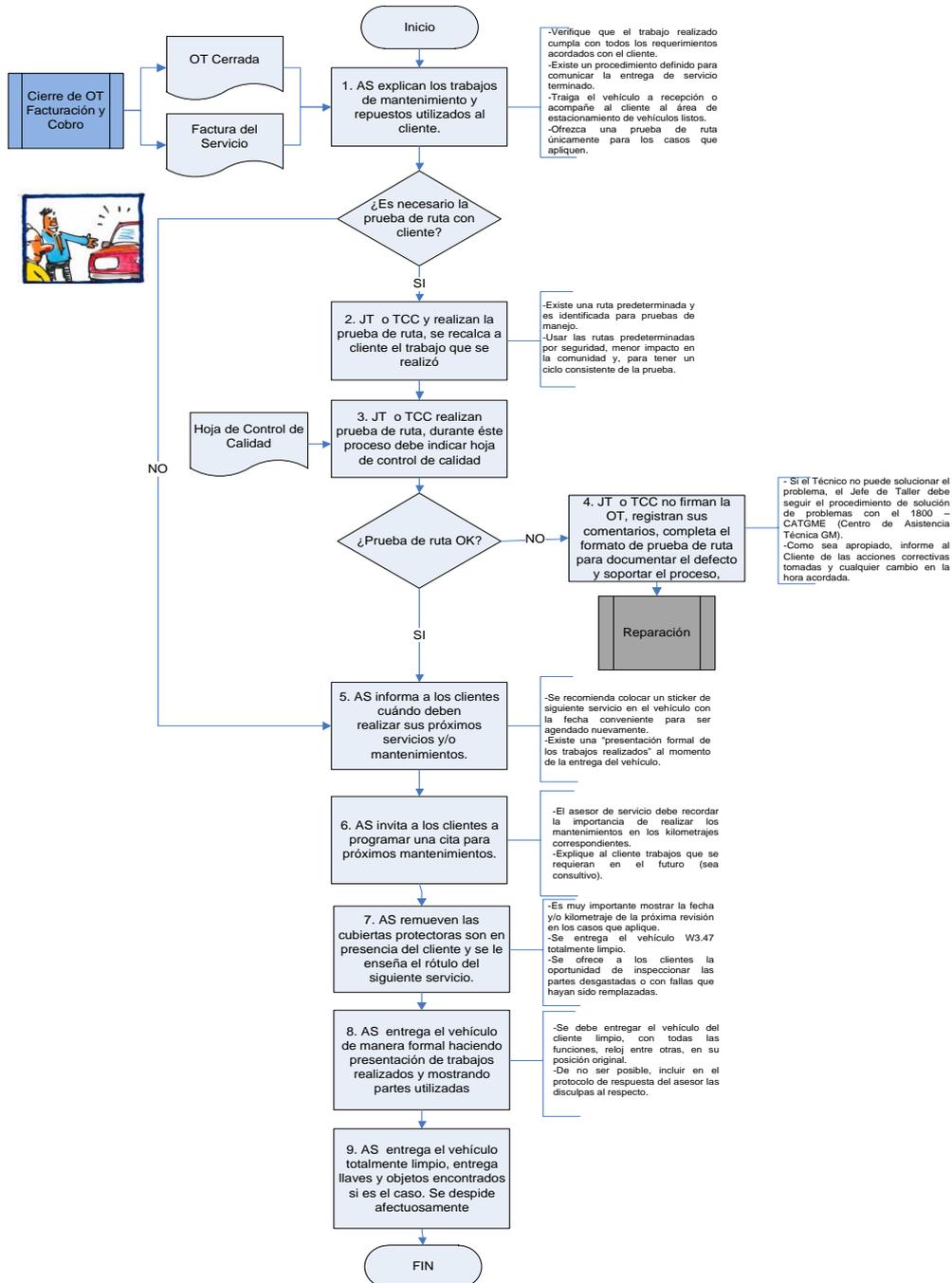


FIGURA 6.47: Diagrama de Flujo Proceso de Entrega del Vehículo

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

6.1.2.13 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ÁREA DE SERVICIO

TABLA 6.27: Caracterización Proceso de Venta de Servicio

IMBAUTO S.A.		CONCESIONARIO IMBAUTO S.A. IBARRA-ECUADOR HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO:	Venta de Servicio.	Código:	VESE-01	
Responsable:	Gerente de Servicio	Revisó:	Byron Pinargote	Página: 1
Elaboró:	La Autora	Aprobó:	Roberto Alarcón	Fecha: 31-jul-2014
OBJETIVO:		ALCANCE:		
Definir el procedimiento para la venta de servicios en IMBAUTO S.A.		Desde que el cliente solicita el servicio hasta que se realiza la reparación.		
¿CON QUÉ (RECURSOS)?		¿CON QUIÉN (TALENTO HUMANO)?		
<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Teléfono - Fax - MS Office 		<ul style="list-style-type: none"> - Asesores de Servicio - Jefes de Taller - Gerente de Servicio - Aseguradoras 		
		<ul style="list-style-type: none"> - Asistente Jefe de Taller - Gerente Financiero - Jefe de bodega De repuestos. - Cajera - Clientes 		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Cliente	Requerimientos del Cliente	VENTA DE SERVICIOS (7.2.1, 7.2.2, 7.2.3)	Acuerdo con el Cliente	Asesor
Consultivo de Servicio	Disponibilidad del Servicio		Orden de Trabajo	Reparación
GME	Política de Posventa GME		Recepción del Vehículo	Reparación

Talento Humano	Convenios con Aseguradoras		Factura	Cliente/Archivo
Planificación	Convenios con Flotas		-	-
CÓMO DOCUMENTAR		INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Venta de Servicio - Orden de Trabajo - Convenio de Flotas - Convenios con Aseguradoras 		<ul style="list-style-type: none"> - Documentos para Aseguradoras - Factura - Proforma 		
		<ul style="list-style-type: none"> → Eficacia: → Margen Bruto: 		
INDICADORES				
			Meta	Actual
Eficacia:	→	Nivel de Cumplimiento del Presupuesto	100 %	
Margen Bruto:	→		67 %	
<p>NOTA: Cualquier variación del indicador que afecte sobre el 15% de la meta durante 2 meses consecutivos será causa para levantar una acción correctiva, preventiva o de mejora.</p>				

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

TABLA 6.28: Caracterización Proceso de Servicio Taller

CHEVROLET				
				
IMBAUTO S.A.		CONCESIONARIO IMBAUTO S.A. IBARRA-ECUADOR HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO:	Servicio Taller	Código:	TALLE-01	
Responsable:	Jefes de Taller (Enderezada, Pintura),	Revisó:	Byron Pinargote	Página: 1
Elaboró:	La Autora	Aprobó:	Roberto arcón	Fecha: 31-jul-2014
OBJETIVO:		ALCANCE:		
Establecer el procedimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos en el Taller		Desde que el vehículo entra a reparación hasta su entrega.		
¿CON QUÉ (RECURSOS)?		¿CON QUIÉN (TALENTO HUMANO)?		
<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria - Teléfono - Herramientas - Equipos de Diagnóstico - Computadora - Fax - Internet - Sistema DMS. 		<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Servicio - Jefes de Taller - Asesores de Servicio - Guardias - Técnicos - Lavadores - Bodegueros de -Gerente Colisión Repuestos Center - Asesores de - Jefe Posventa Repuestos - Gerente Posventa - Jefe de Taller Sucursal Colisión 		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Agendamiento	Vehículo Recibido	TALLER (7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.4, 8.3)	Vehículo reparado	Control de reparación
Consultivo de Servicio	Orden de Trabajo		Orden de Trabajo Cerrada	Caja
-	-		Consignado de Repuestos para la OT	Caja

CÓMO DOCUMENTAR		INDICADORES		
Procedimiento de Taller Orden de Trabajo Consignado de la Orden de Trabajo Manuales y Boletines de Servicio Registros de productos No Conformes Registro de Trabajos demorados por Repuestos Registro de Producto no conforme de Proveedores Registro de Incumplimiento de Proveedores		Mano de Obra: Aprovechamiento de la Mano de Obra (horas vendidas / horas disponibles) Retornos: Nivel de Retornos por Reclamos		
INDICADORES				
Mano de Obra:	- Aprovechamiento de la Mano de Obra (horas vendidas / horas disponibles)	Met	Actual	
		a		
		75 %		
Retornos:	- Nivel de Retornos por Reclamos	2,5 %		
NOTA: Cualquier variación del indicador que afecte sobre el 15% de la meta durante 2 meses consecutivos será causa para levantar una acción correctiva, preventiva o de mejora.				

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

	Interacción Macroproceso Empresa IMBAUTO S.A.		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: INT-MAPRO-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.14 INTERACCIÓN

6.1.2.14.1 INTERACCIÓN MACROPROCESO EMPRESA IMBAUTO S.A

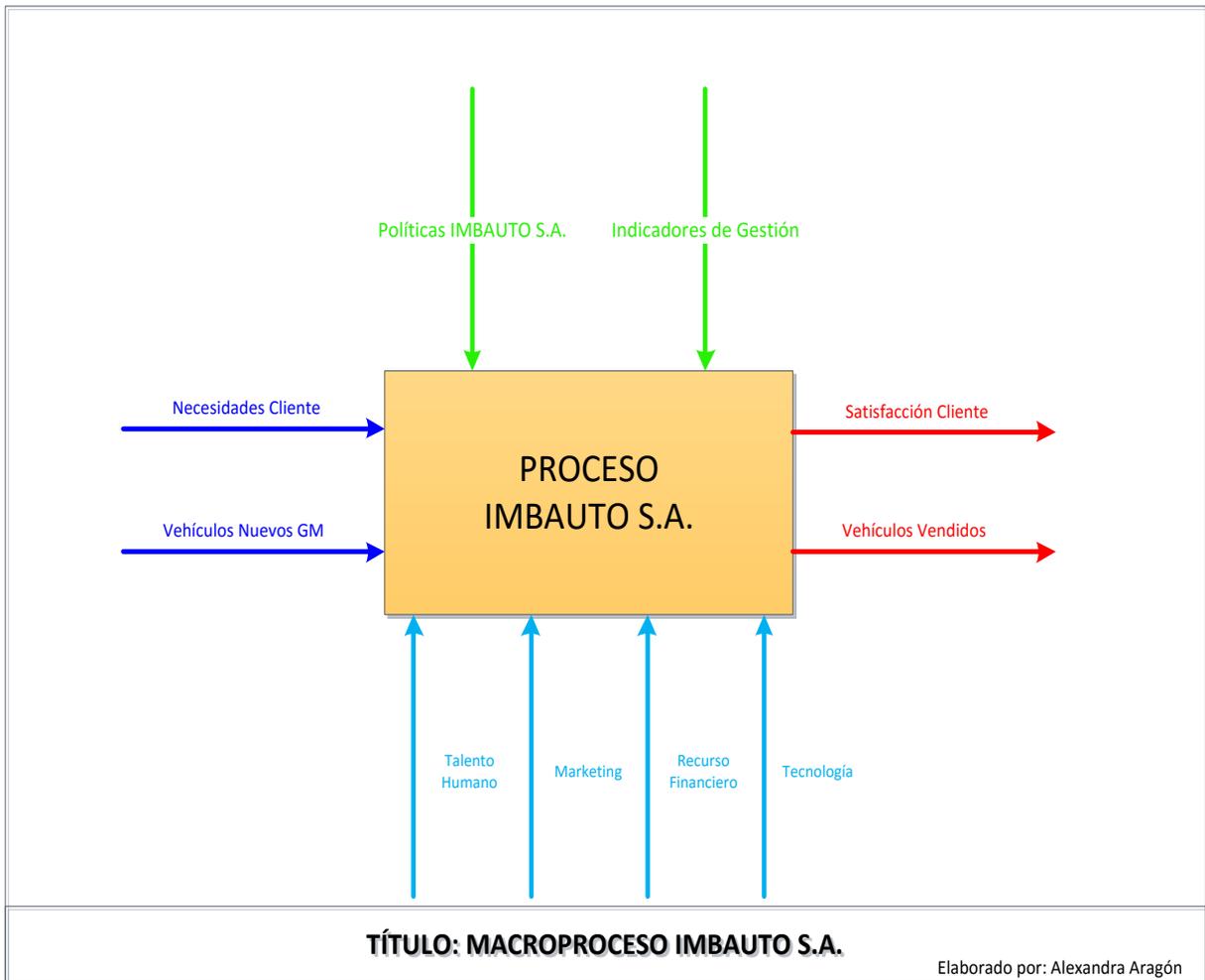


FIGURA 6.48: Interacción Macro Proceso Empresa IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 IMBAUTO	Interacción Procesos Gerenciales, Productivos y de Apoyo		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: INT-PROGEPDAP-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.14.2 INTERACCIÓN PROCESOS GERENCIALES, PRODUCTIVOS Y DE APOYO

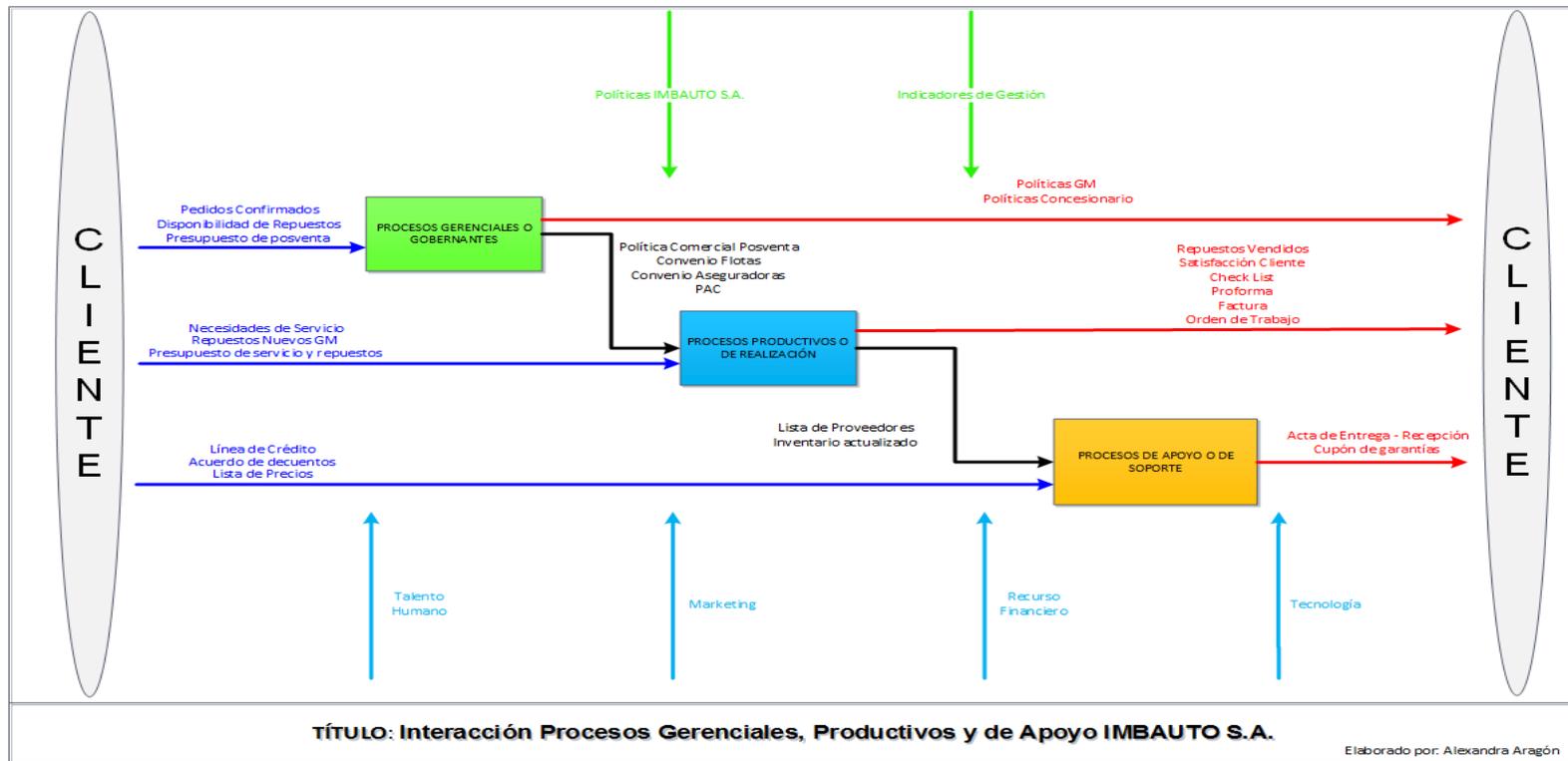


FIGURA 6.49: Interacción Procesos Gerenciales, Productivos y de Apoyo Empresa IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 IMBAUTO	Interacción Procesos del Área de Repuestos		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: INT-PROARE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	<u>Actualizado por:</u> La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.14.3 INTERACCIÓN PROCESOS DEL ÁREA DE REPUESTOS

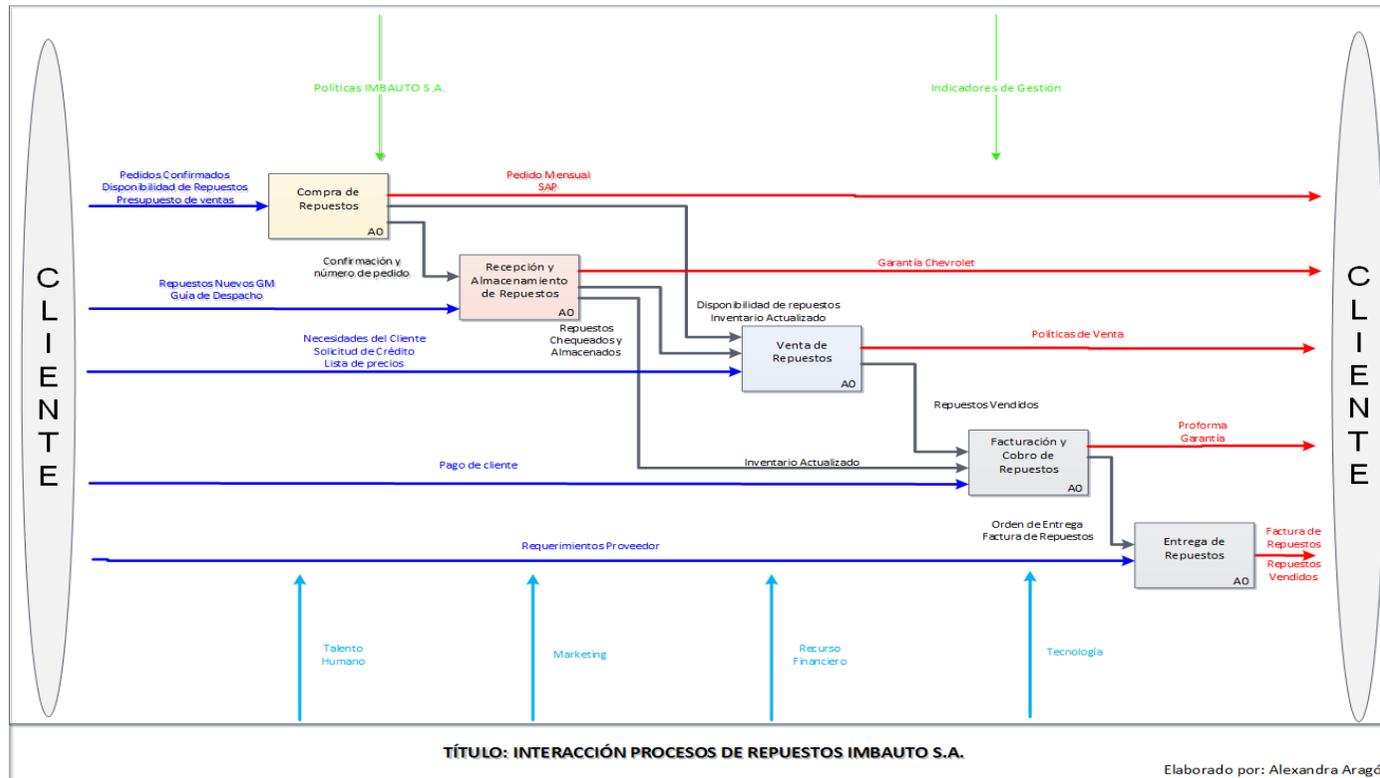


FIGURA 6.50: Interacción Procesos de Repuestos Empresa IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

 IMBAUTO	Interacción Procesos del Área de Servicio		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: INT-PROARSE-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

6.1.2.14.4 INTERACCIÓN PROCESOS DEL ÁREA DE SERVICIO

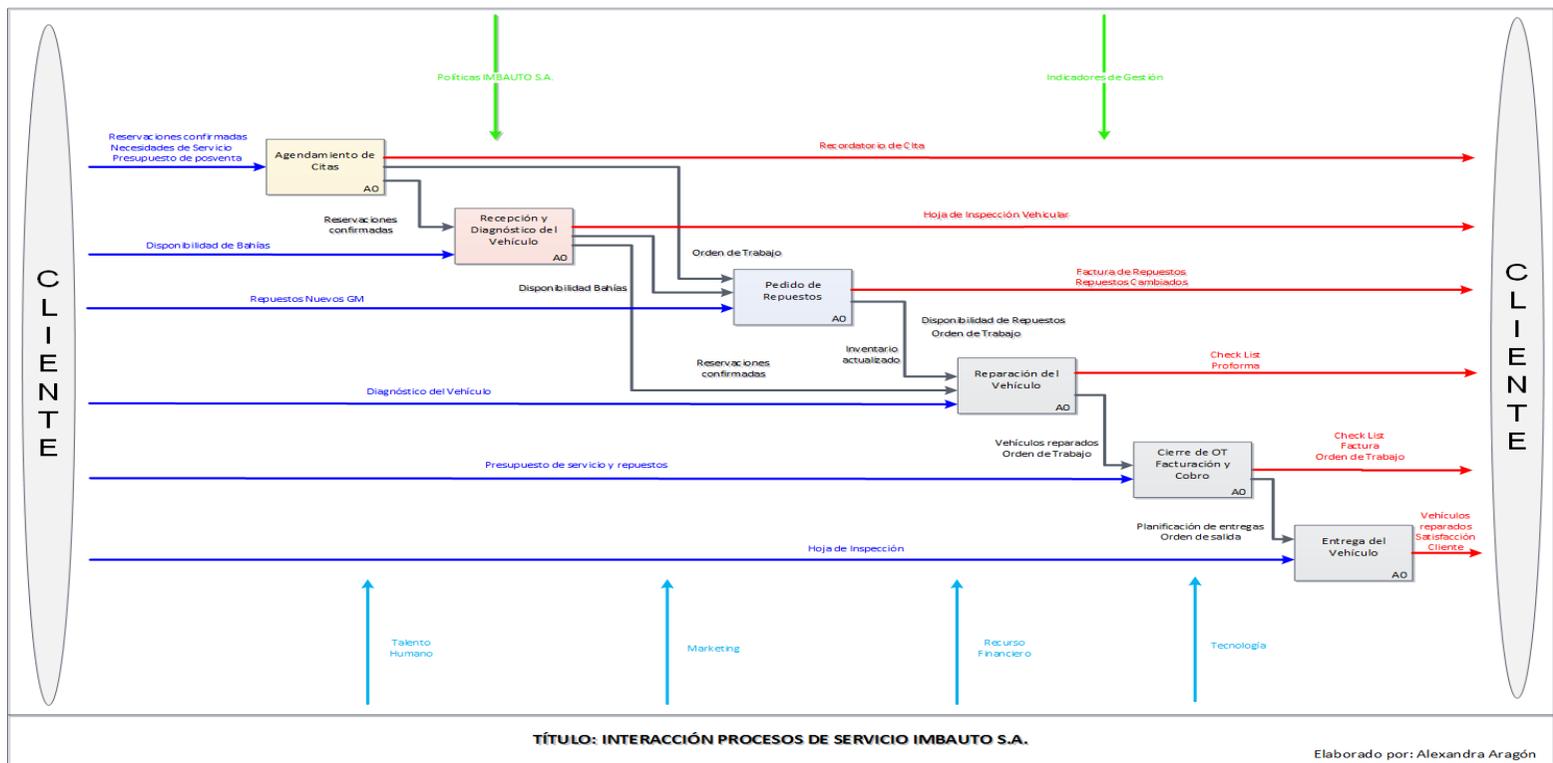


FIGURA 6.51: Interacción Procesos de Servicio. Empresa IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VII

7. AUDITORÍAS Y CONTROL DE PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”, EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA

Las Auto auditorías o Auto calibraciones de los estándares de los procesos se los realiza en base a los formatos establecidos por la compañía, pues aquí se encuentran los parámetros de los procesos a seguir, es por esta razón que se califica por el cumplimiento y el no cumplimiento.

