



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de
Guayaquil Facultad de Posgrados e
Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:

Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos del servicio postventa de una concesionaria automotriz: caso Kia Motors (Las Américas) de la ciudad de Guayaquil.

Autor:

Ing. Víctor Orlando Rodríguez Matute

Director de Tesis:

Ing. Hugo Obando Salvatierra, MSc.

Marzo 2022

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Atentamente,

Ing. Víctor Orlando Rodríguez Matute

C.I.
0925738999

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios con mucho amor, a mis padres que siempre han estado a mi lado como una gran Luz que guía mi camino a mis amigos que me brindaron su ayuda en todo o necesario y su radiante alegría, en especial a una persona que aprecio y quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco al Padre Celestial por darme salud y vida y por permitirme terminar la Maestría en Administración de Empresas, la confianza y el apoyo incondicional de mis padres y a la empresa en la cual me permitieron poder estudiar los fines de semanas para poder cumplir este sueño.

RESUMEN

La finalidad de este estudio fue verificar el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad que se aplican al servicio postventa que se dan a los clientes y proponer una propuesta de mejoramiento que sirva a los objetivos de este departamento como son la retención de clientes y, sobre todo, fidelizarlos para que ellos vuelvan a contratar servicios o efectuar alguna compra en la concesionaria. La concesionaria KIA MOTOR S.A. – Las Américas no alcanzó una buena puntuación en la evaluación general que efectúa la casa matriz. Esto impulsó a plantearse la necesidad de implementar un cambio de metodología de los procesos de atención al cliente con la metodología LEAN SERVICE que minimice la reparación de los vehículos y la gestión de las quejas y sugerencias de los clientes. La metodología de investigación aplicada fue de tipo descriptiva con un enfoque mixto, que permitió obtener información cuantitativa y cualitativa con lo que se obtuvo información valiosa que permitió la selección de las acciones para mejorar estas falencias que incomodan a los clientes. Entre los beneficios que se logra al poner en marcha esta metodología están el incremento de la rapidez y la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos. Dentro de la propuesta se describió la infraestructura física necesaria a ser adquirida para una mejor gestión de clientes y la descripción de cómo se implementó, se evaluó financieramente la conveniencia de invertir en estas mejoras y se definió un plan estratégico donde se especifican las acciones específicas a ser realizadas, con lo que se genera una correlación entre las expectativas de la gerencia y jefatura departamental y las acciones que se efectuarán en el tiempo que dure poner en marcha las acciones.

Palabras Claves: Cliente, Control de calidad, Mejora continua, Metodología de Servicio al cliente, Proceso

ABSTRACT

The purpose of this study was to verify the level of compliance with the quality standards that are applied to the after-sales service that are given to customers and to propose an improvement proposal that serves the objectives of this department such as customer retention and, above all, to retain them so that they can hire services again or make a purchase at the dealership. The dealership KIA MOTOR S.A. - Las Américas did not achieve a good score in the general evaluation carried out by the parent company. This prompted the need to implement a change in the customer service processes methodology with the LEAN SERVICE methodology that minimizes the repair of vehicles and the management of customer complaints and suggestions. The applied research methodology was descriptive with a mixed approach, which allowed obtaining quantitative and qualitative information with which valuable information was obtained that allowed the selection of actions to improve these shortcomings that inconvenience customers. Among the benefits achieved by implementing this methodology are the increase in the speed and quality of the service and the efficiency of the processes. Within the proposal, the physical infrastructure necessary to be acquired for better customer management and the description of how it was implemented was described, the advisability of investing in these improvements was financially evaluated and a strategic plan was defined specifying the specific actions to be taken. be carried out, thus generating a correlation between the expectations of the departmental management and leadership and the actions that will be carried out in the time it takes to implement the actions.

Keywords: Customer, Quality Control, Continuous Improvement, Customer Service Methodology, Process

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	16
1.1. Antecedentes de la investigación	16
1.2 Planteamiento del problema	17
1.2.1 Formulación del problema.....	20
1.2.2 Sistematización del problema.....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificación de la investigación	21
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	22
CAPÍTULO II.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	37
2.2. Métodos de investigación	38
2.3. Unidad de análisis población y muestra.....	38
2.4. Variables de la investigación y operacionalización.....	41
Elaborado: Rodríguez (2021)	42
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	43
2.6. Tratamiento de la información	49
CAPÍTULO III.....	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
3.1. Análisis de la situación actual	50
3.2. Presentación de resultados y discusión.....	66
3.3. Transcripción de entrevistas	86
3.4. Matriz de comparación de criterios de entrevistados	90
3.5. Validación de la hipótesis de investigación.....	92
CAPÍTULO IV	95
PROPUESTA.....	95
4.1. Título de la propuesta	95
4.2. Justificación de la propuesta.....	95
4.3. Objetivos de la propuesta	96
4.4. Aplicación de Metodología LEAN SERVICE	97
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resultados del KIAVP de la concesionaria KA MOTORS – Las Américas</i>	19
Tabla 2. Aspectos que evalúan cada Modelo Estratégicos para mejorar el servicio al cliente.....	36
Tabla 3. Operacionalización de variables de investigación	41
Tabla 4. Clasificación de los vehículos en el taller por el color del bonete ...	60
Tabla 5. FODA.....	65
Tabla 6. Experiencia con el servicio al cliente	66
Tabla 7. Factores que inciden en el mal servicio.....	67
Tabla 8. Satisfacción con el proceso de ingreso del automóvil	69
Tabla 9. Reacción de clientes insatisfechos	71
Tabla 10. Afectación a calidad de servicio	72
Tabla 11. Satisfacción con el servicio al cliente.....	74
Tabla 12. Actividad de proceso que causa insatisfacción	75
Tabla 13. Estrategia para evitar clientes insatisfechos.....	77
Tabla 14. Causa de disuasión de clientes	79
Tabla 15. Valores asignados por clientes al servicio recibido	81
Tabla 16. Matriz de comparación de criterios de entrevistados.....	90
Tabla 17. Tabla de contingencia.....	92
Tabla 18. Tabla de contingencia: Frecuencias observados y esperados []	93
Tabla 19. Porcentaje de deficiencias más frecuentes en taller mecánico en el año 2020.....	99
Tabla 20. Evaluación de la metodología 5s: Factor organización.....	115
Tabla 21. Evaluación de la metodología 5s: Factor orden.....	116
Tabla 22. Evaluación de la metodología 5s: Factor limpieza.....	117
Tabla 23. Evaluación de la metodología 5s: Factor estandarización.....	118
Tabla 24. Porcentaje de deficiencias más frecuentes en taller mecánico en el	