Si el estándar auditado cumple se coloca una “O”, si el estándar auditado cumple parcialmente se coloca la letra “D” y si el estándar auditado no cumple se coloca “X”, así al final se tiene una calificación sobre el 100%, y mediante esto y los comentarios observados en la auditoría se puedan generar planes de acción con responsables y fechas de cumplimiento.

A continuación podemos observar auditorías realizadas en las Áreas de Servicio Taller y de Repuestos. (La Autora, 2014)

7.1 AUDITORÍA W3 PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO

Definición: Proporcionar al cliente una experiencia satisfactoria con el servicio prestado, comprendiendo sus requerimientos y garantizando su oportuno cumplimiento.

Propósito: Asegurar que los procedimientos y procesos de servicio son consultivos y están enfocados a ganar clientes para toda la vida.

Los resultados obtenidos en la Auditoria del Proceso Consultivo de Servicio de Taller son:

TABLA 7.1: Auditoría Proceso Consultivo de Servicio

Categoría: W-3 Proceso Consultivo de Servicio		Concesionario:		IMBAUTO S.A.		
Definición: El Proceso de Servicio Consultivo de GMEc es entendido e implementado por todos los Asesores de Servicio.						
Propósito: Asegurar que los procedimientos de servicio son enfocados al Cliente y son Consultivos para conseguir su Entusiasmo.						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	RESP.	FECHA TERMINO
CONSULTA TELEFÓNICA						
W3.1	Se le envió un recordatorio indicando cuando se cumple el siguiente mantenimiento de su vehículo.	Referirse a la Forma S50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W50 Mexicana recibe vía 1800 pendiente Mexicana / IMBAUTO contactar cliente	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.2	Los Clientes son bienvenidos al concesionario en forma rápida, cortés y en forma entusiasta al momento de cumplirse su Agendamiento.	Referirse a la Forma S50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W50 Mexicana recibe vía 1800 pendiente Mexicana / IMBAUTO contactar cliente	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.3	Todas las llamadas telefónicas deben ser contestadas antes del tercer timbre.	Llamar al concesionario y chequear	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.4	Todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional presentando al concesionario, departamento y el nombre.	Llamar al concesionario y anotar la técnica de contestar el teléfono. Revisar formatos de control de llamadas	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.5	Asesores de Servicio / Ejecutivos del Call Center tienen una instrucción formal mencionando que información se necesita obtener para determinar las necesidades del cliente (mantenimiento).	Referirse a la forma W50 encuesta del servicio por puntos. Revisar scripts de Call center y procedimiento	○	Mexicana	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.6	Se ofrece a los Clientes un estimado de precio durante la llamada para realizar la reservación.	Referirse a la forma W50 encuesta del servicio por puntos. Revisar scripts de Call center y procedimiento	○	Mexicana	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013

BIENVENIDA						
W3.7	El concesionario tiene un procedimiento de saludo al cliente, por escrito, para todas las personas de servicio. Toda la gente de servicio ha leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.	revisar despliegue a todo el personal	○	Presentación PPT	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.8	Los clientes son bienvenidos e informados dentro del 1er. minuto de haber llegado al Departamento de Servicio.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de Servicio por puntos	○	Se constata con guardia	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.9	Los clientes son atendidos dentro de los 5 minutos de su arribo al Departamento de Servicio.	Verificar en fila de espera de clientes, observar anfitrión	○	Forma W50	Asesor Servicio	Dic 2013
ENTREVISTA CONSULTIVA						
W3.10	Al momento de realizar la entrevista el Asesor de Servicio tiene una instrucción de trato formal indicando que información es necesaria que sea provista y obtenida del cliente.	Revisar la forma de instrucciones del trabajo, y políticas de atención, trato al cliente	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.11	El asesor de servicio escucha las necesidades del Cliente y conduce una entrevista para determinar los requerimientos de servicio del cliente.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor de Servicio	Dic 2013
PRESENTACIÓN DE COSTOS						
W3.12	Se ofrece a los clientes los costos de Servicio y reparación.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W50 y cartel de precios	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.13	Se recomienda al cliente sobre las opciones de transporte que tiene el concesionario. (Minibús /taxi / préstamo de vehículos).	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W50 y CSI Q8c 70% Es agencias el indicador influye	Asesor de Servicio	Dic 2013
CONSULTA DE COMPRA						
W3.14	El Asesor de servicio confirma todos los requerimientos de servicio, reparación y costos estimados antes de solicitar al cliente que firme la orden de trabajo.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W 50	-	Dic 2013

W3.15	Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su vehículo.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W 50	Asesor de Servicio	Dic 2013
AUTORIZACIÓN PARA TRABAJOS ADICIONALES						
W3.16	Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	-	-	Dic 2013
ENTREGA						
W3.17	Se llama al cliente para indicar que ya está terminado el trabajo y cuál es el precio final.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W 50	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.18	Son explicados a los clientes todos los trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados en el vehículo al momento de la entrega.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	-	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.19	Los clientes son informados cuando deben realizar sus próximos servicios y/o mantenimientos.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos	○	Forma W 50, se entrega tarjeta cambio de aceite. Sugerencia: Indicar a AST que resalten la entrega de información colocada en tarjetas de cambio de aceite	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.20	Los clientes son invitados a realizar una cita para su próximo mantenimiento.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos. Revisar publicidad de Agendamiento	○	Colgante invitando a efectuar. Sugerencia: Indicar a AST que resalten el envío de información por medio del colgante	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.21	El vehículo del cliente se lo entregan en forma limpia con todas las funciones y ajustes de asiento, en su posición original incluyendo la palanca de cambios y el volante.	Referirse a la Forma W50 Encuesta de servicio por puntos. Revisar que los vehículos estén limpios	○	Coordinador Contact Center- Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.22	Consultores de Servicio comienza el trabajo 30 minutos antes que el inicio de la operación.	Observar hora de comienzo del consultor de servicios	○	Se constata visualmente	Asesor de Servicio	Dic 2013

W3.23	Durante el Agendamiento el Asesor de servicio determina y almacena el nombre, detalles del vehículo, contacto, servicio y repuestos.	Observar libro de reservaciones y documentación	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.24	Se muestra un menú de servicios en el área de espera.	Observar Menú de Servicios.	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.25	Se desarrolla un historial de servicios y reparaciones recientes para determinar si aplica la garantía.	Observar reservaciones para mantenimiento y documentación	○	Coordinador Contact Center-Jefe de Calidad y Procesos.	Asesor Servicio	Dic 2013
W3.26	Para clientes con citas de órdenes de reparación se imprime con anterioridad la información disponible para el arribo del cliente.	Chequear ordenes de trabajo listas, constatar que estén todos los datos del cliente para el Agentamiento	○	Se comunica vía e-mail	Asesor Servicio	Dic 2013
AGENDAMIENTO DE CITAS						
W3.27	¿Se utiliza un diario de citas registrado en red, en las computadoras del concesionario? ¿Se muestra el tablero de citas en recepción?	Chequear libro de citas	○	Se cumplió al colocar tablero	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
W3.28	Por los menos 50% de los trabajos de servicio son reservados por medio de cita.	Calcular reservaciones para dejar vehículos. Revisar formatos de Call center con número de Agendamiento efectivos El total de trabajos reservados / total de trabajos de ventas	□	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor Servicio Contact Center Y GS	Dic 2013
W3.29	Los tiempos de las citas de los clientes son espaciados con por lo menos 15 minutos para cada consultor de Servicio.	Chequear la lista de trabajos del Asesor de servicios	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor Servicio Contact Center	Dic 2013
LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN						
W3.30	Todas las órdenes de reparación son llenadas en forma precisa. La clasificación de trabajos está definida en la Orden de Reparación – Concesionario/Interno/Garantía. Los Detalles del	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor Servicio y Jefe Taller	Dic 2013

	Cliente son chequeados y actualizados apropiadamente. Esto incluye: 1.Nombre 2.Número de Contacto 3.Detalles del Vehículo.					
W3.31	Asesores de Servicio almacenan en forma precisa la solicitud de servicio/repación en la OT.	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.32	Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la OT.	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.33	Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la Orden de Trabajo.	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.34	Promesa del tiempo estimado que tomará la reparación es escrita en cada OT.	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.35	Los clientes deben firmar en todas las Órdenes de Trabajo.	Observar 2 OTs seleccionado en forma aleatoria por cada Asesor de Servicio	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.36	Protecciones para el piso y asientos del vehículo son instalados en presencia del cliente.	Observar la instalación de las protecciones	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
W3.37	Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.	Inspeccionar vehículos de cortesía	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor Servicio y Jefe de Taller	Dic 2013
ANTES DEL SERVICIO DE ENTREGA						
W3.38	Antes de la entrega al Cliente, el Asesor de Servicio completa la factura de servicio.	Las facturas inspeccionadas son costeadas antes de la entrega	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Contact Center	Dic 2013

W3.39	Vehículos terminados son almacenados en el área de almacenaje designada esperando por su dueño:	Chequear almacenamiento de vehículos y actualizaciones	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio y Contact Center	Dic 2013
	1. Libro de Registro de Servicio/Cupón de Garantía es actualizado					
	2. Sticker de 'Siguiete Servicio' es colocado en el vehículo					
W3.40	El Asesor de Servicio decide el siguiente horario de servicio y lo agenda en el sistema.	Observar el procedimiento para realizar nueva cita. Fomentar el Agendamiento con el mismo asesor de servicio	○	N/A Mexicana cuando este 100% invitándose a realizar por el momento solo se recibe mediante 1800	Asesor de Servicio y Contact Center	Dic 2013
ENTREGA DEL SERVICIO						
W3.41	Existe una "instrucción de trabajo" formal para la entrega del vehículo.	Revisar scripts desplegados a todo el personal	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.42	Se ofrece a los Clientes la oportunidad de inspeccionar repuestos desgastados/con falla que hayan sido reemplazados.	Observación repuesta reemplazada es ofrecida al Cliente. Repuestos en el vehículo	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.43	Al cierre del trabajo, se acompaña al cliente hasta el vehículo y se explica el servicio realizado.	Observación	○	CSI Q11 80	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.44	Los Clientes son notificados y autorizan (por escrito) el uso de cualquier producto que no sea aprobado por GM.	Chequear O/T para autorización. Revisar formatos de compuertas de calidad	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.45	Las cubiertas protectoras son removidas en presencia del cliente y se explica al cliente de su siguiente servicio.	-	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.46	Se entrega el vehículo totalmente limpio.	Inspeccionar el vehículo del cliente	○	Jefe de Calidad y Procesos	Asesor de Servicio	Dic 2013
W3.47	Asesores de Servicio atienden en promedio de 10 a 12 Órdenes de Trabajo por día.	Calcular el total de trabajos en los 2 últimos meses / Sin Asesores de Servicio	□	Promedio 16 OT por cada AST	Asesor de Servicio y JT	Dic 2013

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	47	ESTÁNDARES EVALUADOS	47
RESULTADOS EN VERDE	TOTAL	45	PORCENTAJE 96%
RESULTADOS EN AMARILLO	TOTAL	2	PORCENTAJE 4%
RESULTADOS EN ROJO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	O		

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

La auditoría W3 dio como resultado de un total de 47 estándares evaluados un 96% de cumplimiento, teniendo 2 estándares que no cumple en su totalidad; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

7.2 AUDITORÍA W5 ADMINISTRACIÓN DE TALLER.

Definición: Garantizar que los vehículos son atendidos (diagnosticados y reparados) correctamente desde la primera vez.

Propósitos:

- Lograr un buen funcionamiento del taller, para tener un servicio correcto desde la primera vez.
- Mejorar el tiempo de entrega (permanencia del vehículo), optimizar y usar de forma eficiente los equipos, herramientas e instalaciones del taller de servicio.
- Apoyar la categoría W-3. Proceso consultivo de servicio. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoria del Proceso de Administración de Servicio de Taller son:

TABLA 7.2: Auditoría Proceso de Administración del Taller

Categoría: W-5 Administración del Taller		Concesionario:	IMBAUTO S.A.			
Definición: Las prácticas de Taller proveen una consistente y alta calidad para todos los trabajos de servicio.						
Propósito: Control, Mantenimiento y Calibración de los Equipos de Diagnóstico y las Herramientas de Taller.						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTA JE	COMENTARIOS	RESP.	FECHA TERMINO
REPORTES						
W5.1	El Gerente de Servicio tiene acceso a reportes de productividad de técnicos (horas facturadas/horas disponibles).	Revisar Reportes	O	GS/Coordinador GM Difference	Gerente de Servicio	Dic 2013
W5.2	El Gerente de Servicio tiene acceso a reportes de ganancias y control de pérdidas.	Revisar Reportes	O	GS/Coordinador GM Difference	Gerente de Servicio	Dic 2013
W5.3	El gerente de Servicio tiene acceso a los reportes CSI.	Revisar Reportes	O	GS/Coordinador GM Difference	Gerente de Servicio	Dic 2013
W5.4	El desempeño de Retención de Servicio es calculado por el concesionario 4 veces al año.	Observar cálculo de retención	O	GM	Gerente de Servicio	Dic 2013

MARKETING						
W5.5	Un plan de marketing del Departamento de Servicio es desarrollado, administrado y revisado.	Observar plan de Marketing	○	Roberto Alarcón / Ma. Fernanda Cifuentes	Gerente de Servicio y/o Marketing	Dic 2013
W5.6	El concesionario conduce una encuesta de precios competitivos por lo menos anualmente.	Chequear resultados de encuestas	○	Roberto Alarcón / Ma. Fernanda Cifuentes	Gerente de Servicio y/o Marketing	Dic 2013
W5.7	La tasa de menú de precios y mano de obra de servicio es competitivo en el Mercado.	Chequear resultados de encuestas.	○	GM	Gerente de Servicio y/o Marketing	Dic 2013
CSI						
W5.8	El gerente de servicios provee retroalimentación mensual de CSI y otra información de desempeño de satisfacción de Clientes a todo el Departamento de Servicio.	Observar record de CSI Staff de comunicación	○	Coord. GMD!	Gerente de Servicio	Dic 2013
W5.9	Desempeño de CSI esta mostrado en Departamento de Servicio, mes, año & Meta.	Observar el CSI	○	Líder de calidad	Gerente de Servicio	Dic 2013
CONTROL DE TRABAJO						
W5.10	Un manual aprobado por GM o "carga de taller" electrónico está disponible para los Asesores de Servicio.	Observar Consultores de Servicio estimar tiempos de reparación y cargar tiempo disponible para técnicos.	○	Pizarra por AST	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.11	Las horas técnico disponibles son determinadas y el taller es cargado a no más del 90% de horas técnico disponibles.	Observación de taller no es sobrecargado.	○	Pizarra por AST	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.12	Un Supervisor o Controlador es responsable de organizar y controlar todos los trabajos en las operaciones de servicio.	Observaciones del Supervisor	○	Juan Pablo Dávila	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.13	El tiempo estimado para completar el trabajo total está registrado en la O/T.	Observación a 2 O/T's aleatorios de cada Asesor de Servicio	○	-	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013

W5.14	El taller debe mantenerse limpio y ordenado incluyendo la implementación de las 6S (referirse a estándares de las instalaciones de las 6S).	Inspeccionar orden y limpieza del taller	○	Certificado 6 S	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.15	Existe una O/T abierta para cada vehículo en el taller.	Chequear O/T's abiertas contra trabajos	○	GS/Coordinador GM Difference	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.16	Desempeño de técnicos por hora esta exhibido en el taller.	Chequear desempeño	○	GS/Coordinador GM Difference	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
HORARIOS DE TRABAJO						
W5.17	Existe un tablero de control de horarios en un lugar adecuado y se utiliza para organizar y controlar todas las O/Ts.	Observación del tablero de control	○	GS/Coordinador GM Difference	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.18	Todas las órdenes de reparación son asignadas con un tiempo de término estándar para cada segmento.	Observar O/T's para las indicaciones de tiempo de reparación.	○	GS/Coordinador GM Difference	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.19	O/T's para citas son impresas el día antes del servicio.	Chequear impresiones de los siguientes días de los O/T's	○	Vía e-mail se coordina	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.20	El Departamento de repuestos chequea las O/T para el día siguiente.	Chequear el procedimiento del Departamento de Repuestos	○	Vía e-mail se coordina	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.21	Las O/T's son tratadas con prioridad para mantener el tiempo de entrega prometido, retornos y otros problemas.	Chequear orden O/T's	○	GS/Coordinador GM Difference	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.22	El controlador asigna las O/T's a los técnicos con habilidades apropiadas.	Discutir la locación del trabajo con el controlador/supervisor.	○	AST y grupo de técnico	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
W5.23	Solamente una O/T' es asignada para un solo técnico.	Discutir la locación del trabajo con el controlador/supervisor.	○	AST y grupo de técnico	Jefe de Taller o Supervisor	Dic 2013
CHEQUEO O CONTROL DE CALIDAD						
W5.24	Un supervisor, Técnico o Asesor de Servicio es responsable para chequeo de calidad / vehículos de prueba.	Discutir con el Gerente de Servicio	○	GS/Coordinador GM Difference	Supervisor, Técnico o Asesor de Servicio	Dic 2013

W5.25	Existe una ruta predeterminada y es identificada para pruebas de manejo.	Preguntar la ruta	○	GS/Coordinador GM Difference	Supervisor, Técnico o Asesor de Servicio	Dic 2013
W5.26	Cuando el chequeo de calidad es exitoso, El líder de Calidad firma la O/T's y completa el estándar de calidad. (RDS).	Chequear O/T's aleatoriamente para autorización de calidad	○	GS/Coordinador GM Difference	Supervisor, Técnico o Asesor de Servicio	Dic 2013
ADMINISTRACIÓN DE RETORNOS						
W5.27	Todos los retornos son chequeados en un 100%, son probados y liberados por una persona autorizada a la hora de término de trabajo.	Observar chequeo de calidad	○	GS/Coordinador GM Difference	Administración de Servicio	Dic 2013
W5.28	Todos los retornos son ingresados en el registro de retornos.	Observar record o Software de retornos	○	GS/Coordinador GM Difference	Administración de Servicio	Dic 2013
W5.29	El concesionario mide por lo menos una vez al mes el desempeño de retornos utilizando un registro manual o electrónico.	Observar desempeño de registros mensualmente o software de retornos.	○	GS/Coordinador GM Difference	Administración de Servicio	Dic 2013
W5.30	Para nuevas fallas en el producto, un Reporte de Información del Producto en el Campo (ITP) es emitido al Centro de Soporte de Asistencia Técnica de GM.	Discutir con el Gerente de Servicio	○	GS/Coordinador GM Difference	Administración de Servicio	Dic 2013
W5.31	Administración de Servicio revisa los retornos y el Registro de Quejas del Cliente e inicia una Solicitud de Mejoramiento Continuo apropiado para mejorar la calidad en el servicio.	Revisar el Registro CIR	○	GS/Coordinador GM Difference	Administración de Servicio	Dic 2013
HERRAMIENTA DE CALIBRACIÓN Y CONTROL						
W5.32	Las herramientas y equipo de Servicio son todos almacenados y organizados en una forma segura, funcional y organizada.	Inspeccionar procedimientos para uso de herramientas.	○	SBA 90%	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
W5.33	Existe un procedimiento para controlar la calibración de la inspección, medidas y test de Equipos (IMTE) incluyendo Técnicos IMTE (Ej.: llaves de tensión)	Discutir con el Manager de Servicio Observar listas	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013

W5.34	Cada IMTE es almacenado en el Registro IMTE.	Observar el Registro IMTE	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
W5.35	El Record de Prueba de Calibración IMTE se lo mantiene actualizado.	Chequear registros de Calibración IMTE	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
W5.36	Cuando una calibración externa ocurre, el nombre de la prueba y de la organización que la realiza, es almacenada en los registros de Calibración	Chequear el registro por el record de la agencia de prueba.	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
W5.37	Herramientas y equipos actualmente en uso, se mantienen, identificados, enumerados y registrados.	Discutir con el Manager de Servicio Chequear el registro de herramientas	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
W5.38	El herramental IMTE utilizado en el taller es registrado, calibrado, y es mantenido en buenas condiciones.	Observar el registro de herramientas del técnico.	○	Alberto Chiriboga	Jefe o Supervisor de Taller	Dic 2013
TRABAJOS EN PROCESO						
W5.39	El porcentaje de trabajo no terminado es determinado cada día.	Trabajos realizados / total de trabajos	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Jefe de Taller	Dic 2013
W5.40	Causas por las cuales trabajos no son finalizados son discutidos en las reuniones de las mañanas.	Discutir con el Gerente de Servicio	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Jefe de Taller	Dic 2013
W5.41	Se toman acciones para minimizar re-procesos.	Discutir con el Gerente de Servicio	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Jefe de Taller	Dic 2013
COMUNICACIÓN & MEJORAMIENTO CONTINUO						
W5.42	Todo el personal de Servicio revisa las partes y Boletines de Servicio actualizados.	Observar hojas de Pedido (servicio) con firmas.	○	Juan Pablo Dávila	Equipo Gerencia de Servicio	Dic 2013
W5.43	Boletines de Repuestos o Servicio deben ser exhibidos y estar accesibles para el personal técnico.	Observar áreas de exhibición	○	Computador taller	Equipo Gerencia de Servicio	Dic 2013
W5.44	Reuniones con toda el área del personal de servicio son regularmente tomadas para revisión y mejorar el desempeño del Taller de Servicio.	Discutir con el Manager de Servicio. Observar Presentación, agendas, actas	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Equipo Gerencia de Servicio	Dic 2013
W5.45	El área de Servicio evidencia Mejoramiento Continuo mediante seguimiento retornos, almacenamiento quejas resultados de planes de acción, etc.	Chequear formas	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Equipo Gerencia de Servicio	Dic 2013

ESTÁNDARES TÉCNICOS						
W5.46	Todo el personal de Servicio mantiene entrenamiento técnico constante provisto por GM como está indicado por el análisis de necesidades de entrenamiento.	Chequear registros de entrenamiento.	○	CEC	Técnicos	Dic 2013
W5.47	Los técnicos cumplen con los trabajos de las O/Ts dentro de los tiempos pre-determinados.	Chequear los tiempos de los técnicos	○	GS/JT/ Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
W5.48	Los técnicos tratan los vehículos con cuidado. Utilizando cobertores para guardafangos, asientos, piso, volante, y removiendo ropa y joyas.	Observación de instalación de protectores y moquetas.	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
W5.49	Las iniciales de los técnicos en cada trabajo son escritas en las O/Ts cuando sea completado.	Revisar 10 R/O completos para firma.	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
W5.50	La Orden de Trabajo debe contener la queja, causa, y corrección para todos los trabajos de reparación y garantía.	Revisar 10 R/O completos para firma	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
W5.51	Los técnicos miden el tiempo de cada segmento de trabajo en las O/Ts para todas las ventas, internas y trabajos de garantía.	Observación del reloj del R/O	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
W5.52	Los técnicos mantienen sus áreas de trabajo en una forma limpia y organizada.	Inspeccionar áreas de trabajo de los técnicos	○	GS/JT /Coordinador GM Difference	Técnicos	Dic 2013
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			52	ESTÁNDARES EVALUADOS	52	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	52	PORCENTAJE	100%
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	0	PORCENTAJE	0%
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0	PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			○			

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

La auditoría W5 dio como resultado de un total de 52 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, con asignación de dueño de los estándares en unos casos sin planes de acción; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta.

7.3 AUDITORÍA W9 ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS.

Definición: El Concesionario cuenta con una Administración de Garantías eficiente para clientes de vehículos Chevrolet.

Propósitos:

Contar con procedimientos estandarizados de Administración de Garantías para mejorar todos los indicadores de gestión, auditorías, campañas que GM mide.

Empoderar y oficializar al Analista de Garantías del Concesionario como líder del proceso de Administrador de garantías de su Concesión.

Impulsar al Concesionario a revisar sus procedimientos internos de garantías.

Contribuir al desarrollo del trabajo en equipo con todo el personal involucrado en el proceso de Administración de Garantías. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoria del Proceso Administración de Servicio Garantías de Taller son:

TABLA 7.3: Auditoría Proceso de Administración del Garantías

Categoría: W-9 Administración de Garantías		Concesionario:		IMBAUTO S.A.		
Definición: El Concesionario cuenta con una Administración de Garantías eficiente y oportuna para clientes de vehículos Chevrolet.						
Propósito: Brindar respuesta oportuna a los clientes de garantías mediante un servicio de calidad que asegure el cumplimiento de las políticas de GM.						
No.	ESTÁNDAR ES CLAVE	COMO EVALUAR	COMENTARIOS	PUNTAJE	RESPONSABLE E / SOPORTE	FECHA A TERMINO
RESPONSABLES DEL PROCESO						
W9.1	El Gerente de Servicio debe asegurar que su Analista de Garantías cumpla con el programa de pre-certificación y certificación de GM.	1) Pre-certificación aprobada por GM (MPPS, GWM, GMD! y Bienvenida al Mundo Chevrolet) - Aplica para los Analistas que ingresaron a la RED Junio 2009	-	0	Gerente de Servicio	Dic 2013
		2) Aprobación por escrito del Gerente General para la inscripción al Programa Certificación. (Aplica para funcionarios que no cumplan el perfil cargo recomendado por GM)	Entregada carta por Esmeraldas y Coca para Analista de Garantías(retomar debido a cambio)		Gerente de Servicio	Dic 2013

		3) Certificación aprobada por GM (Habilidades técnico-administrativas)	-		Gerente de Servicio	Dic 2013
AUDITORÍAS – MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO MPPS						
W9.2		1) El Instructivo incluye las actividades realizadas por las áreas de Ventas, Repuestos, Finanzas y Taller para el cumplimiento del MPPS de GM. (Es válido añadir áreas adicionales que aplican al Concesionario como Call Center, Logística, etc.)	OK	□	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		2) El instructivo está redactado en un documento de Word. (No es válido el uso de formato Excel u otros)	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) El instructivo indica tiempos de respuesta y responsables por cada actividad.			Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		4) El instructivo inicia en la apertura de la orden de reparación y concluye en la facturación de ciclo semanal a GM	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013

	Analista Garantías debe asegurar creación, publicación, difusión de un Instructivo Interno de Garantías.	5) Los temas que mandatoriamente se incluyen son: Manejo de cupones de entrega y alistamiento, control de baterías en vehículos de stock, actividades para solicitar autorización a GM de acuerdo al tipo y monto de la garantía, manejo de la orden de reparación por garantía, TOT's, compras en plaza, manejo de bodega de repuestos por garantía, proceso de facturación de garantías a GM y auto-auditorías	Plan de acción (nuevo): Colocar temas de grúas y alquiler de autos detallados en circular C-GPV-051 2010, formalizar tiempos de entrega de TOT y compra en plaza. Plan de acción (cumplido) Colocar políticas y retirar TOT y compra en plaza de tipos de garantías, Comunicar tiempos acordados de tiempos de entrega de facturas y realizar auto auditorías de documentos. Proceso de Campañas (partes C)		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	
		6) El instructivo está firmado por las Gerencias Departamentales involucradas y por el Gerente General.	Plan de acción (cumplido): Incluir la firma de G. Ventas		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		7) El instructivo presenta evidencia de actualizaciones una vez al año (No aplica para la 1era calibración GMD!)	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS						
W9.3	El Analista de Garantías debe crear, desplegar y brindar seguimiento a todas las métricas de Administración de Garantías	1) Los indicadores de días de ingreso, % de eficiencia, % de ingreso mensual y acta de auditoría de garantías, en su última versión emitida por GM, se encuentran desplegados en una cartelera visible para todo el personal de taller	OK	O	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013

	que GM publique.	2) Existen planes de acción, con actividad, fecha de cumplimiento y responsable, para cada indicador en estatus amarillo o rojo. Los indicadores con estatus en verde no requieren planes de acción, solo su despliegue	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) La hoja de planes de acción levantados incluye la firma del Gerente de Servicio	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
W9.4	Implementar controles y métricas internas de Administración de Garantías.	1) El informe estadístico incluye como mínimo montos facturados, tiempo de ingreso de OR a GWM y tiempos de permanencia, todos estos divididos por taller de servicio. (Los concesionarios con un solo taller de servicio dividirán al menos la información por tipo de garantía)	Plan de acción(cumplido o con E. Vivero: Mejorar despliegue Plan de negocios	O	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		2) El informe estadístico se encuentra desplegado en una cartelera visible a todo el personal de taller	Plan de acción: (cumplido) Unificar a plan de negocios		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) Informe estadístico está actualizado al último mes cerrado	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
MEJORAMIENTO CONTINUO						
W9.5	Retroalimentación y despliegue permanente al personal involucrado en Administrador	1) Existe una minuta de reunión de despliegue de la información emitida por GM en el último Comité de Administración de Garantías realizado	OK	O	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013

	de Garantías del Concesionario o sobre comités, actualizaciones o recordatorios al MPPS y circular (GPV) que GM publique.	2) La minuta muestra los temas tratados, acuerdos generados, líder de la reunión, lugar, fecha, duración de la reunión y lista de participantes con su respectiva firma	Incluir Acuerdos generados		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
CAMPAÑAS DE SERVICIO - GESTIÓN Y AVANCE						
W9.6	El Concesionario debe asegurar el seguimiento y control del avance de las Campañas de GM mediante una persona responsable y métricas de desempeño por cada punto de Servicio.	1) La persona responsable de campañas por cada punto de servicio mantiene un control de partes en stock, control de vehículos que salieron sin campañas, coordina el Agendamiento de citas con el 1800-Chevrolet o Call Center interno según aplique y asegura la disponibilidad de todos los boletines de campañas emitidos por GM hasta esa fecha	OK. Plan de acción (cumplido) campaña en Lago Agrio - Policía	O	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		2) Los controles realizados por los responsables de cada punto de servicio son consolidados por el Analista de Garantías de forma mensual a manera de informes estadísticos	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) Los informes estadísticos: a) tipo Call center, b) vehículos que salieron sin campañas y c) control de stock de partes contienen información por cada uno de los puntos de servicio del Concesionario	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		4) Los indicadores a, b y c son referente al último mes cerrado y se encuentran desplegados en una cartelera visible para todo el personal de taller	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013

W9.7	Asegurar el acceso a la revisión de historial del vehículo en GWM.	1) Todos los asesores de servicio y jefes de taller tienen habilitado su acceso a GWM y conocen el proceso para consultar el historial de 2) un VIN (garantías anteriores e información de campañas)	no ok	□	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
CAPACITACIÓN						
W9.8	Establecer capacitación permanente de refuerzo para personal de ventas.	1) Existe minuta de la última de reunión de refuerzo realizada para el personal de ventas	Plan de acción (cumplido): Desplegar 3 sucursales pendientes capacitación garantías y cumplir con cronograma capacitación. Plan de acción (nuevo):Mejorar formatos de asistencia	○	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		2) La minuta muestra los temas tratados, acuerdos generados, líder de la reunión, lugar, fecha, duración de la reunión y lista de participantes con su respectiva firma.	OK. Plan de acción (Nuevo); incluir acuerdos generados		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) Existe una presentación o material de entrenamiento estándar para utilización en la inducción.	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		4) La presentación o material de entrenamiento incluye información actualizada del certificado de garantías, cupón de entrega y alistamiento, y coberturas de garantía.	Plan de acción (cumplido): Actualizar presentación en referencia a lo enviado por GM		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		5) La frecuencia de reuniones es 3 veces al año.	OK con nuevo cronograma		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013

		6) Los Concesionarios con más de dos puntos de venta podrán delegar la realización de las reuniones de refuerzo a los jefes de taller, manteniendo todos los requerimientos anteriores.	Roberto Alarcón entreno en sucursales / Ana Castillo despliego		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
W9.9	Establecer capacitación permanente de refuerzo para personal nuevo de Taller.	1) Existe un control de asistencia al programa de inducción de ADM de garantías para el personal nuevo.	OK	O	Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		2) El control de asistencia debe indicar fecha de la inducción, nombre y firma del participante.	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		3) Existe una presentación estándar para utilización en la inducción.	OK		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
		4) La presentación incluye información actualizada de coberturas de garantía, niveles de autorización de garantías GM, definición y manejo de campañas, procedimientos de manejo de garantías con proveedores locales, tipos de garantías y manejo de GWM (historial por VIN)	Plan de acción (cumplido): Actualizar presentación en referencia a lo enviado por GM		Analista de Garantías / Coordinador GMD!	Dic 2013
OK A LA PRIMERA VEZ						
W9.10	Brindar una atención por garantía que solucione el síntoma del cliente a la primera vez.	1) Existen los formatos de inspección en Compuertas de Calidad, debidamente llenados, para los 30 casos de muestra de garantías aplicadas.	OK	O	Líder de Calidad / Coordinador GMD!	Dic 2013
W9.11	Asegurar que todos los clientes por garantía sean contactados Telefónicamente al tercer día de	1) Existe un reporte de llamadas al tercer día, en donde se indique la respuesta de cada cliente y la fecha de contacto, para los 30 casos de muestra de garantías Aplicadas.	Plan de acción pendiente: Llamada ejecutar máx. al tercer día	O	Coordinador GMD! / Gerente de Servicio	Dic 2013

	retirado su vehículo del Concesionario.	2) El script utilizado por el Call Center del Concesionario permite obtener la confirmación de la satisfacción del cliente de forma cordial y ágil.	Plan de acción (cumplido): mejorar script alineado con resultados y estandarizado		Coordinador GMD! / Gerente de Servicio	Dic 2013
W9.12	Seguimiento a ingresos de fechas de entrega en el sistema de cupones de venta SIEBEL.	1) Existen planes de acción (con fecha, responsable y firma de la Gerencia de Ventas) para los VIN"s en estatus amarillo y rojo del informe de fechas de entrega NO registradas en SIEBEL	OK	O	Coordinador GMD! / Gerente de Ventas	Dic 2013
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES				12	ESTÁNDARES EVALUADOS	12
RESULTADOS EN VERDE				10	PORCENTAJE	83%
RESULTADOS EN AMARILLO				2	PORCENTAJE	17%
RESULTADOS EN ROJO				0	PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA				O		

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

La auditoría W9 dio como resultado de un total de 12 estándares evaluados un 83% de cumplimiento, con dos estándares que se cumplen parcialmente, de los cuales se han generado planes de acción; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

7.4 AUDITORÍA P5 ADMINISTRACIÓN DE PARTES.

Definición: El concesionario cuenta con un proceso que garantiza la satisfacción de los requerimientos de repuestos y accesorios de sus clientes internos y extremos.

Propósito:

- Lograr un excelente nivel de atención a las necesidades de repuestos.
- Garantizar un control estricto de los inventarios de partes.
- Conseguir una utilidad razonable en la operación de partes. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoria del Proceso de Administración de Repuestos o partes son:

TABLA 7.4: Auditoría Proceso de Administración de Partes

Categoría: P-5 Proceso de Administración de Partes			Concesionario:	IMBAUTO S.A.		
Definición: El concesionario cuenta con un proceso que garantiza la satisfacción de los requerimientos de repuestos y accesorios de sus clientes internos y externos.						
Propósito: Lograr un excelente nivel de atención a las necesidades de repuestos; Garantizar un control estricto de los inventarios de partes; Conseguir una utilidad razonable en la operación de partes.						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	RESP.	FECHA TERMINO
ORDEN DE REPUESTOS O COLOCACIÓN DE PEDIDOS						
P5.1	El concesionario cuenta con un sistema (software o programa) de administración de inventarios cuya funcionalidad cumple los requerimientos que la política de inventario de GM indique.	Observar el software del sistema / preguntar al Gerente de área de repuestos.	O	DMS	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.2	El concesionario usa un sistema de administración de inventarios que revise el inventario y genere pedidos sugeridos cuando sea apropiado.	preguntar al Gerente de repuestos / Observar documentación	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.3	El concesionario asegura que su sistema revisa la totalidad de su inventario en cada colocación de pedido.	Observar reporte de stock de inventarios	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.4	El concesionario se asegurará que su frecuencia de colocación de pedidos se establecerá para coincidir con lo programado por GM.	Observar órdenes y horario de entrega / 4 Controles al mes según Política Comercial	O	Core en verde	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.5	El concesionario se asegurará de transmitir los pedidos completos antes de la fecha/hora límite establecida por GM.	Observar ordenes	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

P5.6	Inmediatamente se reciba una orden de pedido, el departamento de repuestos actualizará la disponibilidad de inventario.	Preguntar Personal / Observar registros Actualizado en línea	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.7	El Departamento de Repuestos debe tener tiempos de entrega estándar para cada categoría/prioridad.	Observar documentación de tiempo de entrega	O	publicado en cartelera	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.8	Si hay un cambio en la fecha de entrega estimada inicialmente por una orden pendiente (back order), se informará de inmediato al cliente.	Observar registros	O	Jaime Carrera	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Analista de pedidos Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS						
P5.9	Las partes (repuestos) se manejan con seguridad y cuidado para preservar su calidad.	Observar selección aleatoria de las condiciones de los repuestos	O	escaleras coches y mesas rodantes	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.10	Las órdenes de recolección se imprimen con una secuencia lógica para minimizar tiempo en el proceso de recolección.	Observar hojas de picking	O	DMS parametrizado	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.11	Partes de alta rotación se almacenan a nivel del cubo ergonómico (altura entre hombros y pelvis) y en ubicaciones de fácil acceso.	Inspeccionar ubicación de repuestos de alta demanda.	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.12	Partes pesadas se almacenan cerca de las áreas de recibo y despacho.	Inspeccionar posición de almacenaje de objetos pesados.	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.13	Partes de mismo tipo y tamaño se almacenan juntas, repuestos largos y delgados se almacenan verticalmente.	Inspeccionar aleatoriamente posición de repuestos	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.14	Cada referencia tiene una localización física independiente.	Inspección aleatoria posición de repuestos	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.15	Partes de uso de taller se almacenan cerca de la ventanilla/ mostrador de atención al taller.	Inspeccionar cancelas cerca del mostrador	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013

P5.16	Las partes obsoletas (tal como las define la política de GM) se almacenan en áreas separadas para que tengan visibilidad y se establezcan planes de acción para venderlas o retirarlas del inventario.	Observar área de obsolescencia / discutir planes	O	2do piso categoría D y E	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.17	El inventario estará categorizado mínimo en cuatro niveles de acuerdo con la rotación (Tipo A, B, C y D).	Observar reportes de categorización.	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	-	Dic 2013
P5.18	La ubicación de las partes estará basada en código de movimiento, forma y rutas de flujo de trabajo.	Observar de forma aleatoria la ubicación	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.19	Las divisiones, estanterías y perchas deben ser ajustables para acomodarse óptimamente al tamaño y forma de los repuestos.	Inspeccione las perchas	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.20	Los códigos (direcciones) de localización deben estar mostrados en todas las posiciones de almacenamiento.	Inspeccionar perchas	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.21	La distribución del almacén estará organizada de tal forma que las rutas de flujo de recibo y despacho no se crucen.	Inspeccionar Layout del área de la bodega	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.22	El Área de repuestos en garantía (incluye campañas) está separado del área del inventario normal.	Observar área separada	O	2do piso	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.23	El Área de repuestos en garantía (incluye campañas) es de fácil acceso, limpia y organizada.	Inspeccionar áreas	O	María Vinuesa (PB) repuestos	Gerente de Posventa y/o Repuestos Jefes de Bodega / Almacén Operarios (técnicos) de bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
ADMINISTRACIÓN DE STOCK O DE INVENTARIO						
P5.24	El stock es administrado para asegurar el FIFO Primero que entra -Primero que sale.	Chequear muestreo aleatorio de repuestos por FIFO	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

P5.25	Mínimo un vez al año se realiza una toma de inventario físico para todas las referencias (números de parte) del sistema.	Observar evidencia de la toma del stock	O	2 veces al año	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.26	La destrucción de partes en exceso, obsoletas o no vendibles se realizará de acuerdo con las políticas de GM y los principios contables / financieros de uso común.	Preguntar al gerente del área distrito de repuestos GM	O	150.000 sud se dará de baja con aporte del 1% GM	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.27	El departamento de repuestos debe realizar actualización de archivos para los números de parte (referencias) reemplazados o modificados.	Observar record de repuestos reemplazados	O	N200 M300 Y SERIE N	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.28	Los movimientos diarios de partes, entradas, despachadas, chequeos de inventario y destrucciones se deben registrar en el sistema de administración de inventario.	Observar reportes	O	DMS	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.29	Diariamente el Gerente de Repuestos o su delegado revisarán el reporte de vehículos en taller que esperan repuestos.	Preguntar al Gerente de Repuestos o personas responsables	O	Jaime Carrera	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.30	El Gerente de Repuestos revisará mensualmente reportes de operación.	Preguntar al Gerente de Repuestos / Gerente de Distrito de GM	O	Core en función de DMS	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

P5.31	1. Reporte de Ganancias y Pérdidas del Departamento de Repuestos.	Observar reportes u hojas de trabajo	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	2. Valor Total del Stock.			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	3. Ventas de Repuestos en el Stock.			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	4. Ventas de repuestos que no están en el stock. -			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	5. Tiempo de entrega de las partes que no están en el stock (por fuente de suministro).			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	6. Rotación del Inventario (Stock).			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	7. Nivel de Servido (fil arte) para Departamento total y ventas en el mostrador del Concesionario y de servicio.			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

	8. stock order fill Ratio.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	9. Stock de Emergencia order ratio valorado por GM.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	10. Obsolescencia como porcentaje del valor total del inventario.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	11. El concesionario revisa la disponibilidad de inventario periódicamente, con el fin de garantizar los días de inventario necesarios para cumplir con el FOF definido con GM.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.32	Mensualmente se analiza la rotación del inventario por referencia y por valor.	Observar reporte de edad del stock	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference			Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference			Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
	1. Demanda en los 3 últimos meses.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	2. No demanda 3 - 6 meses.			JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

	3. No demanda 7 - 9 meses.			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	4. No demanda 10 - 12 meses.			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	5. No demanda 13 – 24 meses o más (pre-obsolencia).			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
	6. No demanda 24+ meses (obsoleto).			JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.33	Existe un criterio fijo establecido para activar (comenzar a pedir) referencias al inventario y desactivar (dejar de pedir) referencias del inventario con pre-obsolencia.	Observar reportes de fase de entrada / fase de salida	O	3.2 rotación	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.34	Departamento de Repuestos da prioridad al departamento de Servicio como un Cliente.	Preguntar al Gerente de Servicio	O	60% representa taller	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.35	Los concesionarios completarán y enviarán mensualmente el reporte de inventario establecido por GM.	Preguntar al Gerente de Distrito de GM	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

P5.36	El sistema de administración del inventario contará con un proceso que permita señalar con alarmas los números de parte de bajo movimiento para evitar que se pidan.	Mostrar en el sistema	O	Funcionario a cargo de activar alarmas, se monitorea constantemente	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.37	El concesionario identificará en el sistema las partes cuya demanda esté influenciada por factores estacionales.	Mostrar en el sistema	O	Picos altos con asignación de pesos	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.38	Existirá un proceso que asegure la recepción de partes llegadas de emergencia con prioridad sobre aquellas recibidas por pedido normal.	Observar procesos / preguntar staff	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisor de bodega / almacén Jefe de sistemas Jefes de Bodega / Almacén de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
VENTAS						
P5.39	El concesionario establece los objetivos de ventas para el equipo del área de partes (repuestos y accesorios) y define un plan de incentivos para aquellos que los logren.	Observar esquemas de incentivos y metas	O	Marco Rea / RRHH.	Gerente de Posventa y/o Repuestos Recursos Humanos Gerente General Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.40	Las ventas se monitorean por categoría de clientes.	Observar reportes	O	JOR/JBR/Coordinador GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Recursos Humanos Gerente General Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.41	El Gerente de Repuestos monitorea los resultados de ventas por asesor, premia y reconoce a los mejores.	Observar reportes y mecanismos de premiación	O	Marco Rea / RRHH - Entrega de tarjetas Supermaxi	Gerente de Posventa y/o Repuestos Recursos Humanos Gerente General Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.42	Los asesores repuestos/accesorios revisan todos los boletines de repuestos y de servicio inmediatamente se reciban.	Observar boletines	O	Marco Rea y en reuniones de jueves se comunica o aclara en función de entrenamientos GM	Gerente de Posventa y/o Repuestos Recursos Humanos Gerente General Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.43	Los boletines de repuestos y de servicio vigentes estarán publicados en el área y todos ellos (vigentes y anteriores) deben ser de fácil consulta.	Observar boletines almacenajes / exhibiciones	O	Marco Rea y en reuniones de jueves se comunica o aclara en función de entrenamientos GM	Gerente de Posventa y/o Repuestos Recursos Humanos Gerente General Coordinador GMD!	Dic 2013
VENTAS PERDIDAS						
P5.44	Todas las ventas perdidas se registran (tanto del taller de servicio como del mostrador) incluyendo las de partes adquiridas por compra local.	Observar reportes de ventas perdidas	O	DMS	Gerente de Posventa y/o Repuestos Asesores de repuestos Analista de pedidos	Dic 2013

P5.45	Los registros de ventas perdidas se analizan para definir necesidades de inventario.	Observar reportes	O	DMS	Gerente de Posventa y/o Repuestos Asesores de repuestos Analista de pedidos	Dic 2013
P5.46	El concesionario cuenta con un procedimiento para administrar las partes en "pedido pendiente" (back order).	Observar descripción de trabajos y registros de contacto	O	Miguel López	Gerente de Posventa y/o Repuestos Asesores de repuestos Analista de pedidos	Dic 2013
RECEPCIÓN Y COLOCACIÓN EN ESTANTERÍAS						
P5.47	Las partes pedidas por emergencia, serán almacenadas en una ubicación especial debidamente identificada con la O/T (orden de trabajo de taller), nombre del cliente e información de la persona contacto.	Observar área	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.48	Habrà suficiente disponibilidad de espacio en el área de recepción (recibo) para tramitar cada nuevo embarque.	Preguntar staff de recepción / Observar procesos	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.49	Partes que lleguen, serán descargadas, inspeccionadas y almacenadas dentro de las 24 horas después de ser recibidas.	Preguntar staff de recepción / Observar procesos	O	Miguel López	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.50	El departamento de repuestos verificará la factura (o lista de empaque) al momento de recepción contra el físico y procesará los reclamos a que haya lugar.	Preguntar staff de recepción / Observar Proceso	O	Miguel López	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.51	Departamento de repuestos identifica productos erróneos, números equivocados, daños y cosas por el estilo al momento de recepción.	Preguntar staff de recepción / observar reportes	O	Miguel López	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.52	En el momento de recepción, el departamento de repuestos preparará los listados que identifican las partes para almacenar, las partes para recolección y las partes para despacho inmediato.	Observar procesos / Observar reportes	O	Miguel López	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de información	Dic 2013
P5.53	Para almacenar partes grandes y partes en cantidad numerosa, se utilizarán los equipos adecuados (carros/coches recolectores, montacargas, elevadores, etc.) con el fin de prevenir accidentes, mejorar su movilidad y evitar daños.	Preguntar al Staff / Inspeccionar equipo	O	Miguel López	Supervisor de bodega/Almacén de Repuestos Equipo (técnicos) de recepción Administrador de sistema de Información	Dic 2013

RECOLECCIÓN (PICKING)						
P5.54	Al recolectar un pedido, se verificarán el número de parte, la cantidad y la condición contra la lista de recolección.	Observar personal de recolección	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Supervisor de bodega/almacén de repuestos Técnicos (operarios) de recolección	Dic 2013
P5.55	Se utilizarán los equipos necesarios (carros/coches recolectores, montacargas, elevadores, etc.) para recoger partes grandes y partes en cantidad numerosa, con el fin de prevenir accidentes, facilitar la movilidad de las partes y evitar daños.	Observe personal que entrega /inspeccione equipo	O	e-mail solicitando autorización de coche	Supervisor de bodega/almacén de repuestos Técnicos (operarios) de recolección	Dic 2013
PREPARACIÓN DEL EMBARQUE						
P5.56	Se verificarán el nombre y dirección del cliente, todos los números de parte (referencias) y las cantidades contra la lista de recolección.	Observar / preguntar al personal acerca del proceso	O	Mayra Román	Supervisor de bodega/almacén de repuestos Operarios de recolección y de empaque Auditores de pedidos	Dic 2013
P5.57	Se debe establecer un registro de control para manejar las partes que se encuentren dañadas o no estén en condiciones de ser despachadas.	Revisar Registro	O	Mayra Román	Supervisor de bodega/almacén de repuestos Operarios de recolección y de empaque Auditores de pedidos	Dic 2013
DESPACHO						
P5.59	El departamento de repuestos tendrá procedimientos o políticas escritas que cubran: retorno de partes, fijación de precios, otorgar créditos a clientes, órdenes especiales y garantía.	Observar políticas	O	Nueva política con solicitud de crédito con Dpto. en cobranzas	Gerente de Posventa y/o Repuestos Supervisor de bodega/almacén Operarios de despachos Coordinador GMD!	Dic 2013
P5.60	Todas las mercancías se despacharán en empaques originales y en condiciones adecuadas para ser vendidas.	Chequear en forma aleatoria de objetos enviados	O	JOR/JBR/Coordinador or GM Difference	Gerente de Posventa y/o Repuestos Supervisor de bodega/almacén Operarios de despachos Coordinador	Dic 2013
ADMINISTRACIÓN VISUAL						
P5.61	El concesionario expondrá visualmente en el almacén los indicadores estratégicos definidos en el Plan Anual de Concesionarios.	Observar administración visual. Los indicadores de repuestos y accesorios se despliegan en un Plan de Negocios, centro de información, etc.	O	Reunión todos los jueves para despliegue de plan de negocios	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente Administrativo Supervisores de Bodega Coordinador GMD!	Dic 2013
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			61	ESTÁNDARES EVALUADOS		61
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	61	PORCENTAJE	100%
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	0	PORCENTAJE	0%
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0	PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			O			