año 2020.....	119
Tabla 25. Nivel de cumplimiento de las 5s en taller mecánico en el año 2021	120
Tabla 26. Flujo diferencial de ingresos anuales.....	133
Tabla 27. Inversión en LEAN SERVICE	134
Tabla 28. Resultados de evaluación financiera	135
Tabla 29. Plan estratégico de implementación de metodología LEAN SERVICE	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Triángulo del Servicio.	33
Figura 2. Modelo del Ciclo del Servicio.	34
Figura 3. Modelo European Foundation for Quality Management.	35
Figura 4. Concesionario “KIAMOTOR S.A” –Las Américas.	50
Figura 5. Taller automotriz de concesionario “KIAMOTOR S.A” –Las Américas.	51
Figura 6. Organigrama del servicio postventa.	53
Figura 7. Procesos del servicio postventa.	54
Figura 8. Campos de agendamiento de taller técnico. Fuente: Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.	55
Figura 9. Formato de orden de trabajo.	57
Figura 10. Formato de hoja de inspección de calidad.	63
Figura 11. Experiencia con el servicio al cliente.	67
Figura 12. Factores que inciden en mal servicio.	68
Figura 13. Satisfacción con proceso de ingreso del automóvil. Fuente: Encuesta efectuada por autor (2021).	70
Figura 14. Reacción de clientes insatisfechos.	71
Figura 15. Afectación a calidad de servicio.	73
Figura 16. Satisfacción con el servicio al cliente.	74
Figura 17. Proceso que causa insatisfacción.	76
Figura 18. Estrategia para evitar clientes insatisfechos.	78
Figura 19. Causa de disuasión de clientes.	80
Figura 20. Conocimiento técnico y del automóvil.	82
Figura 21. Habilidad del técnico para entender la consulta.	83
Figura 22. Tono y vocabulario empleado por el técnico.	84
Figura 23. Calidad de respuesta.	85
Figura 24. Fiabilidad del servicio.	85
Figura 25. Diagrama de proceso óptimo de servicio del taller automotriz. .	100

Figura 26. Propuesta de flujo de proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	110
Figura 27. Diagrama de Actividades de Proceso de reparación de vehículos.	113
Figura 28. Mapa de Cadena de Valor Actual (modelo) del proceso de atención al cliente.....	114
Figura 29. Mapa de Cadena de Valor Actual (modelo) del proceso de atención al cliente.....	121
Figura 30. Modelo de tarjeta roja.	123
Figura 31. Flujograma de factor Seiten.	124
Figura 32. Beneficios de la implementación de las 5s en el taller mecánico.	129
Figura 33. Beneficios de la implementación de las 5s en el taller mecánico.	130
Figura 34. Flujograma optimizado de actividades para la reparación de vehículos.....	131
Figura 35. Diagrama de Gantt.....	139

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta preliminar de satisfacción del servicio de atención al cliente	144
Anexo 2. Software para PQRS en español	149
Anexo 3. Modelo de encuesta de satisfacción del servicio de atención al cliente posterior a la implementación de las acciones de mejoras en la atención del servicio post venta de KIA MOTOR S.A.....	152

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre el servicio de postventa en una concesionaria automotriz de Guayaquil (KIA MOTORS S.A), donde la postventa comprende la realización de acciones posteriores a la venta, por parte del vendedor hacia el cliente con el fin de lograr su fidelización. Siendo la postventa una etapa que no es considerada por los vendedores para crear una relación comercial de largo plazo.

Para analizar esta problemática es necesario tomar en cuenta sus causas. Entre las cuales están los altos costos de prestarlo, debido a que proveer un servicio se consumen recursos de la empresa. Lo que puede variar de un cliente a otro y darse la situación de que no todos de ellos representan la misma rentabilidad para el negocio.

Que ciertas empresas consideren una misma estructura de costos por cliente, la misma imposibilita la identificación de aquellos clientes que consumen la rentabilidad de otros. Hay que tener en cuenta, que un crecimiento de las ventas no necesariamente genera mayor rentabilidad del negocio.