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

La auditoría P5 dio como resultado de un total de 61 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

7.5 AUDITORÍA P7 ADMINISTRACIÓN DE ACCESORIOS.

Los resultados obtenidos en la Auditoría del Proceso de Administración de Accesorios son:

TABLA 7.5: Auditoría Proceso de Administración de Accesorios

Categoría: P-7 Proceso de Administración de Accesorios			Concesionario:		IMBAUTO S.A.	
Definición: El concesionario cuenta con un proceso que garantiza la satisfacción de los requerimientos de repuestos y accesorios de sus clientes internos y externos.						
Propósito: Lograr un excelente nivel de atención a las necesidades de repuestos; Garantizar un control estricto de los inventarios de partes; Conseguir una utilidad razonable en la operación de partes.						
No.	ESTÁNDARES CLAVE	COMO EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS	RESP.	FECHA TERMINO
ORDEN DE REPUESTOS O PLAN DE ACCESORIOS						
P7.1	Los departamentos de repuestos, servicio y ventas establecen metas anuales y planes de acción alineados con las metas de ventas de accesorios.	Observación de metas y planes de acción	0	Cuadro de comisiones individual y categorizado	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.2	El departamento de repuestos compara periódicamente las metas de ventas de accesorios con el logro actual- se lleva a cabo análisis y se toman acciones correctivas.	Observar Registros	0	Se tiene 90 usd por unidad se tenía +/- 60 usd por unidad	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.3	El departamento de Repuestos y Ventas establecen metas para la venta de accesorios de acuerdo a la tasa de instalación por venta de vehículo nuevo.	Observar Registros	0	Se verifica con Patricio Acosta y se autoriza pago con Marco Rea	Gerente de Posventa Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.4	El concesionario participa en campañas/programas de accesorios planificado por GM. (Ver anexo formato de participación (si/no) y de resultados).	Preguntar a Gerentes de Distrito de GM	0	Campaña deportiva	Gerente de Posventa Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.5	Ítems empacados de accesorios especiales son coordinados con el Departamento de Ventas.	Preguntar a Gerentes de Repuestos/Ventas	0	Se tiene instalador exclusivo para accesorios	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.6	El personal del concesionario es incentivado a vender más accesorios alineado con la venta de vehículos.	Preguntar a Gerentes departamentales	0	200 usd mínimo 30 usd penalización	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.7	El departamento de repuestos entrena en la venta de accesorios especiales a los asesores de ventas, repuestos y servicio por lo menos una vez al año.	Observar planes de entrenamiento/Registros	0	Patricio Acosta 18 Nov. 2010	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Asesores Comerciales Coordinador GMD!	Dic 2013

EXHIBICIÓN DE ACCESORIOS						
P7.8	Catálogos / publicidad de accesorios son exhibidos profesionalmente en el showroom del vehículos nuevos, área de recepción del departamento de servicio y repuestos.	Inspeccionar áreas	O	Se tiene en área de ventas tipo oratorio y mostrador de repuestos	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.9	El listado de accesorios está incluido en brochures promocionales.	Chequear Propaganda y vehículos	O	Se tiene los enviados por la marca tipo colgador	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.10	El material promocional de accesorios es puesto en el vehículo después del servicio (alistamiento) y antes de la entrega del nuevo vehículo.	Inspeccionar vehículos preparados para la entrega al cliente.	O	Llega en los vehículos nuevos a entregar y A. Servicios colocan después de cada servicio.	Gerente Posventa Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.11	El número de vehículos accesorizados en demostración debe estar alineado con los requerimientos de GM.	Inspeccionar vehículos	O	5 vehículos accesorizados	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013
P7.12	Repuestos y accesorios genuinos son exhibidos apropiadamente en área de alto tráfico (Ej. Partes cercanas al Mostrador, Showroom, área de recepción de servicio).	Inspeccionar áreas	O	Se re utiliza vitrinas y se espera la entrega de nuevas vitrinas con IC	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013

P7.13	Áreas de exhibición de repuestos y accesorios cumplen con los lineamientos de la imagen corporativa de GM.	Inspeccionar exhibidores	O	Patricio Acosta	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
P7.14	Las áreas de exhibición de repuestos y accesorios son chequeadas y actualizadas cada tres meses.	Inspeccionar áreas	O	Patricio Acosta	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
P7.15	Otra mercadería es exhibida para promover ventas y atraer el interés del cliente (ej. apariencia, mercadería de acuerdo al estilo de vida, productos de limpieza, alternadores).	Inspeccionar exhibidores	O	Patricio Acosta	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
P7.16	Áreas de exhibición son inspeccionadas diariamente para asegurar que se tenga un buen stock (inventario), limpio, ordenado y bien mantenido.	Inspeccionar exhibidores	O	Se habilitan 2 vitrinas. Sugerencia habilitar una tercera que se usa como archivo	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
P7.17	Los repuestos y accesorios se marcan claramente con el precio y se separan de acuerdo al modelo. (Ej.: Chevrolet, Suzuki).	Inspeccionar exhibidores	O	esta colocado precio y descripción en cada ítems	Gerente de Posventa y/o Repuestos Gerente General Gerente Comercial Gerente Publicidad y Mercadeo Asesores Comerciales Asesores de Repuestos Coordinador GMD!	Dic 2013	
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES			17		ESTÁNDARES EVALUADOS	17	
RESULTADOS EN VERDE			TOTAL	17		PORCENTAJE	100%
RESULTADOS EN AMARILLO			TOTAL	0		PORCENTAJE	0%
RESULTADOS EN ROJO			TOTAL	0		PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA			O				

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

La auditoría P7 dio como resultado de un total de 17 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

7.6 ANÁLISIS DE DATOS Y MEJORAS EN PROCESOS: ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA.

De la auditoría realizada se obtuvo algunas observaciones en los estándares de los cuales se generaron los siguientes planes de acción

TABLA 7.6: Planes de Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora generados de la Auditoría

N° ACCIÓN	FECHA DE APERTURA	REPORTADO POR:	ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA / TEMA	PROCESO	ANÁLISIS DE CAUSAS		PLAN DE ACCIÓN				VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA	
						SELECCIÓN	EXPLICACIÓN	TIPO DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	COMENTARIO
1	2-may-2014	EDWIN IMBAQUINGO	W3.6	Hay el plan de Mantenimiento, pero está desactualizado	Recepción de Vehículo	MEDICION	No se ha considerado el tema de la actualización del plan de mantenimientos	CORRECTIVA	Solicitar a GM un nuevo plan de mantenimientos	Alberto Chiriboga	24-may-2014	EDWIN IMBAQUINGO	Roberto indica que Aun no existe Nuevo Plan de Mantenimiento, lo que me supo manifestar Juan Carlos Salazar es que continua el mismo Plan hasta nueva información. Mail 12 jun 2013
2	2-may-2014	EDWIN IMBAQUINGO	W3.13	No se encuentran todas las órdenes llenas	Entrega de vehículo	MANO DE OBRA/PERS ONAL	Se realizó una revisión de las OT en caja y se verificó que no estaban completamente llenas	CORRECTIVA	Verificación semanal y llamado de atención, firmar en hoja de calidad	Edwin Imbaquingo/Albert Chiriboga	14-may-2014	EDWIN IMBAQUINGO	El control actualmente lo realiza la cajera y si no tiene todas las firmas de responsabilidad no se factura la orden. Se debe controlar y auditar frecuentemente
3	2-jul-2014	EDWIN IMBAQUINGO	W3.17	No se envía al cliente mensajes indicando que el vehículo está terminado indicando el precio	Facturación y Cobro	MANO DE OBRA/PERS ONAL	Se realizó la revisión en el área de asesores y el sistema y no se está realizando	CORRECTIVA	Revisión continua del reporte de mensajería, incluir en el proceso y divulgar a nivel nacional	Juan Pablo Dávila/Edwin Imbaquingo	17-jul-2014	EDWIN IMBAQUINGO	Se verifica que no se está enviando mensajes respectivos en el seguimiento

11	9-sep-2014	EDWIN IMBAQUINGO	W5.19	No hay seguimiento de los planes establecidos en las reuniones	SIG	MANO DE OBRA/PERS ONAL	Los planes de acción establecidos no han sido realizado el seguimiento respectivo	DE MEJORA	Establecer una reunión breve de estatus de planes de acción con el equipo SIG	Edwin Imbaquingo	15-jul-2014	EDWIN IMBAQUINGO	Por Revisar
11	11-nov-2014	JUAN FRANCISCO SALAZAR	W9.1	GM: Se hicieron dos pruebas en las cuales en un día no contesta el Call center, debido a una falla en la línea. Al segundo día se evaluó el Call center, debemos capacitar al personal del Call center para los trámites de garantías	GARANTÍAS	MATERIAL	En la llamada realizada al Call Center, se notó que existía desconocimiento o al respecto del tema de garantías	PREVENTIVA	Capacitación al personal del Call center en temas de Garantías, utilizando ejemplos y pruebas de conocimiento	JUAN FRANCISCO SALAZAR/EDWIN IMBAQUINGO	25-nov-2014	JUAN FRANCISCO SALAZAR	Juan Francisco envió prueba de conocimiento a los jefes de agencia para que los técnicos rindieran la prueba respectiva
12	11-nov-2014	JUAN FRANCISCO SALAZAR	W9.2	Se evaluó a los técnicos el día jueves 5 de septiembre falta resultados, pero se prevé calificaciones bajas	GARANTÍAS	MANO DE OBRA/PERS ONAL	LOS TÉCNICOS NO ESTÁN SUFICIENTEM ENTE CAPACITADOS EN TEMAS DE GARANTÍAS	CORRECTIVA	Capacitación Semanal A Los Tecnicos En Coberturas De Vehiculos, Ingreso Al Gwm, Direcccionamiento Del Responsable Del Proceso De Garantías	JUAN FRANCISCO SALAZAR	25-nov-2014	JUAN FRANCISCO SALAZAR	Realizar una nueva prueba de conocimientos y establecer temas para que se traten en las clínicas de servicio
13	11-nov-2014	EDWIN IMBAQUINGO	W9.3	No se encuentra en el manual ya que todavía no existe el MPPS actual-----16-10-2013	GARANTÍAS	MÉTODO	Falta de actualización de documentos	PREVENTIVA	Actualizar el manual	JUAN FRANCISCO SALAZAR	25-nov-2014	EDWIN IMBAQUINGO	Por Revisar
14	11-nov-2014	EDWIN IMBAQUINGO		Se verifica que las carteleras no son actualizadas a su debido tiempo por lo que no hay reuniones con la Gerencia para explicar el estatus de los indicadores	SIG	MÉTODO	No se actualiza las carteleras a su debido tiempo	CORRECTIVA	Establecer tiempo de llegada de información para la actualización de las carteleras con sus respectivos responsables	EDWIN IMBAQUINGO	25-nov-2014	EDWIN IMBAQUINGO	Por Revisar
15	11-nov-2014	AUDITORIA	P5.9	Existe repuestos que se encuentran fuera de las estanterías	RECEPCION Y ALMACENAMIENTO	MATERIAL	Se verificó que existen repuestos que se encuentran fuera de las estanterías	CORRECTIVA	Controlar que los repuestos no se encuentren fuera de las estanterías mediante auditorías bimensuales	Marco Rea/Edwin	25-nov-2014	AUDITORIA	-

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VIII

8. CUADROS COMPARATIVOS-VALORACIÓN DEL DISEÑO DE PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”.

8.1 RESUMEN DE RESULTADOS FINALES E INDICADORES - CUADROS COMPARATIVOS.

8.1.1 ÁREA DE SERVICIO.

El método utilizado para mejorar y solucionar los diferentes problemas en el desarrollo del diseño del Manual de Procesos Área de Servicio y Repuesto, es la herramienta estadística Histogramas Columna agrupada - Línea en eje secundario (Cuadro combinado). De esta manera se presentan a continuación los resultados finales e indicadores – Cuadros Comparativos:

En la Figura 93 podemos observar el Índice de Satisfacción de los Clientes de Garantías el cual se ha ido mejorando en el último semestre del año 2013, así podemos determinar la mejora objetiva considerando el cliente.

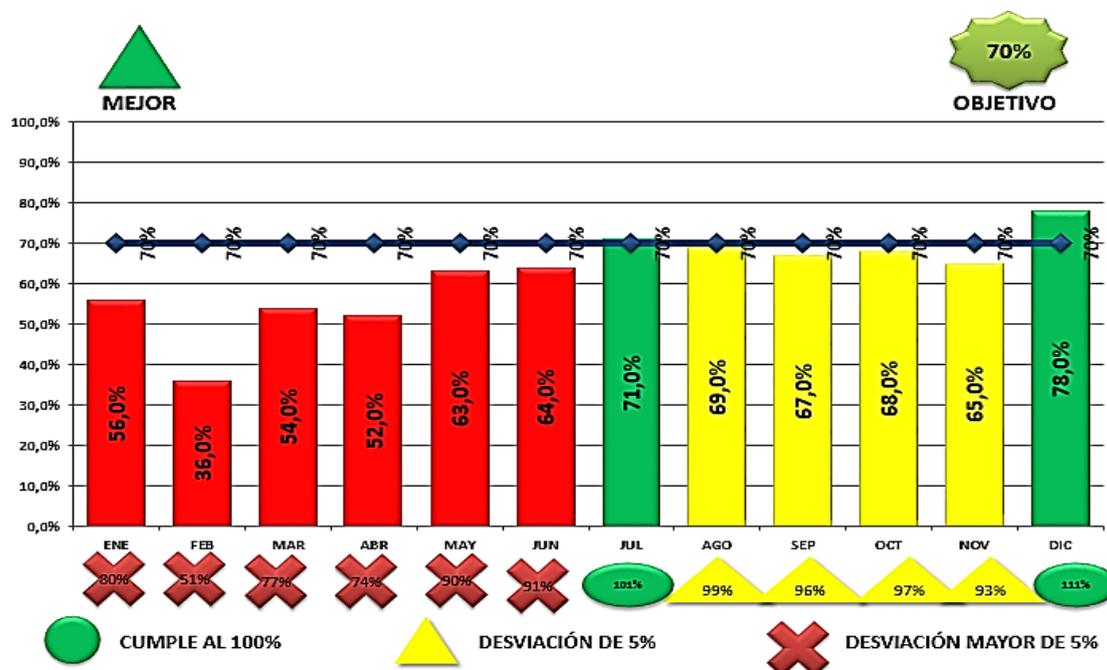


FIGURA 8.1: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Garantías año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Para el año 2014, el CSI de garantías tiene una mejora sustancial, superando en casi todos los meses la meta planificada para el año.

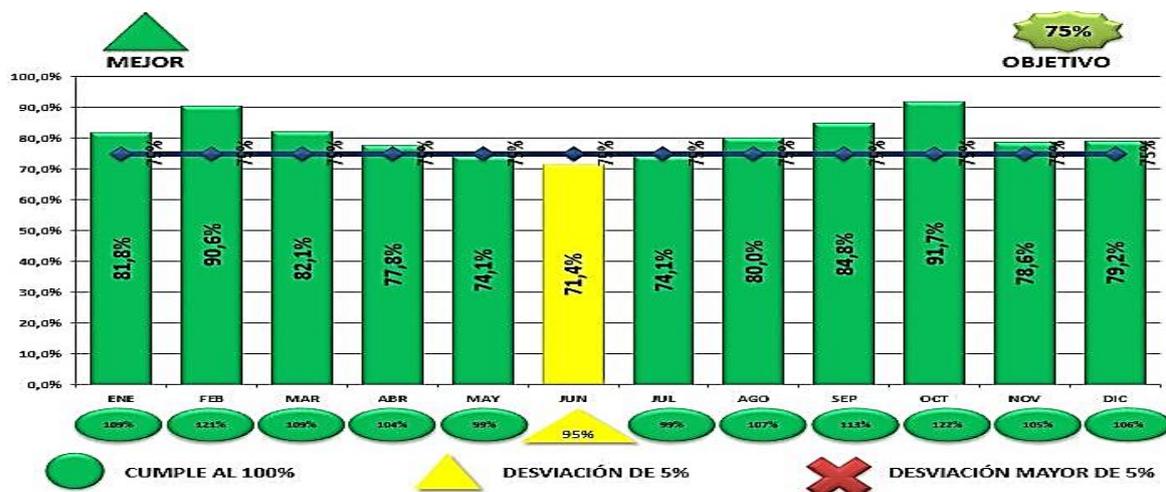


FIGURA 8.2: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Garantías año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Para los clientes pagos, podemos observar el CSI en la Figura 95, pero a diferencia del CSI garantías ha disminuido, esto tiene una explicación pues el cambio y mejora de procesos incurre una disminución sustancial del indicador en el último semestre del año 2013.

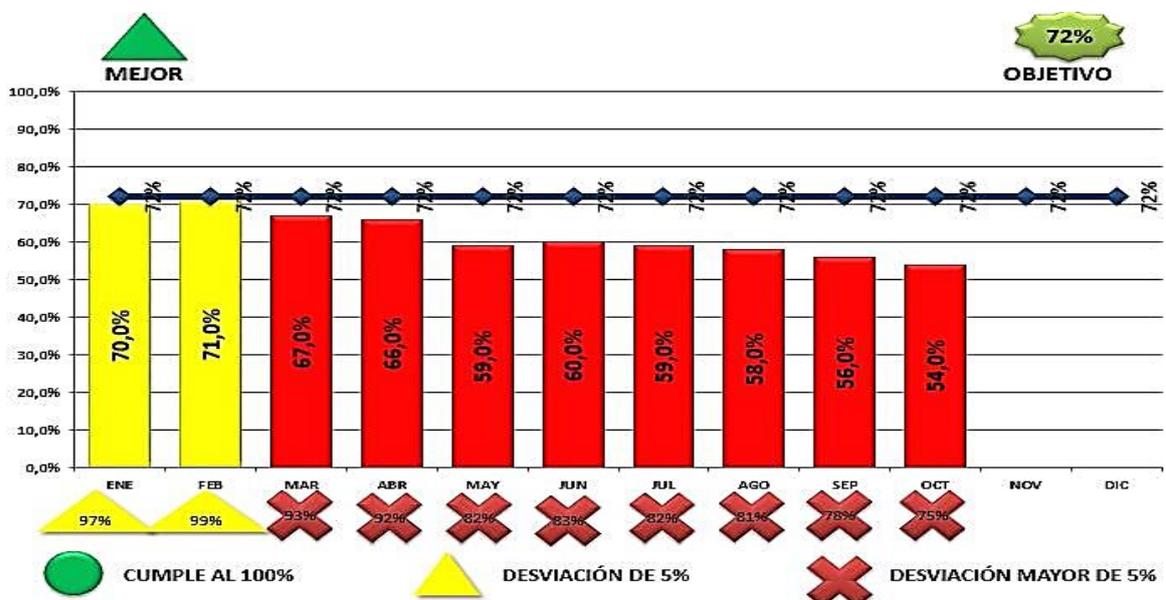


FIGURA 8.3: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Pagos año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Para el año 2014, el CSI de pagos tiene una mejora no muy representativa a mediados de año, pero si a finales de año donde se supera la meta a partir del mes de septiembre veamos la Figura 96.

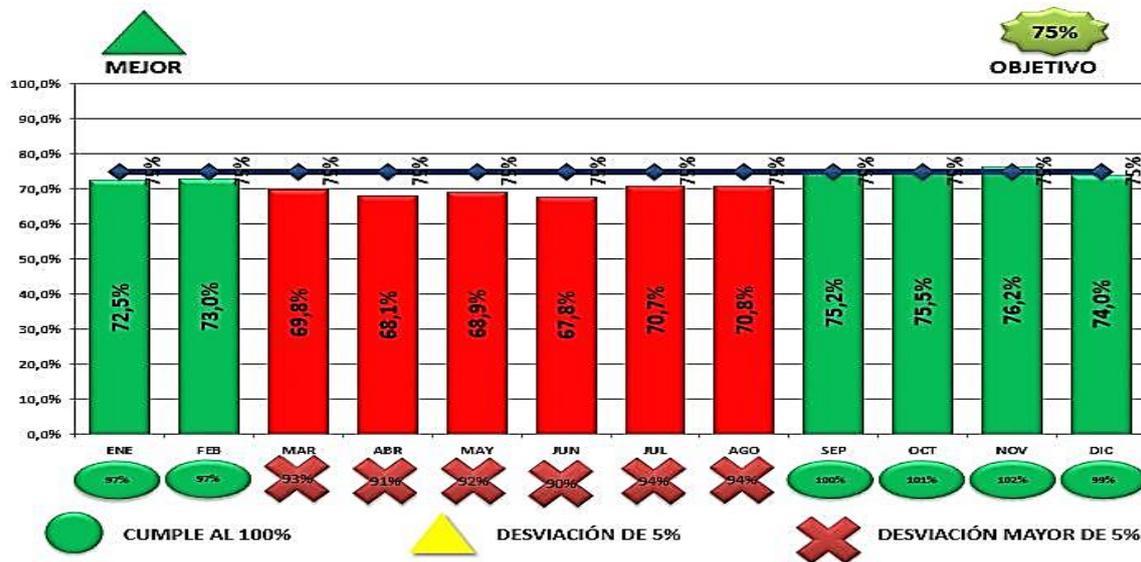


FIGURA 8.4: Porcentaje de Índice Satisfacción de Clientes Pagos año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

El porcentaje de cumplimiento de unidades de Servicio Mecánica en el año 2013, no se cumple de acuerdo a lo planificado, esto se debe principalmente a que IMBAUTO no logró consolidar algunos contratos con entidades del estado.

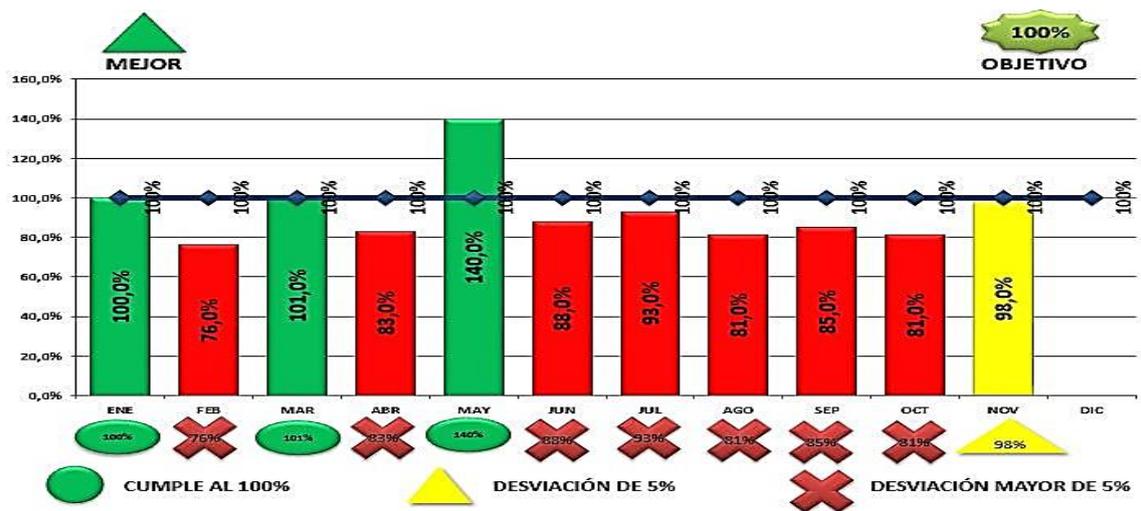


FIGURA 8.5: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio de Mecánica año 2013

IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Sin embargo, para el 2014 en el área de servicio de mantenimiento vemos que la situación en cumplimiento de unidades mejoró, así podemos observar que hasta el mes de octubre casi se tiene cumplido la meta.

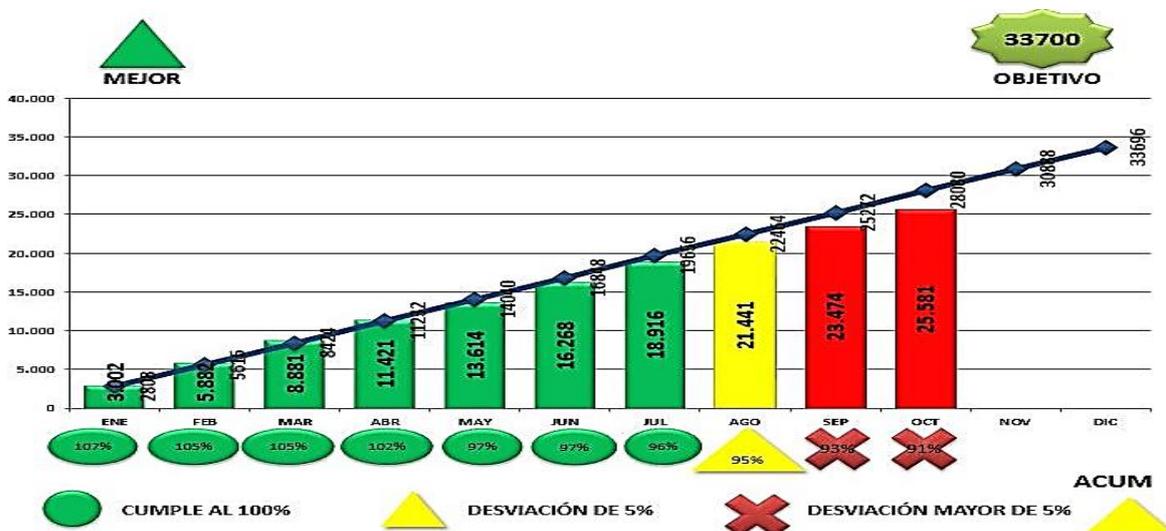


FIGURA 8.6: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio de Mecánica año 2014

IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Para el área de colisiones tenemos el dato del 2013 en la siguiente Figura 99, donde vemos que el cumplimiento fluctúa en una media que casi se llega a la meta.

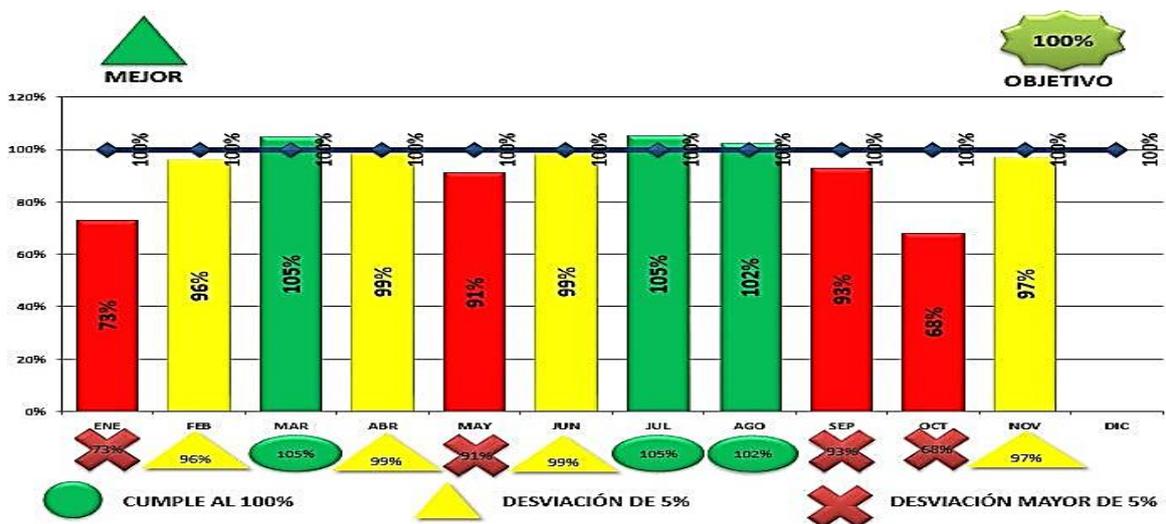


FIGURA 8.7: Porcentaje de Cumplimiento de Unidades Servicio Colisiones año 2013 IMBAUTO

S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

El indicador de retención de clientes que es uno de los más importantes, podemos observar en las siguientes Figuras 100 y 101 que tenemos un total cumplimiento de acuerdo a la meta tanto en el año 2013 como en el año 2014 con lo cual estamos logrando establecer una fidelidad de nuestros clientes.

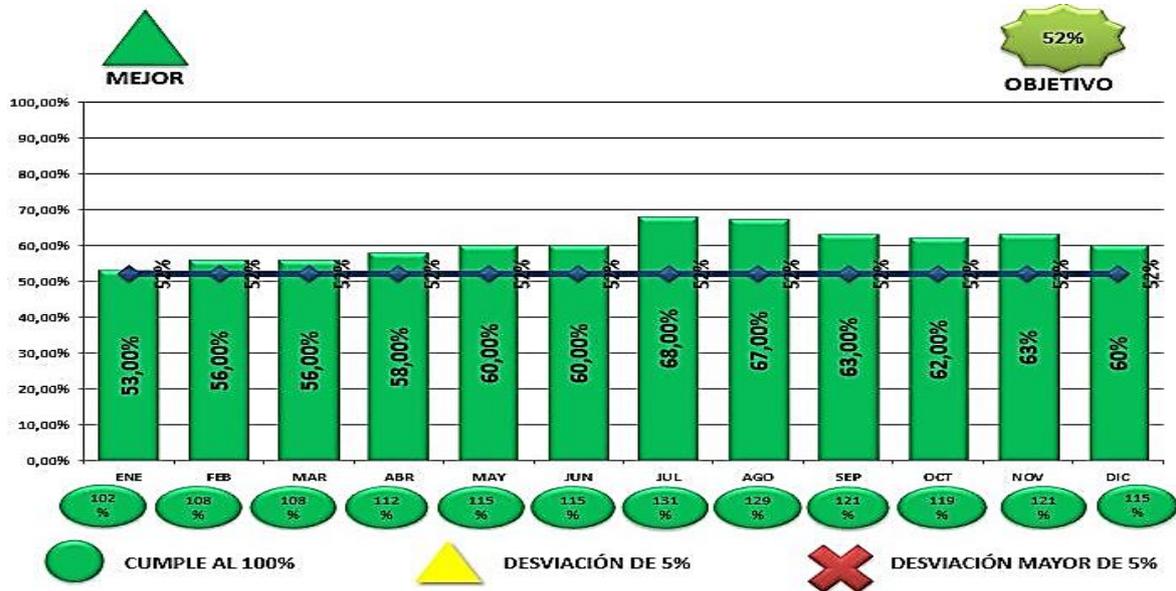


FIGURA 8.8: Porcentaje de Retención de Clientes Área de Servicio año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

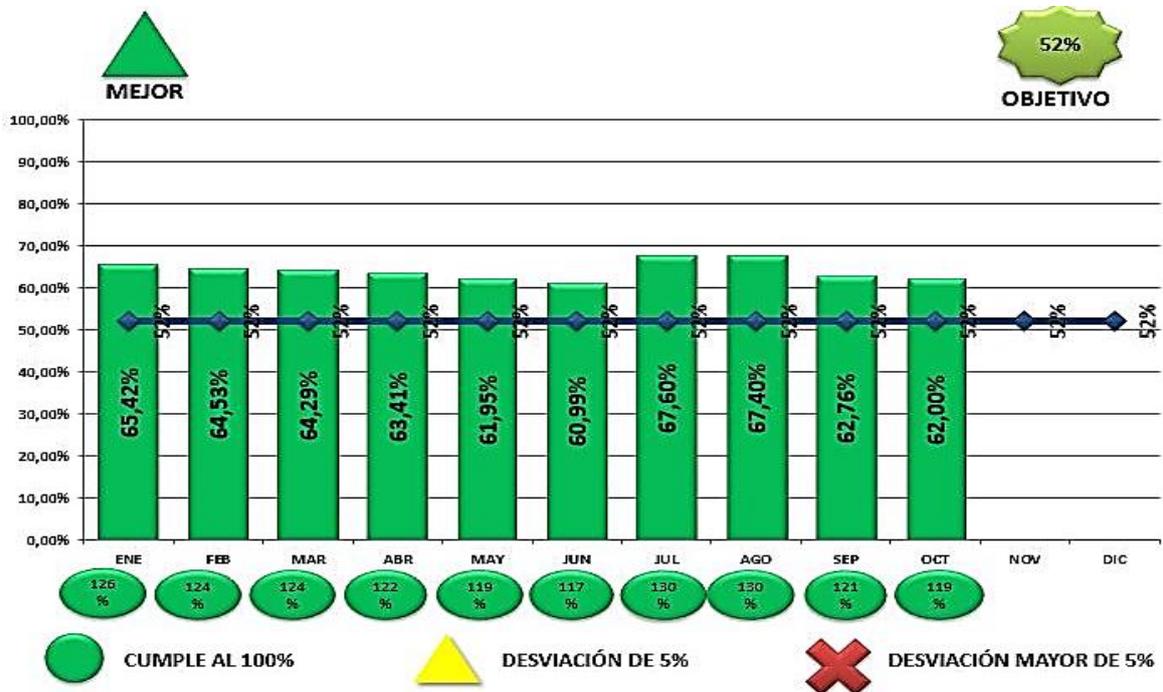


FIGURA 8.9: Porcentaje de Retención de Clientes Área de Servicio año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

El Índice de productividad en el año 2013 no tuvo una buena tendencia, pero notamos mejoría en el año 2014 como podemos observar en las siguientes Figuras 102 y 103.

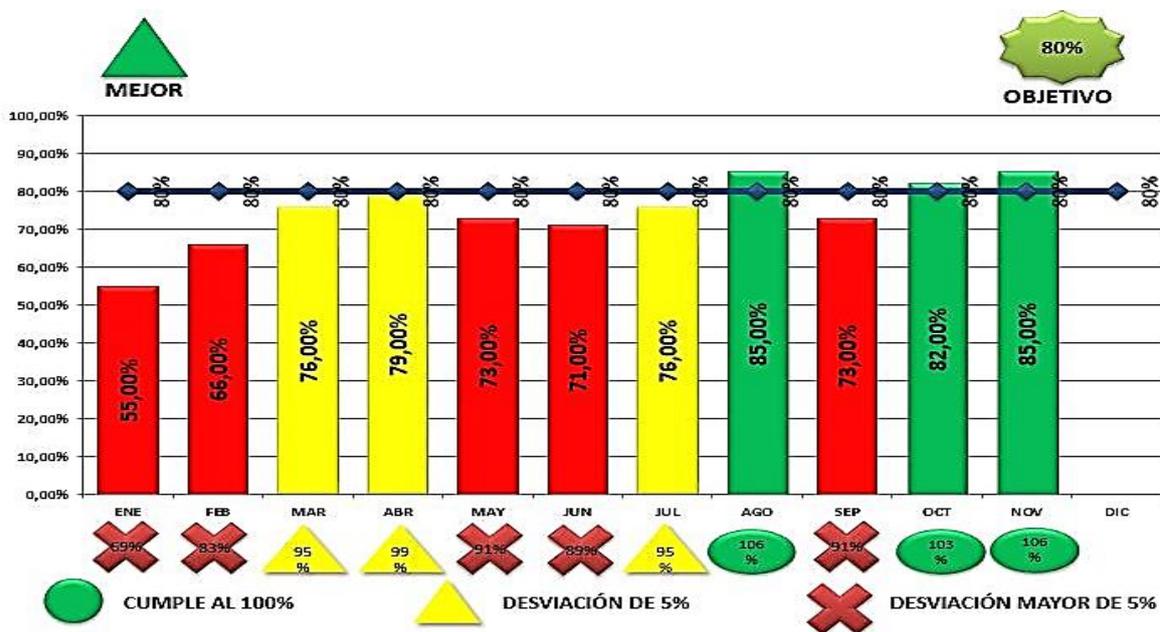


FIGURA 8.10: Porcentaje de Productividad Servicio de Mecánica año 2013 IMBAUTO S.A

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

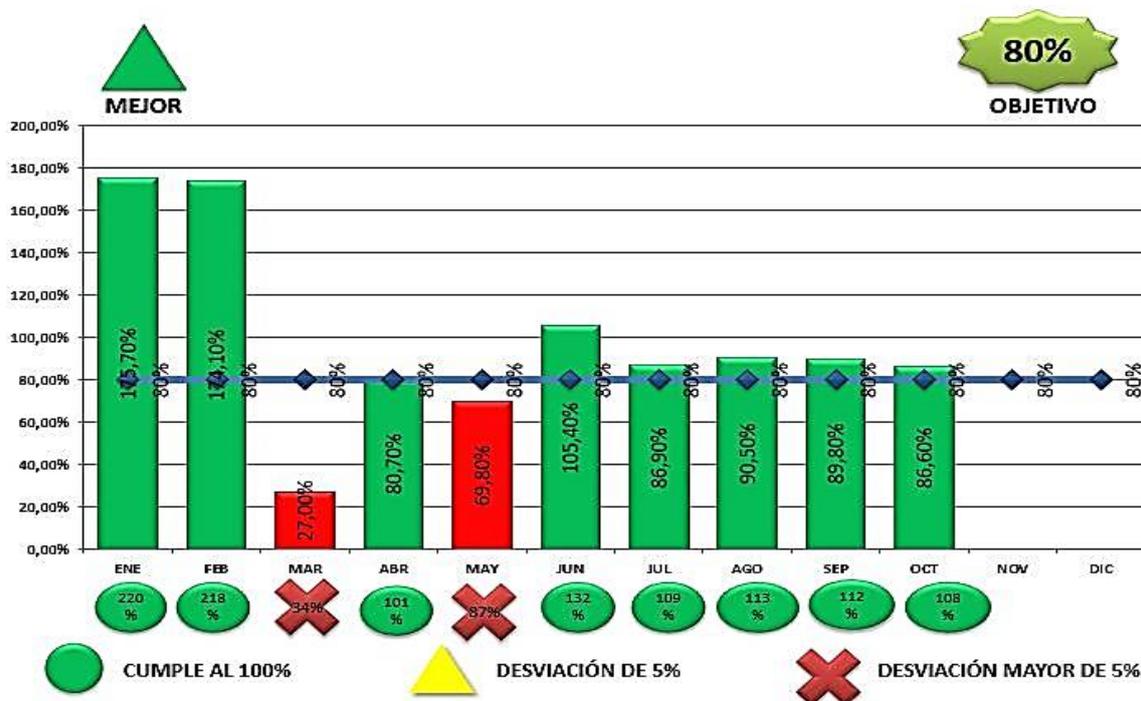


FIGURA 8.11: Porcentaje de Productividad Servicio de Mecánica año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

8.1.2 ÁREA DE REPUESTOS.

El método utilizado para mejorar y solucionar los diferentes problemas en el desarrollo del diseño del Manual de Procesos Área de Repuestos, es la herramienta estadística Histogramas (Columna agrupada-Línea en eje secundario o Cuadro combinado). De esta manera se presentan a continuación los resultados finales e indicadores – Cuadros Comparativos:

El porcentaje de CSI en el año 2013 y el año 2014 en el área de repuestos se ha mantenido con un cumplimiento adecuado, en especial en los últimos meses, pues como observamos en las Figuras siguientes 104 y 105 supera sustancialmente la meta.

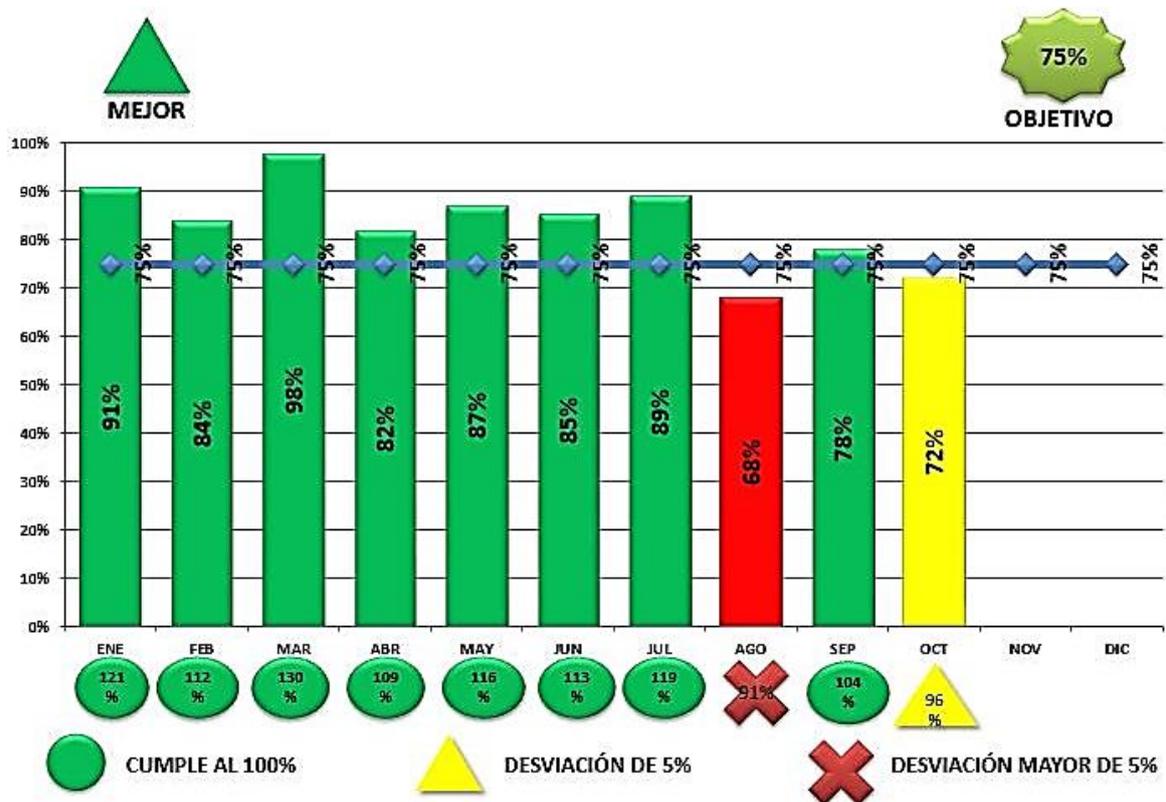


FIGURA 8.12: Porcentaje de Índice de Satisfacción Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora



FIGURA 8.13: Porcentaje de Índice de Satisfacción Repuestos año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Así también si analizamos el cumplimiento de pedido mensual en esta área de posventa vemos que en todos los meses estamos cumpliendo la meta, con lo cual logramos una mejora en el área. Veamos las Figuras siguientes 106 y 107:

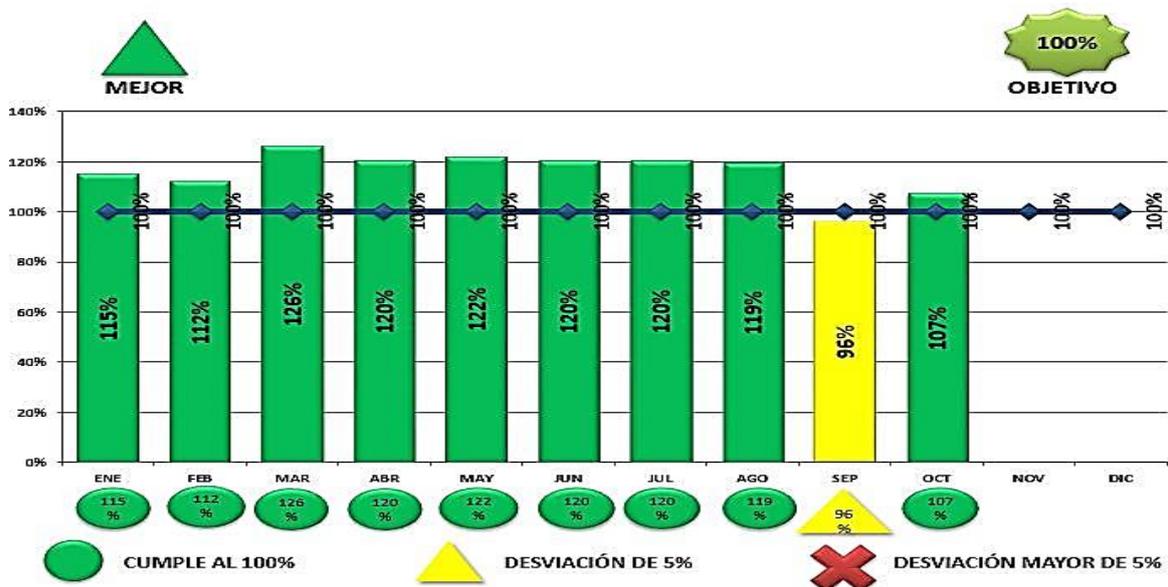


FIGURA 8.14: Porcentaje de Cumplimiento de Pedido Mensual de Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora



FIGURA 8.15: Porcentaje de Cumplimiento de Pedido Mensual de Repuestos año 2014
IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Con el indicador de rotación de inventario para el año 2013 tuvimos inconvenientes debido a que no se cumplió como se estimó la meta, pero se pudo mejorar en el año 2014 con el cumplimiento en casi todos los meses.

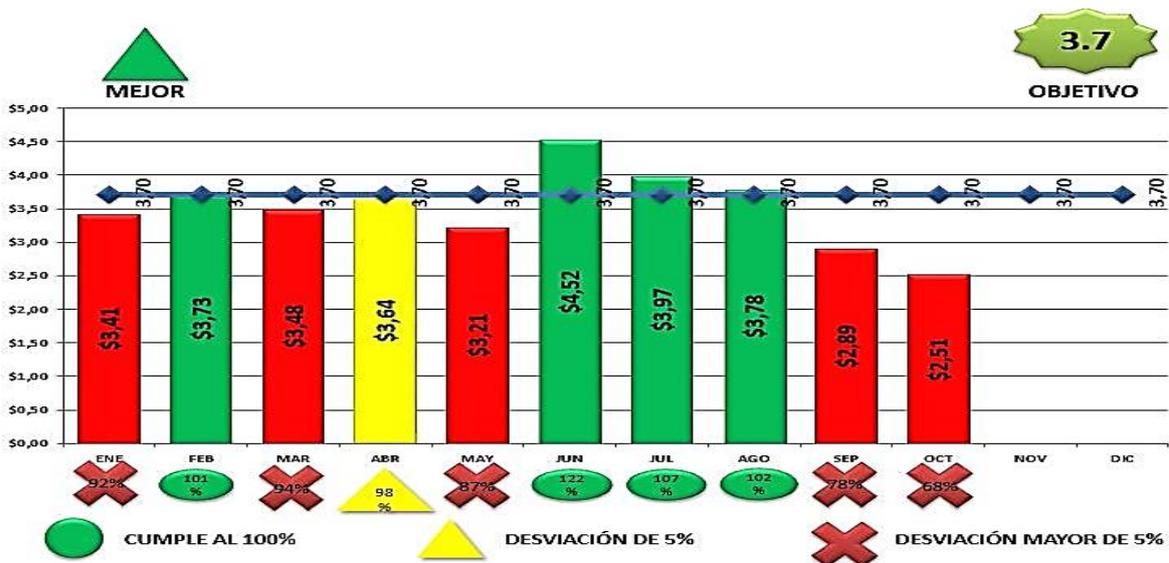


FIGURA 8.16: Índice de Rotación de Inventario de Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

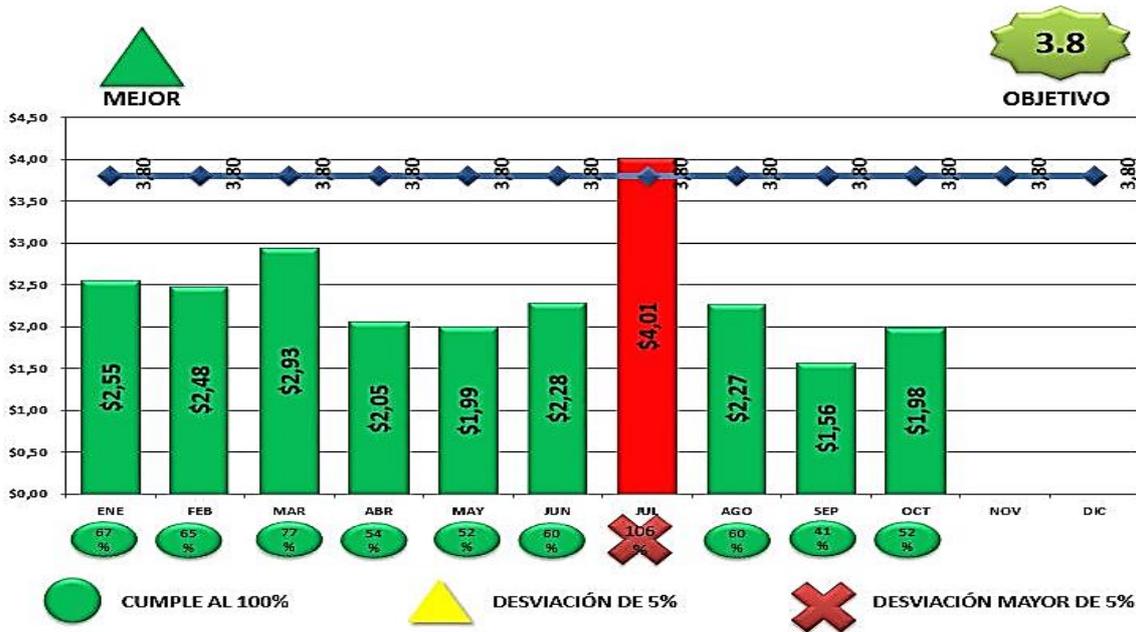


FIGURA 8.17: Índice de Rotación de Inventario de Repuestos año 2014 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

La obsolescencia de los repuestos podemos observar en las siguientes Figuras, en donde en el año 2013 se logró tener al indicador estable, pero para el 2014 se desestabilizó debido a políticas de GM.