No evaluar los procesos de satisfacción de compra – venta y servicio incrementan sobremanera el riesgo de rechazo de los compradores y de la deserción de los actuales clientes, para dirigirse hacia marcas de la competencia. Con lo cual resultan afectados no solamente los concesionarios, sino también los importadores, los fabricantes de automóviles, accionistas y personas relacionadas con la industria automotriz en general.

El trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo 1 que corresponde al marco teórico conceptual comprende los antecedentes de investigación efectuados por autores que han abordado la problemática, el planteamiento del problema que se investiga en la unidad de estudio, se formula pregunta de investigación que describe de

manera general la situación del objeto de investigación, se desagregó la pregunta general de investigación en sub-preguntas que incorporan cada una de las variables del problema a investigar, el objetivo general de investigación que abarca el propósito global de la investigación, los objetivos específicos que permitieron el logro del objetivo general y las razones que justificaron efectuar esta investigación,

En el capítulo 2, se detallan las técnicas y procedimientos empleados para analizar el problema planteado.

En el capítulo 3, luego de efectuar la investigación de campo donde se recogió información referente a las causas que ocasionan el problema que fueron sometida a un análisis estadístico de los datos para obtener información que serán analizados y discutidos y cuyos resultados se expusieron en el contenido del estudio.

En el capítulo 4, se planteó una propuesta de mejoramiento de las deficiencias encontradas en base a lo que establecen las teorías de administración para el mejoramiento de un servicio de postventa para clientes.

Finalmente, los resultados del estudio se concentran en sus respectivas conclusiones en función de los objetivos específicos de investigación planteados. También se agregó sugerencias en base a los resultados encontrados, para que la empresa la considere para su posterior implementación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Como consecuencia de las crisis económicas que se han dado desde inicios del siglo XXI, el servicio postventa en el sector automotriz tomó importancia y protagonismo en las concesionarias automotrices debido, a la caída de las ventas. Esta situación impulsó que las concesionarias pusieran en marcha distintas campañas de captación, que se han caracterizado sobremanera por ofrecer facilidades de compra mediante convenientes planes de financiamiento a mayor plazo de tiempo.

Como parte de las estrategias de venta que las concesionarias aplican está la de contar con un servicio técnico automotriz de máxima calidad en todos los sentidos. Que incluye desde la carrocería hasta las labores de repintado automotriz. Ante los argumentos expuestos, la presente investigación se fundamentó en estudios efectuados por investigadores de la temática que expusieron sus puntos de vista en trabajos de titulación y otros que abordaron las mismas variables de investigación de manera que fueron la base para efectuar el estudio investigativo con información que sustente el análisis y proporcione validez a la realización y resultados.

Señalan Carpio y Castillo (2016) en su investigación “Estudio para la implantación de un sistema de normas de control dirigido al servicio de postventa y atención al cliente de un taller automotriz”, cuyo objetivo general de investigación fue efectuar un estudio que permita la implementación de un Sistema de Normas de Control dirigido al Servicio de Postventa y Atención al Cliente del Taller Automotriz. En base a la investigación de campo efectuada se pudo identificar falencias en el proceso de atención al cliente de la empresa. Lo que permitió efectuar un plan de mejoras para corregirlas, que permitan

satisfacer las necesidades internas y la de los clientes con el fin de entregar un servicio de calidad y seguir procesos que ahorren tiempo y dinero.

Para Droguett y Torres (2016) en su estudio titulado “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que afectan la evaluación de los clientes”, el objetivo general de investigación fue conocer de qué manera ciertos factores que han sido considerado en el estudio influyen positivamente o negativamente en la atención al cliente. Concluyen los autores que los problemas más destacados que influyen en el servicio de atención al cliente son la demora en la entrega del vehículo y el nivel de burocracia.

Según Talbot y Williams en su artículo “Evaluación de la percepción del servicio de post – venta en el concesionario Peugeot en Guayaquil”, la demostración de la importancia de evaluar la percepción de servicio de post venta que tiene el consumidor de vehículos de la marca PEUGEOT, fue el objetivo general de investigación. Como conclusión general que llegaron los autores mencionan que la concesionaria de PEUGEOT debe trabajar en dar confianza al cliente, es importante este aspecto debido a la baja expectativa que mantiene en esta dimensión, por tanto, deben ser atendidas las necesidades y requerimientos de los clientes para seguir con los mejoramientos de procesos, en el mediano y en el largo plazo maximizar ganancias.

Estos trabajos de investigación citados anteriormente contribuyen a enriquecer y destacar la importancia del servicio de postventa como una estrategia eficaz para alcanzar la lealtad de los clientes y posibilitar la captación de nuevos prospectos de venta.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa AEKIA S.A. se conformó en el año 2000 siendo la ciudad de Quito, provincia de Pichincha su sede principal. Su actividad principal es la

importación y comercialización de vehículos, motores, piezas y accesorios. Es el representante de la marca coreana de automóviles KIA en Ecuador, con más de 20 años de presencia en el país. Cuenta con más de 35 concesionarios y talleres autorizados donde se ofrece al cliente el servicio de postventa como mantenimiento de autos.

“En el año 2020, la marca KIA logró el primer lugar de ventas de vehículos en Ecuador en el segundo trimestre de abril a junio. Pese a no ofertar en el mercado vehículos de transporte como la marca competidora hegemónica a la cual venía pisándole los talones desde hace varios años” (Comercio", 2020).