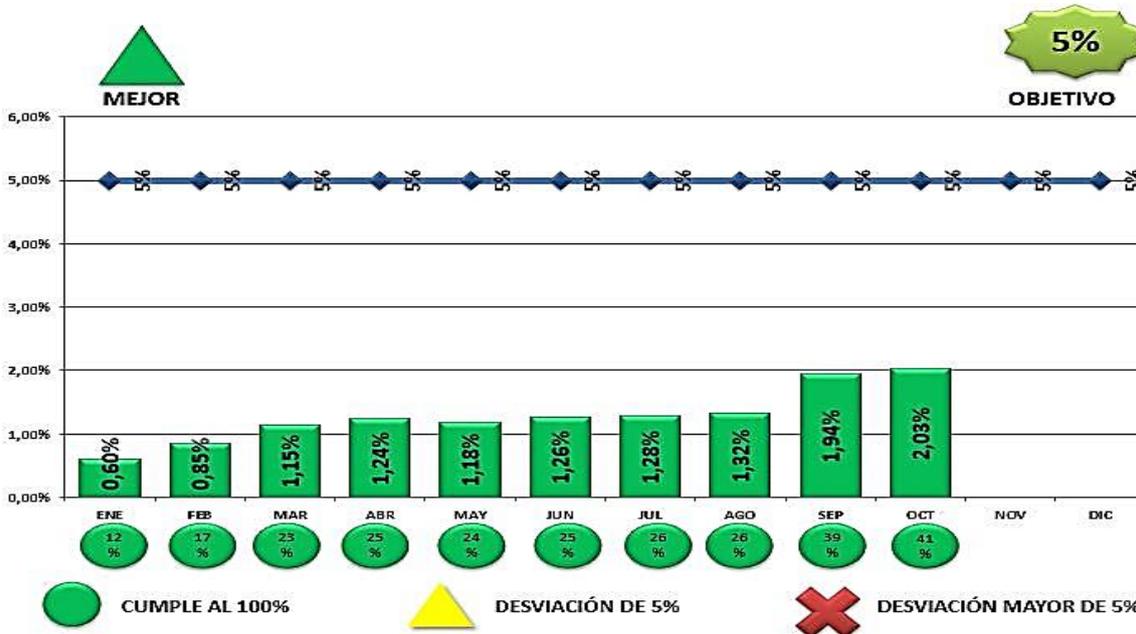


FIGURA 8.18: Porcentaje de Cumplimiento de Obsoletos de Repuestos año 2013 IMBAUTO S.A.

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

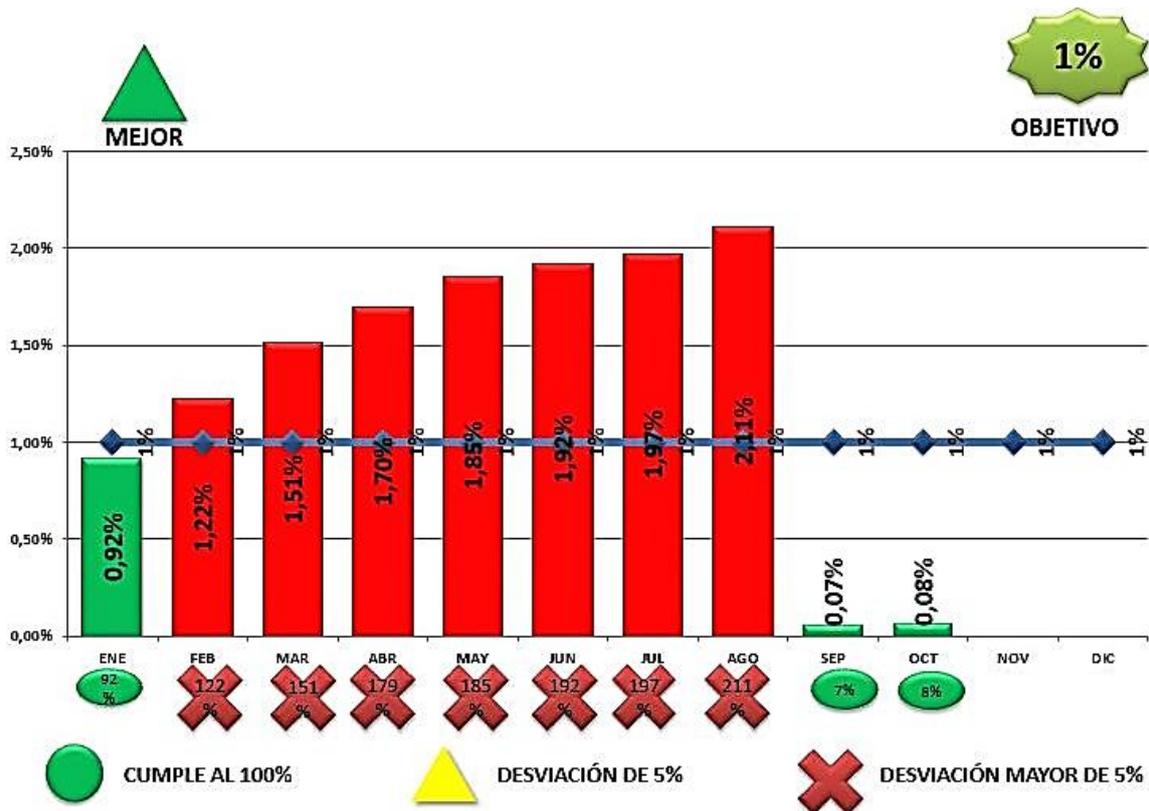


FIGURA 8.19: Porcentaje de Cumplimiento de Obsoletos de Repuestos año 2014
IMBAUTO S.A

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

A continuación en la tabla podemos observar los indicadores consolidados por proceso, de los cuales realizamos anteriormente el análisis de cumplimiento respectivos, de esta manera nos permite tomar acciones en los indicadores que no se cumple la meta, permitiendo generar una mejora continua con los involucrados de los procesos.

TABLA 8.1: Indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.



IMBAUTO S.A. Comercializa productos y servicios Chevrolet, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes a través de mejoramiento continuo, contando con personal altamente calificado dentro de un ambiente sano y seguro, comprometiendo recursos, amparados en la legislación vigente.

OBJETIVOS SIG (SGC 9001:2008 - SGSST)

LÍNEA DE NEGOCIO	PROCESO	INDICADOR		OBJETIVO 2014	NIVEL DE CUMPLIMIENTO: META 2014	RESP.
SERVICIO	VENTA DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO	MECÁNICA	100%	100%	GERENTE DE SERVICIO
		PRESUPUESTO	COLISIONES	100%	100%	
		MARGEN OPERATIVO	MECÁNICA	12,90%	12,90%	
			COLISIONES	36,84%	36,84%	
	REPARACIÓN	PRODUCTIVIDAD	MECÁNICA	80%	95%	
			COLISIONES	80%	95%	
		OK A LA PRIMERA VEZ	GARANTIAS Q7	81%	90%	
			PAGOS Q7	90%	90%	
		RETENCIÓN		65,50%	90%	
	ENTREGA DE VEHÍCULOS	CSI GARANTÍAS	GM	75%	95%	
			INTENO	76%	100%	
		CSI PAGOS	GM	75%	95%	
INTERNO			76%	100%		
REPUESTOS	COMPRA Y ALMACENAMIENTO	PEDIDOS MENSUAL		100%	100%	GERENTE COMERCIAL POR VENTA
		ROTACIÓN ANUAL		2,50%	3,70%	
		OBSOLECENCIA		2%	5%	
	VENTA DE REPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS		100%	100%	
		MARGEN OPERATIVO		13,09%	13,09%	
		INDEX P & A		\$ 295	\$ 295	
	ENTREGA DE REPUESTOS	CSI INTERNO		75%	100%	

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

8.2 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO

La relación de Costo-Beneficio del proyecto de Diseño del Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM” se presenta de la siguiente manera:

Tenemos en la tabla siguiente el total de incentivos ganados en el área de posventa por cumplimiento de indicadores en el año 2014.

TABLA 8.2: Incentivos ganados por cumplimiento de indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.

LÍNEA	POSVENTA
ENERO	\$ 7.173
FEBRERO	\$ 4.951
MARZO	\$ 5.010
ABRIL	\$ 5.939
MAYO	\$ 0
JUNIO	\$ 0
JULIO	\$ 6.502
AGOSTO	\$ 6.246
SEPTIEMBRE	\$ 4.540
OCTUBRE	\$ 3.985
NOVIEMBRE	\$ 5.727
DICIEMBRE	\$ 4.224
TOTAL	\$ 54.299

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Es decir que durante el año 2014, el área de Posventa generó un total de incentivos ganados de \$54.299, a raíz de la implementación de la estrategia de negocio y calidad de servicio al cliente se logró detectar y satisfacer sus necesidades logrando así su fidelidad con la marca y la compañía.

Para el desarrollo del proyecto CRM, se incurrieron en los siguientes costos generales: Aparte de los \$2.000 que se invirtieron para el uso personal del desarrollo del trabajo de grado , la empresa IMBAUTO S.A., aportó de sus fondos propios aproximadamente \$23.000 que incluye (Tiempo, materiales, infraestructura, otros...) Teniendo un total de \$25.000 en costos al final de proyecto CRM.

De tal manera que el costo de oportunidad de la inversión del proyecto CRM, constituye la colocación inicial del efectivo en este caso los \$25.000 que es el aporte propio para comenzar el proyecto CRM.

En base al análisis referente a los ingresos en función a los egresos, se puede determinar la relación Costo-Beneficio que se obtuvo a través de la implementación del proyecto CRM:

$$\text{BC} = \frac{\$54.299}{\$25.000}$$

$$= 2,17$$

$$\text{BC} = 2,17$$

Si B/C es mayor que 1, tenemos un adecuado retorno.

Lo que quiere decir que por cada dólar que se invirtió, se ganó 2,17 dólares obteniendo de esta manera un adecuado retorno y una inversión viable.

Con esto podemos determinar que la implementación del proyecto CRM, se logró captar e incrementar el # de clientes en el área de Posventa y así obtener resultados positivos con lo cual la empresa IMBAUTO S.A., gana. (La Autora, 2014)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Al realizar el diagnóstico de la situación actual de IMBAUTO S.A., en el mercado, se pudo identificar que una de las principales fortalezas de la empresa es contar con el respaldo de una empresa multinacional General Motors para la fabricación e importación de los vehículos, la participación de mercado superiores al 40% con la que cuenta esta marca Chevrolet a nivel nacional y a nivel de la zona en la que se encuentra operando esta organización es muy elevada, pero de igual manera una amenaza son sus competidores que han diseñado y desarrollado productos y procesos que buscan satisfacer las necesidades de los clientes e intentar quitar la participación del liderazgo amplio y sostenido del mercado nacional de GME (Chevrolet). Como podemos observar en el Capítulo I. (Páginas 1 - 27).
2. La empresa IMBAUTO S.A., en cada una de sus áreas deben ser conocedoras de sus fortalezas, debilidades, manejar las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno tanto interno como externo el cual observamos en el Capítulo IV, puntos 4.1.9. (Página 118 / Página 119. Figura 4.5); 4.1.10. (Página 120 / Página 121. Tabla 4.8) y 4.1.11. (Página 122; 123. Tabla 4.9) pues estas metodologías de mejoramiento tales como: Diagrama Causa Efecto, Matriz de Priorización y Análisis FODA que se utilizó para la solución de los diferentes problemas en el área de Posventa tienen éxito con la decidida participación de los miembros de la organización y sobre todo de los líderes de las diferentes áreas de la empresa, pues son los que se encargan de la difusión de las metodologías empleadas a sus colaboradores, de igual manera deben aprovechar al tener documentado un correcto y organizado esquema de la forma de trabajo (Know-How o saber-cómo), para obtener un mayor control, garantizando la calidad de la empresa.
3. En IMBAUTO S.A., se diseñó un manual de procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM" gracias a la apertura y decidida cooperación de su talento humano, tanto del área de Servicio como del área de Repuestos el cual consta de: Mapa de Procesos, Diagramas de flujo, Procedimientos, Caracterización, Interacción etc., lo cual observamos en todo el Capítulo VI. (Páginas 139 - 234).

4. La Metodología de levantamiento y elaboración del manual de procesos permitió identificar muchas oportunidades de mejora, de corrección y de prevención; así en el área de Servicio. (Figuras de Diagramas de Flujo de Proceso Venta de Servicios 6.33 – 6.47 / Páginas 197 - 226), se permitió dar la opción al cliente a generar una cita, esto involucra una preparación interna muy grande, pues inmediatamente que se genera una cita debe intervenir el área de repuestos para que puedan reparar las partes de los requerimientos del cliente, ganando una mejor satisfacción de los clientes y evitando tiempos muertos del área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A.
5. El Manual de Procesos del Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM” aplicado en el área de Posventa, permite estandarizar e identificar en cada actividad oportunidades de generación de ACPM durante la Auditoría (Acciones correctivas, preventivas o de Mejora) de acuerdo a indicadores relacionados con el proceso como lo podemos observar en todo el Capítulo VII (páginas 235 - 271). De esta manera nosotros podemos cualificar y cuantificar en cada área la mejora del índice de satisfacción servicio al cliente cuyo resultado es superior al 75% en las dos áreas como podemos observar en el capítulo VIII, punto 8.1. (Páginas 272 - 285).
6. La brecha cultural en las empresas se puede distinguir fácilmente, esto impide la incorporación de nuevos paradigmas y margina a la mejora continua, a lo largo de la investigación los dueños de los procesos debatieron muchos de sus procesos que por años no habían sido cambiados, esto permitió identificar y optimizar algunas actividades para que nuestro cliente salga satisfecho en su experiencia de Servicio Chevrolet, como podemos observar la mejora en el CSI con un porcentaje superior al 75% en las dos áreas del capítulo VIII, punto 8.1. (Figuras 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.12 y 18.13 / Páginas 272; 273; 274; 278; 279 / Tabla 8.1. Página 283).
7. Para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos en el manual de procesos se elaboró indicadores de gestión por cada proceso del área Posventa donde se identifica lo siguiente: Línea de negocio o departamento, proceso, indicador, meta por año y responsable, toda esta información se consolidó en una matriz conformando la propuesta del cuadro de mando integral como vemos en el capítulo VIII, punto 8.1. (Tabla 8.1. Página 283), para poder tomar acciones en los diferentes indicadores en caso de que no se cumpla la meta, permitiendo generar una mejora continua con los procesos involucrados.

8. Los Resultados Finales e Indicadores-Cuadros Comparativos que cubre el presente trabajo se basan en el modelo de estructura de Gestión por Procesos y el modelo de la metodología de The GM Difference (General Motors Diferente), los cuales pueden utilizarse como punto de partida para que se realicen otras investigaciones complementarias.

9. La relación del Costo – Beneficio del estudio realizado en la empresa IMBAUTO S.A., nos dio un resultado de 2.7, ya que la inversión total del proyecto final del CRM fue de \$25000 y el total de incentivos ganados por cumplimiento de indicadores Posventa es de \$54299. Con esto obtenemos la relación Beneficio costo ($54299/25000=2.17$), lo que quiere decir que por cada dólar de gastos, se generó un 2,17 de incentivos ganados (rentabilidad). Lo que determina la ventaja de realización de este tipo de proyectos a través de incentivos de calidad y procesos. Obsérvese en el Capítulo VIII, punto 8.2. (Tabla 8.2. Página 284).

RECOMENDACIONES

1. Dividir el personal de las áreas en pequeños grupos de trabajo que permitan generar mejoras continuas de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente aplicando la metodología 9s (Clasificación, Organización, Limpieza, Bienestar personal, Disciplina, Constancia, Compromiso, Coordinación, Estandarización).
2. Considerar el presente trabajo de investigación como guía para plantear la organización por procesos y encaminar su implantación a todas las áreas, como base para el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Realizar un plan de incentivos permitiendo premiar las mejoras por parte del personal involucrado, indicando las ventajas y objetivos claros con las acciones a realizarse, para no causar incertidumbre o especulación en los empleados.
4. Ejecutar actualización frecuente de los procedimientos incluyendo los diagramas de actividades desarrolladas en este proyecto, definiendo responsables, alcance, objetivo, metodología e indicadores para su correcto seguimiento.
5. Capacitar al personal que tiene relación con la atención al cliente en temas de teoría de gestión por procesos, calidad, cliente, proceso, etc.
6. Tener el seguimiento mensual a los indicadores de gestión de las áreas en estudio, identificando la metodología de revisión y los responsables del cumplimiento de los mismos.
7. Continuar con esta investigación en futuras tesis, con la estandarización y control de los procesos del área de venta de la empresa IMBAUTO S.A., y de esta manera tener los fundamentos teóricos y prácticos para ayudar a mejorar a otras empresas comerciales de la provincia y del país.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

AEADE: Es la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, trabaja junto a sus afiliados en busca de la sostenibilidad de las empresas, apoyando sus esfuerzos en pro del desarrollo y mejoramiento del sector automotor.

ARGUS: Equipo electrónico para medir la batería.

Back Office: Conjunto de herramientas para análisis y extracción de datos.

Bahías: Zona de tránsito entre la calzada y el andén, destinada al estacionamiento provisional de vehículos.

Benchmarking: Significa marcas de referencia y tiene que ver con la identificación de los procesos exitosos de las empresas que llevan a cabo las mejores prácticas e imitarlas hasta donde sea posible. Mediante este enfoque de gestión una empresa puede identificar y aprender acerca de las mejores prácticas de negocios y transferirlas a su propia realidad.

BPAC: Es conocida comercialmente como Banco Pichincha que provee productos de financiamiento comercial relacionados a la industria automotriz y a la medida de nuestros concesionarios autorizados a lo largo del territorio ecuatoriano. Sus planes de financiamiento cuentan con más de 10 años de experiencia en la industria automotriz del país y con más de 80 años a nivel global.

Brechas: Son quiebres o rompimientos que se evidencian entre el funcionamiento actual de las organizaciones y la estructura de los planes formulados, que propenden por el cumplimiento óptimo de las estrategias de negocios de la empresa. Esto quiere decir, que es necesario diagnosticar la situación actual y la situación deseada, para determinar la magnitud del rompimiento, y de esta manera formular los planes de mitigación adecuados.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos bajo estándares.

Caracterización de Procesos: Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido y remiten a los formatos, instructivos y registros.

Chevrolet: Es una marca de automóviles con sede en Estados Unidos perteneciente al grupo General Motors.

Ciclo de Deming: También conocido como círculo PDCA (esto es, planificar-hacer-verificar-actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad. Que permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Cliente Actual: Son aquellos que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente.

Cliente Potencial: Aquellos que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen las características para comprar.

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

Comex: El Comité de Comercio Exterior es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia.

Contact Center: Es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por “personas humanas” en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada “cliente único” con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

CRM Analítico: Conocimiento del cliente.

CRM Colaborativo: Difusión del conocimiento en la compañía.

CRM Engine: Contiene el depósito de datos de los clientes.

CRM Operacional: Interacción con el cliente.

CRM: Customer Relationship Management o Administración de la Relación con los Clientes es una estrategia de negocio, centrada en el conocimiento del cliente, para detectar y satisfacer sus necesidades, logrando así su fidelidad con la Marca y la Compañía.

CSI: Índice de Satisfacción del Cliente es un sistema que permite capturar la opinión del cliente acerca de los servicios recibidos durante su estancia en una empresa y ayuda a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos que señala el cliente.

CVC: Ciclo de Vida del Cliente consiste en “Definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra (o alquila), y usa los productos que ofrece una compañía o empresa.

Diagrama Causa-Efecto: Es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto.

Diagramas de Flujo: Consiste en representar figuramente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Diseño: Proceso o labor destinada a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

EIAs: Aplicaciones de Integración empresarial proveen la interface entre el Back Office y el Front Office a más de posibilitar la comunicación con sistemas externos.

EPP: Es la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador.

Estándares: Consiste en el establecimiento de normas a las que debe ajustarse la información, los procesos de intercambio de ésta y la interoperación de los sistemas que deben manejarla.

Estrategia: Conjunto de actividades organizadas y planificadas para alcanzar un objetivo específico.

FC: Es la Fidelización de Clientes.

FODA: Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta manera planificar una estrategia del futuro.

Front Office: Componente que provee la interface hacia los clientes y usuarios del sistema.

General Motors (GM): Es una de las empresas más grandes del mundo especializadas en autos, con un siglo desarrollando vehículos y sacando nuevos modelos de coches al mercado.

Gestión de Clientes: Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

GM Difference: Es una norma de calidad que tiene como objetivos marcar la diferencia, fortalecer la competitividad y mantener el liderazgo en la compañía, con la finalidad de marcar un diferencial frente a su competencia.

GMAC: General Motors Corporation Aceptación es una compañía de financiamiento y prestación de servicios que opera en todo el mundo. La empresa se especializa en financiamiento para automóviles, bienes raíces, seguros, servicios bancarios, comerciales, y de banca en línea. GMAC es una subsidiaria de General Motors Corporation y opera en Ecuador desde 1996.

Histogramas: Un histograma es un Figura o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

IMBAUTO: Es un concesionario de General Motors del Ecuador, líder en el norte del país dedicada a la comercialización de vehículos, repuestos, accesorios y servicio de posventa con talleres preparados y equipados con la mejor tecnología para dar un servicio garantizado.

Indicadores de Gestión: Los indicadores sirven para medir el comportamiento de una actividad o de un proceso y compararlos con los estándares metas u objetivos previamente fijados, dentro de un período de tiempo determinado.

Interacción Procesos: La interacción de procesos permite definir la relación Cliente Proveedor en los Procesos internos de la organización, identificando los clientes internos con sus respectivos requisitos, garantizando el cumplimiento de los mismos, además permite a los dueños del proceso darle un seguimiento establecido a sus procesos a través de indicadores de gestión.

ISO: Es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas establecidas por la misma, para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales. Así, se garantiza calidad y seguridad en todos los productos y servicios, a la vez que se respetan criterios de protección ambiental.

Layout: Proviene del inglés, que en nuestro idioma quiere decir diseño, plan, disposición. Es un croquis, esquema, o bosquejo de distribución de las piezas o elementos que se encuentran dentro de un diseño en particular, con el fin de presentarle dicho esquema a un cliente para venderle la idea.

Levantamiento de Procesos: El levantamiento de proceso corresponde a una reunión(es) de entrevista(s) a los usuarios y/o dueño del proceso que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados.

Macro Procesos: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.

Manual de Procesos: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución.

Mapa de Procesos: Es la representación Figura de un conjunto de actividades relacionadas, bajo una simbología establecida. Consiste en la identificación de procesos relacionados con la Administración del negocio y de la Fabricación del Producto/Servicio.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Métricas: Es una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, para la sistematización de actividades del ciclo de vida de los proyectos basada en el modelo de procesos.

Obsoletos: Implica a aquello que en la actualidad resulta ser poco usado o que ha quedado algo anticuado.

Outsourcing: Es el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.

P5: Proceso Administrativo de Partes.

P7: Proceso Administrativo de Accesorios.

PDI: Hoja de control que se detalla el proceso de Prechequeo y Almacenamiento.

Portales Web: Un portal de Internet es un sitio web que ofrece al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios relacionados a un mismo tema. Incluye: enlaces, buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, etc.

Posventa: Es el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantía, cursos y manejo de quejas.

Preventa: Es la atención al cliente antes de la venta, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características.

Priorización: La clasificación de las actividades en orden de importancia sobre la base de la capacidad para llevarlos a cabo de manera oportuna, el establecimiento de prioridades.

Procedimientos: Documento dónde describimos de forma clara y precisa las actividades y responsabilidades que deben seguirse para la realización de las funciones operativas de gestión de la organización. Incluye toda la información necesaria como formularios, documentos, Figuras y así como sus sistemas de evaluación y seguimiento.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos, agregan valor y dan lugar a un producto o servicio que satisfacen las necesidades de un usuario interno o externo.

Productividad: Es el grado de rendimiento con que se emplean recursos disponibles para alcanzar un objetivo.

Producto: Resultado de la ejecución de actividades de un proceso.

Proveedor: Suministra productos o servicios a una unidad administrativa.

Recompra: Operación financiera por la que se compra o vende un activo financiero(habitualmente un título de deuda pública) a un precio dado y a la vez se pacta la futura venta o compra del mismo activo a un precio fijado.