Previo al planteamiento del problema en el departamento postventa de KIAMOTOR S.A. se realizó una observación de campo que permitió efectuar un pre - diagnóstico en base a los resultados del documento denominado KIAVP (KIA Customer Service) que es un mecanismo aplicado por la casa matriz de KIA en Corea del sur con el fin de que cada concesionario conozca la percepción del cliente sobre los procesos de venta y de servicios al cliente. Los resultados son enviados a los concesionarios que con los resultados obtenidos pueden conocer el estado de estos procesos en sus instalaciones, pudiendo compararlos con otros concesionarios de la ciudad y del país. Esta encuesta es hecha vía online a los propietarios de automóviles KIA.

Entre las causas identificadas que generan la problemática de estudio y para la cual se planteó una propuesta de mejoramiento del servicio de postventa de la concesionaria automotriz están las que se citan a continuación en base a los resultados de la KIAVP, el universo fue de 464 clientes.

Tabla 1.*Resultados del KIAVP de la concesionaria KA MOTORS – Las Américas*

TIPO DE SERVICIO	% DE REPUESTA
Índice de experiencia del cliente	59,82
1. Satisfacción general con el servicio	48,78
2. Solicitó previamente la cita	56,78
2.1 Cita: Día y hora conveniente	58,78
2.2 Cita: Días para agendar una cita	54,78
3. Proceso general de ingreso del vehículo	63,77
3.1 Apariencia del departamento de servicio	74,65
3.2 Opciones de transporte alternativo	49,67
3.3 Eficiencia de la recepción	66,98
4. Asesor de servicio en general	60,53
4.1 Tratarle con respeto y cortesía	78,90
4.2 Comprender sus requerimientos de servicio	58,23
4.3 Aconsejarle sobre servicios adicionales	57,43
4.4 Responder a sus inquietudes de forma oportuna	58,56
4.5 Mantenerle informado sobre el estado del servicio	49,54
5. Calidad del trabajo realizado	57,86
5.1 Duración total del servicio	55,45
5.2 Vehículo listo en el horario prometido	57,89
5.3 ¿Se efectuó todo el trabajo solicitado?	60,23
6. Reparado satisfactoriamente la primera vez (% si)	59,45
7. Proceso general de entrega del vehículo	60,34
7.1 Tiempo para la entrega	61,34
7.2 Limpieza del vehículo	55,54
7.3 Explicación del trabajo y los cargos	59,65
7.4 Consejo sobre futuras necesidades de servicio	55,34

7.5 Valor del servicio vs precio pagado	67,23
7.6 Presupuesto previo entregado (% si)	61,67
7.7 Trabajo adicional identificado (% si)	59,78
7.8 Presupuesto acordado por trabajo adicional (% si)	64,59
7.9 Contacto posterior a la visita a servicio	57,89
8. Cumplir con los acuerdos establecidos	51,32
9. Inconvenientes con la experiencia del servicio	59,87
9.1 Resolución del inconveniente	59,87
10. Preferir este concesionario	50,43
11. Comentar siempre con otros clientes sobre el servicio	46,89
12. Confianza que le da KIA	70,65
13. Calidad del vehículo	82,56

FUENTE: AEKIA S.A.

El índice de experiencia del cliente a nivel nacional fue de 78,45% en promedio para el año 2020, mientras que de la concesionaria fue de 59,82% con lo que existe una diferencia de 18,63%. Pero esta evaluación no se enfoca de forma pormenorizada al servicio de postventa del concesionario seleccionado. Por tanto, se hace necesario identificar las deficiencias en esta área de la empresa, al corregirlas, la concesionaria puede hacer que el servicio de postventa pase de ser su debilidad a convertirse en su ventaja competitiva.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo impactan las deficiencias del servicio postventa de la concesionaria automotriz en la reputación de la marca, captación y fidelización de clientes a futuro?

1.2.2 Sistematización del problema

¿Qué problemas y deficiencias existen en el servicio postventa de la concesionaria?

¿Qué retiene a los clientes para que aún sigan comprando bienes y

servicios de la marca?

¿Qué opinan los clientes de los diferentes atributos del servicio que contribuyen a su satisfacción?

¿Cómo se corregirán las deficiencias del servicio de postventa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio de postventa a partir de las deficiencias encontradas en la investigación de campo.

1.3.2 Objetivos específicos

Efectuar un diagnóstico del estado presente de todos los procesos involucrados en el servicio postventa de KIA MOTOR S.A de Las Américas.

Determinar el nivel de fidelización de los clientes hacia la empresa.

Realizar una evaluación del proceso de postventa que permita conocer si se realiza de forma eficaz y eficiente y las deficiencias presentes para llevar a cabo correctivos.

Desarrollar una propuesta de mejoramiento que corrija las deficiencias presentes en el servicio de postventa.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación se centró en identificar las falencias que la concesionaria de KIAMOTOR S.A. en Guayaquil presenta en la prestación del servicio de postventa a los clientes que compran un automóvil de la marca. Si se considera que la relación entre vendedor y comprador de un automóvil no termina al hacer su entrega, más bien, el almacén debe seguir ofreciendo atenciones a sus clientes, con el propósito de garantizarse que estos regresen una y otra vez; por supuesto, no acudan con la competencia.

La realización de este trabajo investigativo se justifica en lo siguiente

aspectos:

En lo teórico, consistió en seguir una metodología de análisis y resolución del problema sustentada en lo que establecen las teorías de administración, gestión y manejo de servicios.

En lo práctico, se demostró la utilidad y viabilidad de aplicación de las teorías administrativas en la resolución de problemas de la vida real.

En lo económico, se generan menores costos de retención y de captación de nuevos clientes al mejorar el servicio postventa. Debido a que conseguir un cliente nuevo es elevado al tener que contratar a diferentes personas de distintas especialidades, para posicionar la marca y atraer la mayor cantidad posible de clientes. Lo que se pretende es que una gran parte de todos esos segmentos de clientes decidan adquirir los productos o servicios de la empresa.

En el campo académico, los resultados y acciones correctivas planteadas para atenuar las deficiencias en el servicio de postventa de la concesionaria automotriz será un referente de investigación para estudios posteriores que se realicen y de consulta para investigadores y personas interesadas en la temática y la comunidad de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

1.5 Marco de referencia de la investigación

Servicio: Definición

La producción de las empresas se divide en bienes y servicios. Donde estos últimos son un grupo de actividades que efectúa la compañía para poder satisfacer las necesidades de un cliente. Estas actividades pueden ser efectuadas por personas o máquinas con la suficiente tecnología. Las empresas pueden ser públicas o privadas. Los servicios pertenecen al sector terciario de la economía los servicios.

Bajo la responsabilidad del cliente y ante la firma o la aceptación de una

factura o contrato son consumidos los servicios.

Stanton, Etzel y Walker (2017), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"(p.78).

Características de los servicios

Para Lovelock (2018) los servicios se caracterizan por los siguientes aspectos:

Intangibilidad: Todo servicio por su naturaleza es de cierta forma incomprensible dado que no se puede percibir mediante los sentidos del olfato, tacto u otro sentido. Y la única dependencia que posee es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la empresa tiene la oportunidad de ofrecer valor agregado.

Inseparabilidad: La relación cliente – organización siempre está presente en la prestación de los servicios, mediante el trato personal o factor humano como medio idóneo se alcanza ofrecer un servicio.

Heterogeneidad: Dado que el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad que existe en el trato personal que reciben los clientes, de empleado a empleado debe ser controlada y estandarizada permanentemente por la empresa.

Perecedero: Los servicios no se ofrecen o brindan de forma masiva, no existe una producción en serie, del contacto personal (empresa-cliente) depende el servicio, de donde resulta es el valor agregado y nunca será igual (pp.99-100).

Considerar estos aspectos facilita la identificación de elementos que no se pueden prescindir, que se deben tomar en cuenta para poder ofrecer servicios que cumplan de la mejor forma las expectativas del cliente en la empresa. Es importante saber con anticipación las necesidades y

expectativas que identifican el tipo de mercado de la empresa, dado que esto facilita el ofrecimiento del servicio de calidad.

Tipos de servicios

Indica Grande (2019) que según la actividad que realice la empresa se identifican dos tipos de servicio:

Servicio de Producto: La empresa no le concede un alto grado de preocupación, al ser un bien tangible y el cliente tiende a vincular variables como precio, acceso al producto o distribución, con el valor agregado que percibe al consumirlos. Predomina la impresión de la calidad del bien que percibe el cliente que el trato personal que recibe del personal del almacén donde lo compró.

Servicio de Servicio: Al ser de carácter intangible, es de consumo inmediato y la inseparabilidad con el factor humano, tienden a ser subjetivos y generan un mayor grado de preocupación para la empresa. Estos se rigen bajo dos plataformas, la primera que es lo que espera recibir el cliente con respecto al servicio y la segunda es lo que el cliente recibe al hacer uso del servicio.

Independiente del tipo de servicio, siempre hay una relación directa de lo que espera y recibe el cliente, y la brecha que existe entre estos dos aspectos es la razón por la cual las empresas necesitan implementar acciones de servicio al cliente con el objetivo de minimizar dicha brecha (pp.143-145).

Servicio Postventa: Definición

Cuando una empresa vende un bien o servicio debe tener presente que el proceso de venta no finaliza con la compra y entrega del producto. Es fundamental que la empresa cuente y ofrezca un servicio de atención al cliente con el propósito de sostener un vínculo de largo plazo con el cliente, mejorar su experiencia y, a la vez, provocar una buena imagen de marca.

Considerar que la postventa es una parte de la atención al cliente que comprende la totalidad de estrategias desarrolladas para mejorar la experiencia posterior a la compra y mantener una relación permanente con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

Esto comprende que el proveedor debe ser capaz de colocarse en la posición del cliente, de sentir empatía, por tanto, necesita conocer cuál es el grado de satisfacción con el proceso de compra por parte del comprador y, en caso de presentar descontento, proceder a atender sus reclamos y sugerencias.

Una razón importante por el que cualquier compañía debe de contar con este tipo de servicio es que el mismo debe ser parte de la estrategia de ventas de la compañía para atenuar los efectos de la competencia. Actualmente el mercado ofrece una infinidad de bienes y servicios que el consumidor tiene una amplia variedad de opciones para elegir la más conveniente. Que se haya inclinado por adquirir un bien o servicio de cierta empresa no asegura que repita su compra. Ahí radica el trabajo del servicio postventa de convertir al cliente ocasional en consumidor habitual.

Torreblanca (2020) lo define como “la serie de acciones de atención al cliente una vez realizada la venta. La finalidad objetivo es mantener una óptima relación con este para fidelizarlo a la vez que se proyecta una buena imagen de marca”.