Registros: Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

Relación: Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes. Toda actividad comercial se basa en las relaciones, y por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

ROI: Son las siglas de la expresión inglesa 'Return On Investment', lo que en español se conoce como Retorno de la Inversión. Es el valor con el que nos encargamos de medir el rendimiento de una inversión. Con este dato podemos calcular la eficiencia de los gastos; es una forma de evaluar cuánto ha generado en ventas cada moneda invertido en una campaña.

Rotación: Acción que consiste en ir alternando la actuación de una persona o una cosa en un lugar.

Scorecard: Cuadro de mando Integral (CMI) es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Servicio al Cliente: Es un Conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad, es un conjunto de elementos de una organización que interactúan a través de la planeación y organización, dirección y control, y que contribuyen al cumplir con los requisitos de los clientes con el objetivo de aumentar la satisfacción de los mismos y de otras partes interesadas.

SIG: Sistema Integrado de Gestión, frecuentemente referido a Sistemas de Gestión en los que se integran Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.

Sistema DMS: Sistema informático de gestión de documentos, que es utilizado para rastrear y almacenar documentos electrónicos e imágenes de documentos en papel.

Sistema SAP: Es un sistema informático basado en módulos integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial de GM, para realizar pedidos originales.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo: la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

SMS: Mensaje corto de texto que se puede enviar entre teléfonos celulares o móviles.

SSO: Seguridad y Salud Ocupacional son condiciones y factores que afectan, o podrían afectar a la salud y la seguridad de los empleados o de otros trabajadores (incluyendo a los trabajadores temporales y personal contratado), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sugar CRM: Es una aplicación informática de Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM). Esto significa que permite administrar todo lo que está relacionado con los clientes en una empresa. Tanto el diseño de las campañas de marketing como el proceso de venta y el servicio posventa, pueden ser gestionados a través de esta herramienta.

Tarea: Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.

Transacción: Busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios.

VOR: Por sus siglas en inglés Vehicle out of Road o Vehículo de Carretera, es el pedido urgente de repuesto importación de emergencias más cara pero más rápido.

W3: Proceso Consultivo del Área de Servicio Taller.

W5: Proceso Administrativo del Taller de Servicio.

W9: Proceso Administrativo de Garantías en el Taller de Servicio.

9s: (Clasificación, Organización, Limpieza, Bienestar personal, Disciplina, Constancia, Compromiso, Coordinación, Estandarización).

BIBLIOGRAFÍA

A, F. M. (1996). *El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total*. Madrid: Esic Editorial.

Aragón Alexandra. (2014). "DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM" PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA". Ibarra, Ecuador: UTN, FICA.

Arévalo Chávez, F. (2009). *Gerencia de la Calidad y Procesos, Introducción a la Administración por Procesos*.

Best Business Service. (s.f. de s.f. de 2015). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008*. Obtenido de www.todoempresa.com:http://www.todoempresa.com/te_documentos/sistemas_gestion/SGI_Calidad_9001_2008.pdf

Brdbrayan10. (29 de 06 de 2011). *Definicion de diagrama de procesos*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Diagrama-De-Procesos/2485765.html>

C.P. y L.A ALEJANDRO GARCÍA. (s.f. de Marzo de 2012). *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 PROCEDIMIENTO PARA HACER PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de www.sec-sonora.gob.mx/: <http://www.sec-sonora.gob.mx/dges/uploads/procerges/iso/procediimientosparaprocedimientos.pdf>

Calle, P. (s.f. de s.f. de 2008). *CAPÍTULO II. CONCEPTOS SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de dspace.ups.edu.ec: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf

Centro de Capacitación en Calidad. (s.f.). *Desarrollo de equipos de alto desempeño. Módulo 4*. s.f.

CHEVROLET. (2013). *The GM DIFFERENCE*. Quito: CHEVROLET.

CHIAVENATO, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Control*.

C-MR GENERAL EJECUTIVO DICIEMBRE 2012 / IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.

C-MR General Ejecutivo Marzo 2013 / IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.

Cofré, N. (24 de Febrero de 2008). *INDUCCION AL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Obtenido de Gestión de procesos y proyectos: <http://www.nicolascofre.com/2008/02/induccion-al-levantamiento-de-procesos.html>

D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira. (s.f.). *"Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial"*.

Definición ABC. (2 de Junio de 2015). *Definición de ISO*. Obtenido de Concepto en Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/iso.php>

Dialmaro1. (20 de Junio de 2011). *CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES*s. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/58301021/CLASIFICACION-DE-LOS-CLIENTES-ACTUALES-Y-POTENCIALES>

Difference IMBAUTO S.A. (2013). *Manual CRM GM Difference IMBAUTO S.A.* Quito: CHEVROLET.

Eduardo, G. U. (s.f. de s.f. de 2015). *DEFINICIÓN DE DISEÑO*. Obtenido de hispavista galeon.com: <http://eduardoumma.galeon.com/cvitae1770562.html>

Educagratis. (s.f. de s.f. de 2015). *Conceptos basicos gestion por procesos*. Obtenido de www.educagratis.org: <http://www.educagratis.org/moodle/mod/resource/view.php?id=17560>.

Ernesto, N. (31 de Mayo de 2015). *LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

Escalante, T. (2015 de Abril de 2015). *Servicio Al Cliente TCB*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/175452672/Servicio-Al-Cliente-TCB#scribd>

Escuela Europea de Excelencia Internacional. (15 de Enero de 2014). *Sistema De Gestión Integrado ISO 9001:2015*. Obtenido de www.nueva-iso-9001-2015.com: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/tag/sistema-de-gestion-integrado/>

Fernández, M. A. (1996). *El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total*. Madrid: Esic Editorial.

Fotonostra. (30 de Mayo de 2015). *Definición de diseño*.

Obtenido de fotonostra: <http://www.fotonostra.com/grafico/definiciondiseno.htm>

FREIVALDS. (2004). *MÉTODOS, ESTÁNDARES Y DISEÑO DE TRABAJO*. MEXICO.

Gestión de procesos. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Gestión por procesos. (s.f.). Obtenido de

Excelencia Empresarial: http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

Gonzalez, H. (14 de Enero de 2010). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Prevención*. Obtenido de [monografías.com](http://blogs.monografias.com): <http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/2010/01/14/sistemas-integrados-de-gestion/>

Grupo Linux S.A. (1 de Junio de 2015). *Seguimiento a clientes Sugar CRM*. Obtenido de www.grupolinux.net:
<http://www.grupolinux.net/main/soluciones-empresariales/sugar-crm.html>

Grupo PFS. (10 de Febrero de 2012). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Obtenido de PFS GRUPO:
http://www.pfsggrupo.com/news_633/year_2012/month_02/la_gestion_tradicional_y_la_gestion_por_procesos/

Herrera Ortega, C. (s.f. de Julio de 2009). *Repositorio Digital EPN*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1732/1/CD-2340.pdf>

Herrera Patricia. (s.f. de s.f. de 2007). *TESIS COMPLETA - Repositorio Digital EPN*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

Herrera, C. (1 de Junio de 2015). *CRM: GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES*. Obtenido de AdictosAlTrabajo.com: <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

ICONTEC. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Bogota: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

If Consulting Consultores en Sistemas de Gestión . (27 de Mayo de 2015). *Norma ISO 9001 – Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de ifconsulting.pe: <http://ifconsulting.pe/norma-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/>

Imbaquingo, E. (3 de Julio de 2012). *04 IND 002 TESIS FINAL FLORELOY*. Obtenido de repositorio.utn.edu.ec:
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utn.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1065%2F1%2F04%2520IND%2520002%2520TESIS%2520FINAL%2520FLORELOY%25202012.pdf&ei=uFluVfW7MJT9sA>

IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A.* Quito: Class International Rating.

IMBAUTO S.A. Anexos . (2014). *ANEXOS IMBAUTO S.A. Posventa CRM*. Ibarra: IMBAUTO S.A.

IMBAUTO S.A. Auditorías. (2014). *Auditorías y Control de Procesos*. Ibarra: IMBAUTO S.A.

IMBAUTO S.A. Finales, Resultados. (2014). *Resumen de Resultados Finales e Indicadores - Cuadros Comparativos*. Ibarra: IMBAUTO S.A.

IMBAUTO S.A. Manual Procesos . (2014). *Análisis de la situación actual, procesos*. Ibarra: IMBAUTO S.A.

Inserny, T. (3 de Junio de 2015). *Post venta*.

Obtenido de [rincondelvago.com](http://html.rincondelvago.com/post-venta.html): <http://html.rincondelvago.com/post-venta.html>

Integrar Sistemas. (s.f.). Obtenido de

Excelencia Empresarial:http://web.jet.es/amozarrain/sistemas_gestion.htm

K, A. (1 de Junio de 2015). *Tipos de clientes y cómo tratar a cada uno de ellos*. Obtenido de CreceNegocios:
<http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos/>

Kotker, P. (2004). *Principios de Marketing*. Pearson Educacion S.A.

L. Tawfik y A. M. Chauvel. (s.f.). *"Administración de la Producción"*. Mc Graw – Hill.

l0rdb1r0n. (31 de Enero de 2011). *Que es el cliente, importancia, tipos de clientes y como tratar al cliente*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-El-Cliente-Importancia-Tipos/1478890.html>

Labein, S.A. (1998). *La integración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en la gestión empresarial*. Vizcaya: Fundación Tecnalia Research and Innovation.

Maldonado, J. A. (27 de Mayo de 2015). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de Eumed.net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>

Mejía, M. C. (1 de Junio de 2015). *¿CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE?* Obtenido de eumed.net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/GESTION%20DE%20CLIENTE.htm>

Mena, D. (14 de Julio de 2012). *Gestión de la calidad en el servicio post (1)*. Obtenido de es.slideshare.net:
<http://es.slideshare.net/danielmena/gestion-de-la-calidad-en-el-servicio-post-1>

Modelo Progsalud y sugarCRM. (22 de Mayo de 2015). *Modelo CRM*. Obtenido de
<http://www.progsalud.com/>:http://www.progsalud.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=30

Molina, N. F. (s.f. de Septiembre de 2010). *TESIS NEY OSORIO MOLINA*. Obtenido de Repositorio Digital IAEN:
<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/542/1/TESIS%20NEY%20OSORIO%20MOLINA.pdf>

Moya, Eduardo Navarro y Jaime Luis Rojas. (11, 31 de Mayo de 2003, 2015). *Gestión y reingeniería de procesos, OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de GestioPolis, Eumed.net:
<http://www.gestiopolis.com/gestion-y-reingenieria-procesos/>, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

NIEBER. (2004). *INGENIERIA INDUSTRIAL*.

Normas9000.com. (29 de Mayo de 2015). *ISO 9000 8.5.1 Mejora continua - iso 9001*. Obtenido de www.normas9000.com:
<http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html>

Nova. (s.f.). *Nova, Visión Empresarial*. Recuperado el 28 de enero de 2013, de Noticias y Perspectivas: http://www.novavision.com.co/noticia2_gestion_por_proyectos.html

Núcleo S.A. (s.f.). Obtenido de

SIMATH - Desarrollo Administrativo y Operativo: <http://nucleocorp.com/cphva.html>

Onate, J. (27 de Mayo de 2015). *Posventa*.

Obtenido de <http://www.gerenciadigital.com/>: <http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>

Ortiz, M. P. (s.f.). *GESTIÓN POR PROCESOS: Herramienta para la mejora de centros educativos*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>

Pereira, J. E. (19 de Enero de 2010). *La Post-Venta*.

Obtenido de www.mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-post-venta/>

Postventa. (13 de Noviembre de 2009). *Postventa*.

Obtenido de <http://www.slideshare.net/>: <http://www.slideshare.net/byserv/postventa>

Posventa, IMBAUTO S.A. (2014). *Análisis de la situación actual, área de Posventa*. Ibarra: IMBAUTO S.A.

Pozo Rodríguez, J. M. (14 de Febrero de 2005). *Gestión y mejora de procesos empresariales*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-empresariales/>

Prospecto de Oferta Pública/IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A.* Quito: Class International Rating.

R.R, B. R. (1996). *PLANEACION DE NEGOCIOS*. MEXICO: CONTINETAL.

RENDER, H. Y. (2004). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. MEXICO.

Rivassanti. (1 de Junio de 2015). *Definición de Servicio Post-Venta*. Obtenido de [rivassanti.net](http://www.rivassanti.net): <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>

Rochisuaréz. (18 de 07 de 2011). *Sistema De Calidad*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistema-De-Calidad/2550829.html>

Rodríguez, V. (23 de Enero de 2011). *LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Obtenido de Diario de un Gerente: <http://diariodeungerente.blogspot.com/2011/01/los-ocho-principios-de-gestion-de.html>

Rosero Cristian, Mendoza Jaime y Estrada Rebeca. (26 de Mayo de 2015). *Integración de Sugar CRM con ASTERISK*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/>:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8956/1/Integraci%C3%B3n%20de%20Sugar%20CRM%20con%20ASTERISK.pdf>

SANCHES. (2008). *CONTABILIDAD GENERAL*. COLOMBIA.

SUGAR CRM COMMERCIAL OPEN SOURCE. (1 de Junio de 2015). *SugarCRM*. Obtenido de Tópicos Selectos de TI: <https://sites.google.com/site/topicosemergentesdeti/home/sugarcrm>

SugarCRM. (26 de Mayo de 2015). *SugarCRM*. Obtenido de

LogicNets: http://www.logicnets.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=64

Swift, Ronald S. (2002). *Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Synapsis. (16 de 07 de 2010). *Todo sobre la gestión por procesos*. Recuperado el 28 de 01 de 2013, de Synapsis: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Tagatikan. (29 de Mayo de 2012). *Implementacion CRM*.

Obtenido de ClubEnsayos: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Implementacion-CRM/200855.html>

Tudela Guerrero, S. (s.f. de Octubre de 2009). *MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR SERVICIOS*. Obtenido de upcommons.upc.edu: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/7748/1/manual%20de%20gestion%20integral%20y%20procedimientos.pdf>

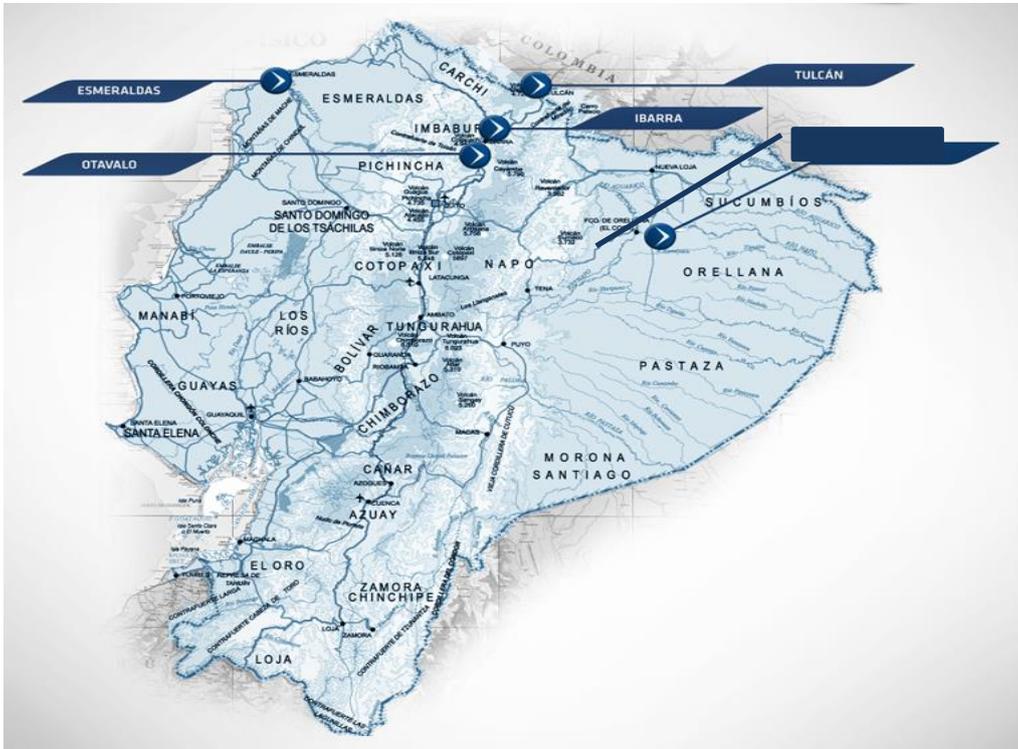
VELEZ. (1998). *PROYECTOS FORMULACION, EVALUACION Y CONTROL*. COLOMBIA.

Yasandy. (7 de Agosto de 2013). *Gestion De La Produccion*. Obtenido de Club Ensayos: <http://clubensayos.com/Historia/Gestion-De-La-Produccion/945986.html>

ZARATIEGUI, J. R. (s.f.). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: AGENCIAS DE IMBAUTO S.A. CONCESIONARIO CHEVROLET ZONA NORTE

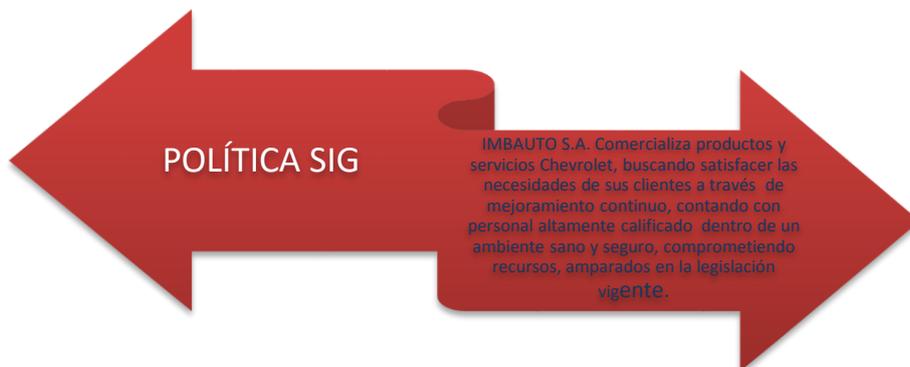


Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 2: POLÍTICA SIG, VALORES, Y POLÍTICAS IMBAUTO S.A

POLÍTICA SIG



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

VALORES

I	• INTEGRIDAD
M	• MEJORA CONTINUA
B	• BUENAS PRACTICAS
A	• ACTITUD POSITIVA
U	• UNIFORMIDAD
T	• TRABAJO EN EQUIPO
O	• ORGANIZACIÓN

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

POLÍTICAS

INTEGRIDAD	• Ser fiel a los valores, compromisos y política de la empresa.
MEJORA CONTINUA	• Innovar continuamente.
BUENAS PRACTICAS	• Copiar y mejorar acciones destacables.
ACTITUD POSITIVA	• Mantener una actitud proactiva entre compañeros y con nuestros clientes.
UNIFORMIDAD	• Mantener procesos estandarizados.
TRABAJO EN EQUIPO	• Trabajar para la consecución de los Objetivos en común.
ORGANIZACIÓN	• Mantener el programa de 6s.

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 3: LANZAMIENTO DEL PROYECTO IMBAUTO S.A



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 4: RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO CON EQUIPO POSVENTA IMBAUTO S.A



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 5: ÁREA DE POSVENTA IMBAUTO S.A. ANTES

Recepción de Vehículos. Antes



Sala de Espera. Antes



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Asesor de Servicio. Antes



Lavadora. Antes



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Bodega Matriz Ibarra. Antes



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 6: ÁREA DE POSVENTA IMBAUTO S.A. DESPUÉS

Recepción de Vehículos. Después



Sala de Espera. Después



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)
Elaborado por: La Autora

Balcón de Servicio. Después





Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

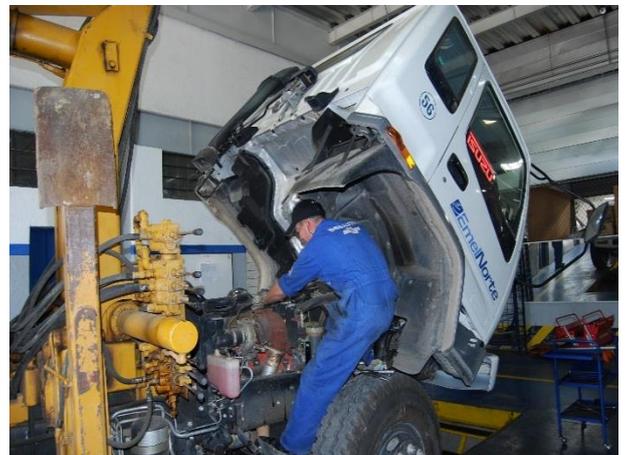
Elaborado por: La Autora

Taller y Lavadora. Después



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Bodega Matriz Ibarra. Después



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 7: MEJORAS EN EL ÁREA DE HERRAMIENTAS

Estandarización de piso estanterías.



Estandarización de piso máquinas.



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

Estandarización de tablero de herramientas.



Estandarización de identificación.



Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 8: ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA ABRIL 2013

IMBAUTO  SIEMPRE CONTIGO THE GM DIFFERENCE!																							
ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA																							
ABRIL 2013	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL	T PUNTOS	%	FAUSTO DOMINGUEZ	FRANCISCO LOZA	WILSON LEMA	SEGUNDO CACHIGUANGO	EDWIN GARRIDO	JULIO PICUASI	CARLOS LARA	JORGE VALLADARES	WAGNER	DR. CARLOS VASQUEZ	RAUL YEPEZ	N/T	j.m.a.comia	RENE QUILUMBANGO	TOTAL		
	Cómo calificaría Ud. La atención personal del Asesor de Servicio?	Muy Buena	5	8	40	57%	1		1			1	1	1	1	1	1	1					14
		Buena	4	4	16	29%		1													1		4
		Regular	3	1	3	7%																	1
		Mala	2	0	0	0%																	0
		Pesima	1	0	0	0%																	0
		Nulas		1	0	7%																	1
		Blanco		0	0	0%																	0
	TOTAL de Encuestas			14	59	100%																	14
	Le ofreció el Asesor de Servicio, trabajos adicionales para su vehículo?	Si		8	0	57%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
No			6		43%						1											6	
Nulas			0		0%																	0	
Blanco			0		0%																	0	
TOTAL de Encuestas			14	0	100%																	14	
El tiempo de entrega de su vehículo, cumplió con lo ofrecido?	Siempre	5	8		57%	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1						14	
	Casi siempre	4	3	12	21%							1	1	1								3	
	A veces	3	1	3	7%												1					1	
	Casi nunca	2	0	0	0%																	0	
	Nunca	1	1	1	7%																1	1	
	Nulas		0	0	0%																	0	
	Blanco		1	0	7%						1											1	
TOTAL de Encuestas			14	16	100%																	14	
Su actual visita se debió a un trabajo mal realizado en el taller?	SI		1		7%				1													1	
	NO		13		93%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
	Nulas		0		0%																	0	
	Blanco		0		0%																	0	
TOTAL de Encuestas			14		100%																	14	
El costo de la mano de obra en el taller, es razonable respecto a los trabajos realizados?	Siempre	5	4	20	29%	1			1	1	1	1	1	1	1	1						14	
	Casi Siempre	4	4	16	29%		1					1	1	1	1	1						4	
	A veces	3	4	12	29%			1														4	
	Casi nunca	2	1	2	7%												1					1	
	Nunca	1	0	0	0%																	0	
	Nulas		0	0	0%																	0	
	Blanco		1	0	7%																1	1	
TOTAL de Encuestas			14	50	100%																	14	
Que tan satisfecho está con el servicio de talleres de Imbauto?	Muy Satisfecho	5	6	30	43%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						6	
	Satisfecho	4	5	20	36%		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1			5	
	Algo Satisfecho	3	2	6	14%																1	2	
	Poco Satisfecho	2	1	2	7%																1	1	
	Insatisfecho	1	0	0	0%																	0	
	Nulas		0	0	0%																	0	
	Blanco		0	0	0%																	0	
TOTAL de Encuestas			14	58	100%																	14	
PUNTAJE TOTAL (SIN BLANCOS Y NULOS)				183																			
NIVEL DE SATISFACCION (SOBRE 5)				3,45																			

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 9: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA
 ABRIL 2013

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
PROCESO DE VENTA DE SERVICIO			
PREGUNTA	CALIFICACION	PORCENTAJE POSVENTA	
		IBARRA	
Número de Encuestados		14	
RESUMEN ABRIL 2013	Cómo calificaría Ud. La atención personal del Asesor de Servicio?	Muy Buena	57%
		Buena	29%
		Regular	7%
		Mala	0%
		Pesima	0%
	Le ofreció el Asesor de Servicio, trabajos adicionales para su vehículo?	Si	57%
		No	43%
	El tiempo de entrega de su vehículo, cumplió con lo ofrecido?	Siempre	57%
		Casi siempre	21%
		A veces	7%
		Casi nunca	0%
		Nunca	7%
	Su actual visita se debió a un trabajo mal realizado en el taller?	SI	7%
		NO	93%
	El costo de la mano de obra en el taller, es razonable respecto a los trabajos realizados?	Siempre	29%
		Casi Siempre	29%
		A veces	29%
		Casi nunca	7%
		Nunca	0%
	Que tan satisfecho está con el servicio de talleres de Imbauto?	Muy Satisfecho	43%
Satisfecho		36%	
Algo Satisfecho		14%	
Poco Satisfecho		7%	
Insatisfecho		0%	
Nivel de Satisfacción del cliente		3,45	
PROMEDIO GENERAL		3,45	