Otra definición citada es la de Forero (2019) que indica que el servicio postventa “son todas las acciones de seguimiento y atención que la empresa ofrece a sus clientes posterior de terminado el proceso de compra”.

En base a las definiciones citadas se concluye que el servicio postventa comprende efectuar acciones de seguimiento por parte de la empresa al cliente que adquiere un bien o servicio, con el fin de asistirlo en sus dudas o necesidades, efectuar una retroalimentación donde la información que obtiene

la compañía le servirá para iniciar un proceso de mejoramiento del bien o servicio.

En la medida en que la compañía impulse de manera activa la relación entre sus clientes y les provea de experiencias positivas, ellos estarán más convencidos que dicha empresa es la mejor alternativa para volver a repetir el proceso de compra, con lo que se logra su fidelización. Lo que representa una ventaja frente a su competencia directa.

Señala Tschohl (2016) como razones importantes para que una empresa ofrezca servicio postventa las siguientes:

Saber la opinión del cliente sobre un bien o servicio permitirá a la empresa conocer si está cumpliendo con las expectativas ofrecidas o si, por el contrario, hay algo que se debe mejorar.

Al tener una buena experiencia el cliente con su compra se incrementa la posibilidad de lograr la fidelización del cliente provocando que los productos o servicios proyecten una imagen de seguridad, calidad y garantía. Por tanto, cuando la empresa lance al mercado algún nuevo producto o servicio, será alto el grado de receptividad por parte de los clientes y su disposición para comprarlo.

Un punto fuerte para lograr fidelizar clientes es el contacto continuo con éste, creando la sensación de preocupación por parte de la compañía por él y que se valora su opinión. Lo que hará que el usuario lo vea como una empresa cercana más humana, lo que será un gran impulso para las ventas. Y si está satisfecho se incrementan las probabilidades que se capte más clientes gracias a sus recomendaciones (p.135).

Tipos de servicio de postventa

Una empresa puede contar con diferentes tipos de servicio postventa

que pueden ser consideradas en sus estrategias de ventas. No obstante, se debe tener en cuenta, que no todas son adecuadas. Todo depende de la clase de servicio o bien que se ofrezca, debiendo el cliente decidir de cuáles darán los resultados más beneficiosos para el negocio. Entre los tipos de servicio al cliente se citan los siguientes:

Seguimiento del pedido

La empresa se encarga de proporcionar información al cliente, en todo momento, sobre el estado de su pedido (si aún permanece en el ocal está en tránsito o en reparto), así de la eventual fecha en que lo recibirá. Es conveniente hacerle saber lo más pronto si el paquete ha sufrido algún percance, como sería un retraso.

Cambios y devoluciones

La empresa dentro del proceso de venta con el cliente debe dar a conocer las políticas de cambio y devoluciones. Estas deben ser lo más concisas y claras, y señalar el tiempo máximo que el cliente dispone para efectuar un cambio, reparación o devolver el pedido.

Garantías

Consiste en una explicación clara de las condiciones generales. Se indica el plazo de tiempo que cubre la garantía, si comprende reparaciones o la sustitución de piezas o repuestos, y destacar que ciertas garantías n son dadas por el almacén sino por el fabricante del producto.

Soporte técnico

Las empresas dedicadas a las telecomunicaciones, o que comercializan electrodomésticos y productos informáticos, deberían

contar con un equipo de profesionales preparado para resolver problemas técnicos y de instalación.

Gestión de cobros

La empresa debe tener un departamento que se encargue únicamente del control y gestión de posibles deudas e impagos que puedan darse.

Encuestas de satisfacción

Es una técnica eficaz para conocer el grado de satisfacción de cada cliente, así como de sus quejas y sugerencias. A partir, de esta información tomada directamente de los clientes la empresa puede mejorar y ofrecer un mejor servicio y se fortalece la relación del cliente con la marca.

Promociones

Es una técnica de marketing que se enfoca en impulsar nuevas compras proporcionándole al cliente descuentos, novedades y promociones exclusivas. Con esto se hace sentir al cliente que la empresa está al tanto de sus necesidades y que actúa para atenderlas.

Psicológico

Los clientes valoran mucho el aspecto emocional de su compra: lo que les recuerda, lo que les provoca una emoción o la reacción que esperan de la persona para quien han adquirido el producto o servicio, etc.

Por eso, una empresa que pasado un tiempo de la compra envía un regalo vinculado con el producto o servicio comprado, puede provocar emociones en el cliente que le hagan sentirse

especial y más motivado a comprar nuevamente en el almacén (Ovalle, 2017, págs. 56-57).

Servicio al cliente: Definición

Llamado también como servicio de atención al cliente. Tiene como función el establecimiento de puntos de con los clientes, mediante diferentes canales, para conformar relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Son principales objetivos del servicio al cliente son:

Asegurar que el bien o servicio llegue a su público objetivo, que se emplee de manera correcta y que genere la satisfacción del cliente. Para el logro de estos objetivos, es vital ofrecer apoyo, asesoría, orientación, instrucciones y todo aquello que facilite este proceso.

Es definido por Corrales (2019) como “la serie de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Al ofrecer la empresa un buen servicio al cliente se logra fidelizar al cliente. Esto se traduce en ofrecer una atención cercana y eficaz, con lo que se genera usuarios que no solo busquen constantemente a la empresa por la calidad o economía de sus productos y servicios, sino por todos los beneficios y sensaciones que comprende la interacción con la marca.

La fidelidad de los clientes se refleja en beneficios económicos para la empresa, que son contabilizados en ingresos a largo plazo. Lo que permite que los negocios sean sustentables y perduren en el tiempo pese al constante incremento de la competitividad y los diferentes desafíos que plantea la actividad empresarial.

Elementos del servicio de atención al cliente

Da Silva (2020) menciona los siguientes elementos que componen la atención al cliente y hacen viable la prestación del servicio:

El cliente: Es fundamental su presencia para que pueda darse el servicio al cliente. Al ser un elemento sobre el cual la empresa no tiene u control directo dese el interior, pero al ser la razón de ser de este proceso, es importante que todo lo que se realice este fundamentado en el profundo conocimiento de sus expectativas y necesidades.

El producto o servicio: Reúne a todas las características del bien o servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Como son: la calidad, el precio, las especificaciones técnicas, la cantidad, entre otras. Se lo considera como el elemento básico, porque al estar ausente no tendría sentido la relación con el cliente, que es el motivo principal de la interacción. Sin embargo, esto no implica que sea el criterio más importante para el cliente.

Actualmente el cliente ha cambiado sus exigencias y ahora, casi se da por hecho que el producto debe ser de buena calidad. Es indispensable cumplir con este elemento, pero si la empresa sólo cumple con este, estaría haciendo lo mínimo.

Los procedimientos: Son todos los medios que hacen posible el acceso del cliente a los productos o servicios de la empresa. A los canales de atención al cliente e interacción con la empresa, medios de pago habilitados, disponibilidad y tiempos de respuesta se asocian a los procedimientos.

La tecnología

Son todas las herramientas tecnológicas que la empresa pone a disposición del cliente (cuando son para su uso) o en beneficio del cliente (cuando son para uso interno de los empleados)

pero generan beneficios para el cliente).

Facilitar el acceso del cliente reducir el esfuerzo y agilizar la gestión de los trámites son los objetivos de dichas herramientas.

Las instalaciones

Son todos los factores que tienen una influencia en el espacio (físico o virtual) donde tiene lugar la prestación del servicio.

Como es el caso de un punto de venta, que abarca aspectos como las vías de acceso, la posibilidad de encontrar parqueo, la ubicación, la ventilación, la iluminación, la amplitud del lugar, la disposición de los productos, la seguridad, entre otros muchos aspectos que el marketing lo define como merchandising.

El prestador del servicio

Se refiere al empleado, pero no sólo al vendedor, sino también a todos los representantes de la empresa (empleados o subcontratados para actuar en su nombre) que tengan interacción con el cliente a través de cualquiera de los puntos de contacto.

Son componentes de este elemento la amabilidad y el respeto, la responsabilidad, el cumplimiento y la efectividad. Cuando se trata de un contacto físico, es clave la presentación personal, el aseo y en general, la apariencia agradable del personal. Otro componente es la imagen, que se puede medir por la reputación, los valores de la marca, el propósito y demás aspectos asociados a la marca (pp.154-156).

La información y la comunicación

Se refiere a la calidad de información que la empresa entrega a sus clientes. Incluye aspecto como la claridad, la cantidad, la veracidad, la oportunidad y los canales de comunicación que la

empresa habilite. Una especial relevancia cobra este elemento, porque al no cumplir las expectativas del cliente, afecta directamente su satisfacción.

Modelos Estratégicos para mejorar el servicio al cliente

Señala Blanco (2017) que mejorar el servicio al cliente ha sido un objetivo que se ha trabajado durante mucho tiempo. Para lo cual se han definido modelos que se sustentan dentro de un ciclo, este inicia cuando el cliente entra en contacto por primera vez con la empresa, seguido de los contactos que hace el cliente con los diversos empleados de la empresa de los cuales recibe una impresión consciente o inconsciente de si son satisfechas sus necesidades o no.

Destacan entre los modelos más usados con este propósito los siguientes:

1. Modelo del Triángulo de Servicio

Que considera que las empresas son muy diferentes por lo tanto no pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

Este modelo sigue el siguiente proceso:

Toda empresa debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio que ofrece dentro de su estrategia, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Bajo este modelo se entiende como sistema a todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, como son los sistemas de comunicación, informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video y otros más.



Figura 1. El Triángulo del Servicio. **Fuente:** García (2016)

2. Modelo del Ciclo del Servicio

Enfocado principalmente en evaluar el servicio antes, durante y después de efectuada la venta, que se detalla a continuación:

Dentro de la evaluación se analizan y definen las estrategias del cliente según las necesidades de cada uno.

En el proceso de planeación se define la forma de cómo se va a satisfacer cada cliente de forma objetiva.

La ejecución se efectúa a partir de un acuerdo previo con el cliente con el objetivo ya establecido.

Y los reportes o informes son el seguimiento que se concede para asegurar la satisfacción del cliente.

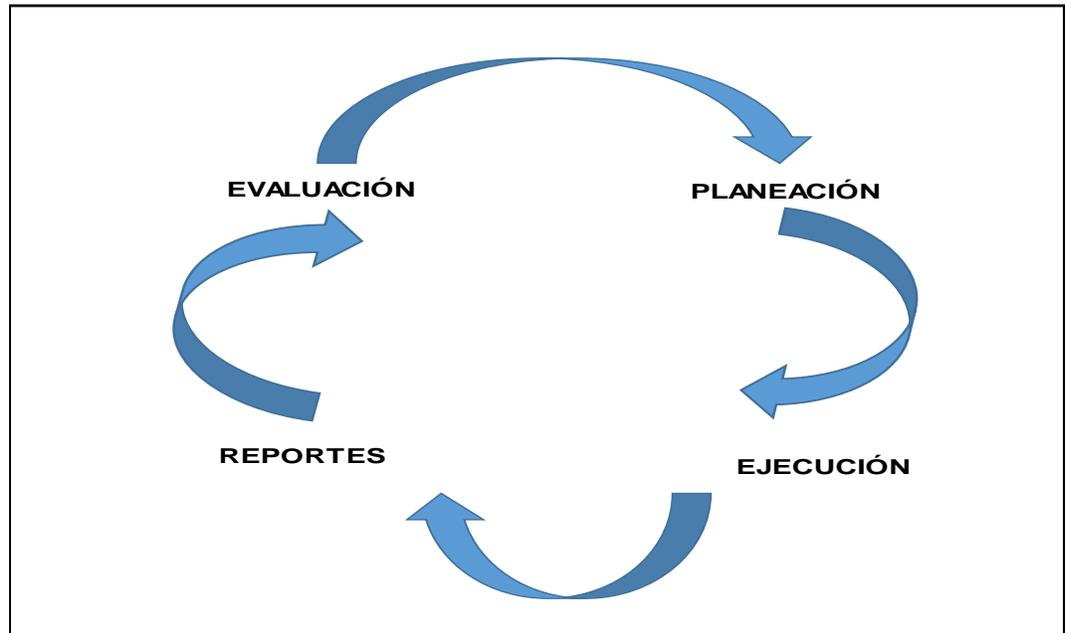


Figura 2. Modelo del Ciclo del Servicio. **Fuente:** Elaboración propia

3. Modelo European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de Calidad sus siglas son EFQM)

Su base es la satisfacción, considerando criterios facilitadores y los criterios de resultados, ver figura 3. Este modelo se centra en la autoevaluación que se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la empresa empleando como guía los criterios del modelo. Como resultado de la aplicación sistemática y periódica de este modelo se establecen planes de mejora basados en hechos objetivos y el logro de una visión común sobre las metas a alcanzar. Es decir, su aplicación se fundamenta en:

Todos los niveles de dirección de la empresa tienen una comprensión profunda del modelo.

La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

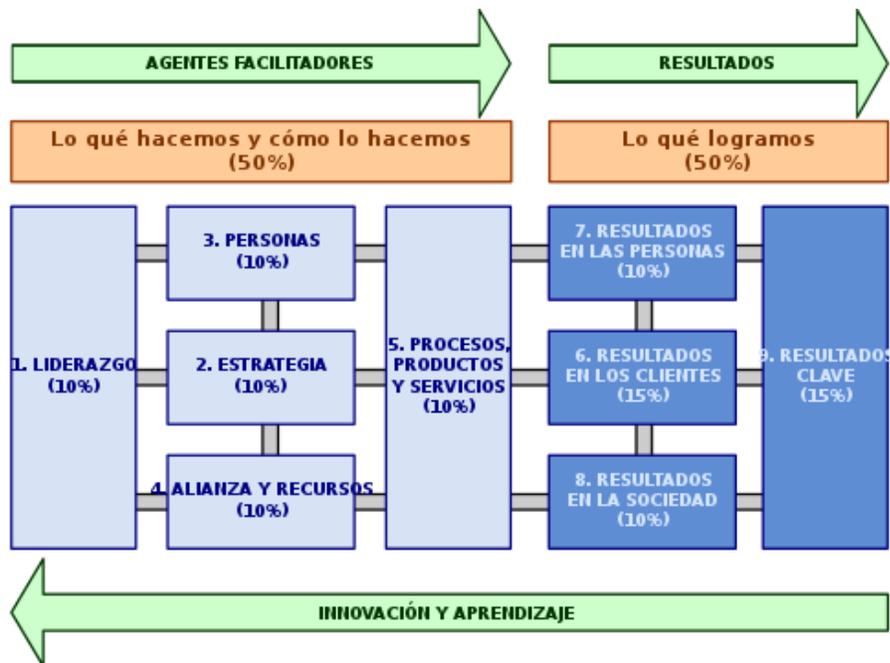


Figura 3. Modelo European Foundation for Quality Management. **Fuente:** Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2016)

Aspectos que evalúan cada Modelo Estratégicos para mejorar el servicio al cliente

En la tabla 2 se describen cada uno de los aspectos que analizan cada uno de los modelos citados.

Tabla 2.

Aspectos que evalúan cada Modelo Estratégicos para mejorar el servicio al cliente

MODELO DEL TRIÁNGULO	MODELO DEL CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE	MODELO EFQM
Estrategias	Planeación	Agentes
Definición de deseos y necesidades Adaptación o anticipación de expectativas Retroalimentación	Infraestructura externa Infraestructura interna Trato	Gestión de Personal Políticas y Estrategias Recursos
Sistemas	Ejecución	Resultados
Sistemas de operación frontal Sistemas de apoyo y soporte	Definición de deseos y necesidades Tiempos de espera	Satisfacción del personal Satisfacción del cliente
Gente	Reportes	Impacto en la sociedad
Autoestima Respeto Tolerancia Educación	Quejas Sugerencias Evaluación Retroalimentación Servicio