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO10: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES - ASESOR SERVICIO POSVENTA IBARRA ABRIL 2013

INFORME IMBAUTO - SERVICIO POSVENTA IBARRA - ABRIL 2013

Q1. Pensando en su experiencia con el servicio realizado y utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho, y 1 totalmente insatisfecho (a) ¿Cuál es su grado de satisfacción con el concesionario en esta última visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO						TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	1	1	0	0	2	4	3	50%	70%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	0	2	3	0	8	13	4	62%	70%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	2	0	1	0	4	7	4	57%	70%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	0	1	6	5	29	41	5	71%	70%
TOTAL IMBAUTO		3	4	10	5	43	65	4	66%	70%

Q2. Utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho, y 1 totalmente insatisfecho (a) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió por parte del asesor de servicio durante su visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO						TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	1	2	1	1	7	12	4	58%	70%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	0	1	1	0	4	6	4	67%	70%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	0	0	2	1	7	10	5	70%	70%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	1	0	5	6	26	38	4	68%	70%
TOTAL IMBAUTO		2	3	9	8	44	66	4,35	67%	70%

Q3. Mientras su vehículo se encontraba en el taller el asesor lo mantuvo informado (a) sobre los trabajos a realizar?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	15	5	1	21	71%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	7	1	2	10	70%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	8	3	4	15	53%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	5	1	0	6	83%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	4	0	1	5	80%	95%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	2	1	1	4	50%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	29	5	0	34	85%	95%
TOTAL IMBAUTO		70	16	9	95	74%	95%

Q4. El asesor de servicio le ofreció servicios y productos adicionales que brinda Imbauto, como Accesorios y/o llantas?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	2	1	1	4	50%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	3	1	1	5	60%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	2	2	1	5	40%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	4	1	0	5	80%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	3	1	0	4	75%	95%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	4	3	0	7	57%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	24	9	0	33	73%	95%
TOTAL IMBAUTO		42	18	3	63	67%	95%

Q6. Su vehículo fue entregado en la fecha y horario acordados?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	4	3	0	7	57%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	2	1	0	3	67%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	3	0	2	5	60%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	6	2	1	9	67%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	2	0	3	5	40%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	29	4	1	34	85%	95%
TOTAL IMBAUTO		46	10	7	63	73%	95%

Q7. Cuando retiró su vehículo, Ud recibió una explicación de los trabajos que se realizaron a su vehículo?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	 			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO					
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	3	2	0	5	60%	95%	
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	4	0	2	6	67%	95%	
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	2	1	1	4	50%	95%	
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	9	5	0	14	64%	95%	
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	6	2	0	8	75%	95%	
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	24	29	0	53	45%	95%	
TOTAL IMBAUTO		48	39	3	90	53%	95%	

Q8. Las reparaciones fueron efectuadas correctamente en esta visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	 			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO					
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	2	1	0	3	67%	95%	
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	1	1	0	2	50%	95%	
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	3	1	0	4	75%	95%	
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	5	1	0	6	83%	95%	
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	2	0	1	3	67%	95%	
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	31	3	2	36	86%	95%	
TOTAL IMBAUTO		44	7	3	54	81%	95%	

Q9. El concesionario lo llamo dentro de los 3 dias posteriores a la entrega de su vehículo para verificar sobre su satisfaccion con el trabajo realizado?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	 			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO					
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	3	2	0	5	60%	95%	
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	4	1	1	6	67%	95%	
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	5	2	0	7	71%	95%	
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	7	3	0	10	70%	95%	
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	2	1	0	3	67%	95%	
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	19	14	0	33	58%	95%	
TOTAL IMBAUTO		40	23	1	64	63%	95%	

Fuente: Elaborado por: La Autora

ANEXO11: ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA ABRIL 2013

																			
ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA																			
PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL	T PUNTOS	%														
Como calificaría la atención personal del Asesor de Repuestos?	Muy Buena	5	8	40	42%														
	Buena	4	9	36	47%														
	Regular	3	2	6	11%														
	Mala	2	0	0	0%														
	Pesima	1	0	0	0%														
	Nulas		0	0	0%														
	Blanco		0	0	0%														
TOTAL de Encuestas			19	82	100%														
Em Imbauto encuentra el repuesto que Ud. Necesita?	Siempre	5	7	35	37%														
	Casi siempre	4	8	32	42%														
	A veces	3	2	6	11%														
	Casi nunca	2	0	0	0%														
	Nunca	1	0	0	0%														
	Nulas		1	0	5%														
	Blanco		1	0	5%														
TOTAL de Encuestas			19	73	100%														
Como calificaría Usted el nivel de conocimiento del Asesor de Repuestos?	Muy Bueno	5	6	30	32%														
	Bueno	4	11	44	58%														
	Regular	3	2	6	11%														
	Malo	2	0	0	0%														
	Pésimo	1	0	0	0%														
	Nulas		0	0	0%														
	Blanco		0	0	0%														
TOTAL de Encuestas			19	80	100%														
El tiempo de entrega de sus repuestos cumple con sus expectativas?	Siempre	5	6	30	32%														
	Casi Siempre	4	11	44	58%														
	A veces	3	2	6	11%														
	Casi Nunca	2	0	0	0%														
	Nunca	1	0	0	0%														
	Nulas		0	0	0%														
	Blanco		0	0	0%														
TOTAL de Encuestas			19	80	100%														
PUNTAJE TOTAL (SIN BLANCOS Y NULOS)				315															
NIVEL DE SATISFACCION (SOBRE 5)				4,26															

DAVID AGUIRRE	JHONATAN BARRERA	JHON VITERI	MARCO POSSO	LUIS GARZON	BYRON TERAN	GUADALUPE YEPEZ	WILSON LOPEZ	JORGE CHICAIZA	CARLOS DUARTE	WILMER CABRERA	ENRIQUEZ VILLARREAL	O ROMEL CARVAJAL	N/T	N/T	N/T	LUIS LANDAZURI	JAIRO RIVERA	CELSO TERAN	TOTAL	
1	1			1	1				1	1	1	1				1	1	1	1	8
	1	1		1				1	1	1	1				1					9
			1										1							2
																				0
																				0
																				0
19																				
1							1	1			1	1	1	1						7
	1	1			1	1			1	1						1	1			8
																		1	1	2
																				0
																				0
			1																	1
				1																1
19																				
1				1	1							1				1	1			6
	1	1	1	1			1	1	1		1				1	1			1	11
										1										2
																				0
																				0
																				0
																				0
																				0
19																				

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

**ANEXO 12: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA
ABRIL 2013**

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS			
	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE POSVENTA
			IBARRA
	Número de Encuestados		19
RESUMEN ABRIL 2013	Como calificaría la atención personal del Asesor de Repuestos?	Muy Buena	42%
		Buena	47%
		Regular	11%
		Mala	0%
		Pesima	0%
	Em Imbauto encuentra el repuesto que Ud. Necesita?	Siempre	37%
		Casi siempre	42%
		A veces	11%
		Casi nunca	0%
		Nunca	0%
	Como calificaría Usted el nivel de conocimiento del Asesor de Repuestos?	Muy Bueno	32%
		Bueno	58%
		Regular	11%
		Malo	0%
		Pèsimo	0%
	El tiempo de entrega de sus repuestos cumple con sus expectativas?	Siempre	32%
		Casi Siempre	58%
		A veces	11%
		Casi Nunca	0%
		Nunca	0%
Nivel de Satisfacción del cliente			4,26
PROMEDIO GENERAL			4,26

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 13: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR REPUESTOS POSVENTA IBARRA ABRIL 2013

INFORME IMBAUTO - REPUESTOS POSVENTA IBARRA - ABRIL 2013

Q1. Pensando en su experiencia de compra y entrega del vehículo, utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el concesionario en esta última visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	 1	 2	 3	 4	 5	TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	2	0	2	4	14	22	4	64%	70%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	0	1	1	7	7	16	4	44%	70%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	2	0	1	9	18	30	4	60%	70%
TOTAL IMBAUTO		4	1	4	20	39	68	4	57%	70%

Q2. La atención que recibí en el área de repuestos fue ágil?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	21	7	0	28	75%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	15	8	0	23	65%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	27	4	0	31	87%	95%
TOTAL IMBAUTO		63	12	0	82	77%	95%

Q3. El asesor de repuestos escuchó y comprendió sus requerimientos?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	22	6	0	28	79%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	15	9	0	24	63%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	28	5	0	33	85%	95%
TOTAL IMBAUTO		65	14	0	85	76%	95%

Q4. El personal de Caja que cobró su factura fue amable?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	23	4	0	27	85%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	15	3	0	18	83%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	27	6	0	33	82%	95%
TOTAL IMBAUTO		65	9	0	78	83%	95%

Q5. Le ofrecieron alternativas de pago?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	16	8	0	24	67%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	10	4	0	14	71%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	16	12	0	28	57%	95%
TOTAL IMBAUTO		42	16	0	66	64%	95%

Q6. El pago del repuesto adquirido lo realizo de contado, con tarjeta de credito o tiene credito en nuestra empresa?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	CONTADO	TARJETA DE CREDITO	CREDITO DIRECTO	TOTAL GENERAL
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	22	0	0	22
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	10	1	0	11
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	27	0	0	27
TOTAL IMBAUTO		59	1	0	60

Q7. Nuestro departamento de repuestos disponían de todos los repuestos por Ud. solicitados en su primera visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	18	5	0	23	78%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	11	3	0	14	79%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	19	8	0	27	70%	95%
TOTAL IMBAUTO		48	11	0	64	75%	95%

Q8. Si el repuesto que necesitaba no estaba disponible para entrega inmediata fue informado del tiempo de entrega?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	22	8	0	30	73%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	13	4	0	17	76%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	24	9	0	33	73%	95%
TOTAL IMBAUTO		59	13	0	80	74%	95%

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 14: ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014

		IMBAUTO  SIEMPRE CONTIGO THE GM DIFFERENCE!																			
		ENCUESTA CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA				LUIS VACA	SEGUNDO TAMBA	RICARDO CISNEROS	MONICA LASCANO	JOSE OTAVALO	JAIME PAREDES	CARLOTA MITES	IVAN MORETA	JENNY JIMENEZ	JUAN ANDRADE	ROBERTO TOBAR	ELIECER GERENAS	RAMIRO ALENCASSTRO			
SEPTIEMBRE 2014	PREGUNTA	CALIFICACION	PESO	TOTAL	T PUNTOS														TOTAL		
	Cómo calificaría Ud. La atención personal del Asesor de Servicio?	Muy Buena	5	11	55	85%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
		Buena	4	1	4	8%														1	1
		Regular	3	0	0	0%															0
		Mala	2	0	0	0%															0
		Pesima	1	0	0	0%															0
		Nulas	0	0	0	0%															0
Blanco		1	0	0	8%														1	1	
	TOTAL de Encuestas		13	59	100%														13		
Le ofreció el Asesor de Servicio, trabajos adicionales para su vehículo?	SI	8			62%	1	1	1					1	1	1	1	1	1	8		
	No	5			38%				1	1	1	1						1	5		
	Nulas	0			0%														0		
	Blanco	0			0%														0		
		TOTAL de Encuestas		13	0	100%														13	
El tiempo de entrega de su vehículo, cumplió con lo ofrecido?	Siempre	5	5	25	38%	1	1	1	1					1	1				5		
	Casi siempre	4	5	20	38%					1	1	1					1	1	5		
	A veces	3	3	9	23%						1	1	1						3		
	Casi nunca	2	0	0	0%											1	1	1	3		
	Nunca	1	0	0	0%														0		
	Nulas	0	0	0	0%														0		
	Blanco	0	0	0	0%														0		
	TOTAL de Encuestas		13	54	100%														13		
Su actual visita se debió a un trabajo mal realizado en el taller?	SI	2			15%	1	1												2		
	NO	11			85%			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11		
	Nulas	0			0%														0		
	Blanco	0			0%														0		
		TOTAL de Encuestas		13		100%														13	
El costo de la mano de obra en el taller, es razonable respecto a los trabajos realizados?	Siempre	5	7	35	54%	1	1	1	1				1	1	1				7		
	Casi Siempre	4	4	16	31%					1	1					1	1		4		
	A veces	3	2	6	15%													1	2		
	Casi nunca	2	0	0	0%													1	2		
	Nunca	1	0	0	0%														0		
	Nulas	0	0	0	0%														0		
	Blanco	0	0	0	0%														0		
	TOTAL de Encuestas		13	57	100%														13		
Que tan satisfecho está con el servicio de talleres de Imbauto?	Muy Satisfecho	5	11	55	85%	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		11		
	Satisfecho	4	2	8	15%													1	2		
	Algo Satisfecho	3	0	0	0%														0		
	Poco Satisfecho	2	0	0	0%														0		
	Insatisfecho	1	0	0	0%														0		
	Nulas	0	0	0	0%														0		
	Blanco	0	0	0	0%														0		
	TOTAL de Encuestas		13	63	100%														13		
PUNTAJE TOTAL (SIN BLANCOS Y NULOS)					233																
NIVEL DE SATISFACCION (SOBRE 5)					4,57																

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)
 Elaborado por: La Autora

**ANEXO 15: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES SERVICIO POSVENTA IBARRA
SEPTIEMBRE 2014**

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
PROCESO DE VENTA DE SERVICIO			
PREGUNTA	CALIFICACION	PORCENTAJE POSVENTA	
		IBARRA	
Número de Encuestados		13	
RESUMEN SEPTIEMBRE 2014	Cómo calificaría Ud. La atención personal del Asesor de Servicio?	Muy Buena	85%
		Buena	8%
		Regular	0%
		Mala	0%
		Pesima	0%
	Le ofreció el Asesor de Servicio, trabajos adicionales para su vehículo?	Si	62%
		No	38%
	El tiempo de entrega de su vehículo, cumplió con lo ofrecido?	Siempre	38%
		Casi siempre	38%
		A veces	23%
		Casi nunca	0%
		Nunca	0%
	Su actual visita se debió a un trabajo mal realizado en el taller?	SI	15%
		NO	85%
	El costo de la mano de obra en el taller, es razonable respecto a los trabajos realizados?	Siempre	54%
		Casi Siempre	31%
		A veces	15%
		Casi nunca	0%
		Nunca	0%
	Que tan satisfecho está con el servicio de talleres de Imbauto?	Muy Satisfecho	85%
Satisfecho		15%	
Algo Satisfecho		0%	
Poco Satisfecho		0%	
Insatisfecho		0%	
Nivel de Satisfacción del cliente		4,57	
PROMEDIO GENERAL		4,57	

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 16: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR SERVICIO POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014

INFORME IMBAUTO - SERVICIO POSVENTA IBARRA - SEPTIEMBRE 2014

Q1. Pensando en su experiencia con el servicio realizado y utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho, y 1 totalmente insatisfecho (a) ¿Cuál es su grado de satisfacción con el concesionario en esta última visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO						TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	0	0	1	2	38	41	5	93%	70%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	0	0	2	0	14	16	5	88%	70%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	0	0	1	0	18	19	5	95%	70%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	0	0	3	3	35	41	5	85%	70%
TOTAL IMBAUTO		0	0	7	5	105	117	4	90%	70%

Q2. Utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho, y 1 totalmente insatisfecho (a) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió por parte del asesor de servicio durante su visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO						TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	0	0	0	1	9	10	5	90%	70%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	0	0	0	0	4	4	5	100%	70%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	0	0	1	1	13	15	5	87%	70%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	0	0	0	0	0	0	0	0%	70%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	0	0	1	2	28	31	5	90%	70%
TOTAL IMBAUTO		0	0	2	4	54	60	4,87	90%	70%

Q3. Mientras su vehículo se encontraba en el taller el asesor lo mantuvo informado (a) sobre los trabajos a realizar?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	28	0	0	28	100%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	29	0	1	30	97%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	22	0	1	23	96%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	22	0	1	23	96%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	29	0	0	29	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		166	0	5	171	97%	95%

Q4. El asesor de servicio le ofreció servicios y productos adicionales que brinda Imbauto, como Accesorios y/o llantas?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	10	0	0	10	100%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	19	0	1	20	95%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	25	0	1	26	96%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	9	0	0	9	100%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	28	0	1	29	97%	95%
IBARRA	VINUEZA GARZON MARIA ELIZABETH	39	0	1	40	98%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	24	0	1	25	96%	95%
TOTAL IMBAUTO		154	0	5	159	97%	95%

Q6. Su vehículo fue entregado en la fecha y horario acordados?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	35	0	2	37	95%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	30	0	1	31	97%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	39	0	1	40	98%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	33	0	1	34	97%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	29	0	1	30	97%	95%
TOTAL IMBAUTO		184	0	7	191	96%	95%

Q7. Cuando retiró su vehículo, Ud recibió una explicación de los trabajos que se realizaron a su vehículo?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	10	0	0	10	100%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	35	0	2	37	95%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	25	0	1	26	96%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	9	0	0	9	100%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	10	0	0	10	100%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	24	0	1	25	96%	95%
TOTAL IMBAUTO		113	0	4	117	97%	95%

Q8. Las reparaciones fueron efectuadas correctamente en esta visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	9	0	0	9	100%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	9	0	0	9	100%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	10	0	0	10	100%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	35	0	2	37	95%	95%
TOTAL IMBAUTO		99	0	4	103	96%	95%

Q9. El concesionario lo llamo dentro de los 3 dias posteriores a la entrega de su vehículo para verificar sobre su satisfaccion con el trabajo realizado?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	CAHUASQUI TERAN LUIS ALBERTO	19	0	1	20	95%	95%
IBARRA	PROAÑO HIDALGO WASHINGTON PATRICIO	27	0	1	28	96%	95%
IBARRA	ROSERO GUERRON ALEXANDRA ELIZABETH	10	0	0	10	100%	95%
IBARRA	SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO	9	0	0	9	100%	95%
IBARRA	VILLEGAS BECERRA JUAN CARLOS	20	0	1	21	95%	95%
IBARRA	VIVEROS MINDA EDISON EDUARDO	9	0	0	9	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		94	0	3	97	97%	95%

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 17: ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.

		IMBAUTO  SIEMPRE CONTIGO THE GM DIFFERENCE!									
		ENCUESTA CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA				MARCO CUSTODE	HERNAN GARZON	LUIS CACHIGUANGO	GALO BARAHONA		
SEPTIEMBRE 2014	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL	T PUNTOS	TOTAL					
	Como calificaría la atención personal del Asesor de Repuestos?	Muy Buena	5	3	15	75%	1	1		1	3
		Buena	4	1	4	25%			1		1
		Regular	3	0	0	0%					0
		Mala	2	0	0	0%					0
Pesima		1	0	0	0%					0	
Nulas			0	0	0%					0	
Blanco			0	0	0%					0	
TOTAL de Encuestas			4	19	100%	4					
Em Imbauto encuentra el repuesto que Ud. Necesita?	Siempre	5	3	15	75%	1	1		1	3	
	Casi siempre	4	1	4	25%			1		1	
	A veces	3	0	0	0%					0	
	Casi nunca	2	0	0	0%					0	
	Nunca	1	0	0	0%					0	
	Nulas		0	0	0%					0	
	Blanco		0	0	0%					0	
	TOTAL de Encuestas		4	19	100%	4					
Como calificaría Usted el nivel de conocimiento del Asesor de Repuestos?	Muy Bueno	5	4	20	100%	1	1	1	1	4	
	Bueno	4	0	0	0%					0	
	Regular	3	0	0	0%					0	
	Maló	2	0	0	0%					0	
	Pésimo	1	0	0	0%					0	
	Nulas		0	0	0%					0	
	Blanco		0	0	0%					0	
	TOTAL de Encuestas		4	20	100%	4					
El tiempo de entrega de sus repuestos cumple con sus expectativas?	Siempre	5	3	15	75%		1	1	1	3	
	Casi Siempre	4	1	4	25%	1				1	
	A veces	3	0	0	0%					0	
	Casi Nunca	2	0	0	0%					0	
	Nunca	1	0	0	0%					0	
	Nulas		0	0	0%					0	
	Blanco		0	0	0%					0	
	TOTAL de Encuestas		4	19	100%	4					
PUNTAJE TOTAL (SIN BLANCOS Y NULOS)					77						
NIVEL DE SATISFACCION (SOBRE 5)					4,81						

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)
 Elaborado por: La Autora

**ANEXO 18: ENCUESTA RESUMEN CLIENTES REPUESTOS POSVENTA IBARRA
SEPTIEMBRE 2014.**

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS			
PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE POSVENTA	
		IBARRA	
Número de Encuestados		4	
SEPTIEMBRE 2014	Como calificaría la atención personal del Asesor de Repuestos?	Muy Buena	75%
		Buena	25%
		Regular	0%
		Mala	0%
		Pesima	0%
	Em Imbauto encuentra el repuesto que Ud. Necesita?	Siempre	75%
		Casi siempre	25%
		A veces	0%
		Casi nunca	0%
		Nunca	0%
	Como calificaría Usted el nivel de conocimiento del Asesor de Repuestos?	Muy Bueno	100%
		Bueno	0%
		Regular	0%
		Malo	0%
		Pèsimo	0%
	El tiempo de entrega de sus repuestos cumple con sus expectativas?	Siempre	75%
		Casi Siempre	25%
		A veces	0%
		Casi Nunca	0%
		Nunca	0%
Nivel de Satisfacción del cliente		4,81	
PROMEDIO GENERAL		4,81	

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

ANEXO 19: ENCUESTA INFORME IMBAUTO CLIENTES – ASESOR REPUESTOS POSVENTA IBARRA SEPTIEMBRE 2014.

INFORME IMBAUTO - REPUESTOS POSVENTA IBARRA - SEPTIEMBRE 2014

Q1. Pensando en su experiencia de compra y entrega del vehículo, utilizando una escala de 5 puntos, donde 5 significa totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el concesionario en esta última visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO						TOTAL GENERAL	Califi / 5	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		1	2	3	4	5				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	0	0	0	3	34	37	5	92%	70%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	0	0	1	2	27	30	5	90%	70%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	0	0	1	2	28	31	5	90%	70%
TOTAL IMBAUTO		0	0	2	7	89	98	5	91%	70%

Q2. La atención que recibí en el área de repuestos fue ágil?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE / NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	21	0	0	21	100%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	27	0	1	28	96%	95%
TOTAL IMBAUTO		66	0	2	68	97%	95%

Q3. El asesor de repuestos escuchó y comprendió sus requerimientos?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE / NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	22	0	1	23	96%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	28	0	1	29	97%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	29	0	0	29	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		79	0	1	81	98%	95%

Q4. El personal de Caja que cobró su factura fue amable?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	35	0	2	37	95%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	30	0	1	31	97%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	38	0	0	38	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		103	0	1	106	97%	95%

Q5. Le ofrecieron alternativas de pago?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	19	0	1	20	95%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	19	0	1	20	95%	95%
TOTAL IMBAUTO		56	0	2	59	95%	95%

Q6. El pago del repuesto adquirido lo realizo de contado, con tarjeta de credito o tiene credito en nuestra empresa?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO	CONTADO	TARJETA DE CREDITO	CREDITO DIRECTO	TOTAL GENERAL
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	40	4	8	52
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	25	1	0	26
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	30	9	7	46
TOTAL IMBAUTO		95	10	7	124

Q7. Nuestro departamento de repuestos disponían de todos los repuestos por Ud. solicitados en su primera visita?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	20	0	0	20	100%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	18	0	1	19	95%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	19	0	0	19	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		57	0	1	58	98%	95%

Q8. Si el repuesto que necesitaba no estaba disponible para entrega inmediata fue informado del tiempo de entrega?

PUNTO DE SERVICIO	ASESOR DE SERVICIO			NO SABE /NO RECUERDA	TOTAL GENERAL	TOP BOX MES ACTUAL	OBJETIVO
		SI	NO				
IBARRA	ARCINIEGA BAEZ ALVARO RICARDO	22	0	0	22	100%	95%
IBARRA	PALMA POZO CAMPO FERNANDO	13	0	0	13	100%	95%
IBARRA	VASQUEZ VALLEJO DANNY ALEX	24	0	0	24	100%	95%
TOTAL IMBAUTO		59	0	0	59	100%	95%

Fuente: (Imbauto S.A. Anexos , 2014)

Elaborado por: La Autora

“El arte reside en la calidad de hacerlo, el proceso no es magia”

Charles Eames.

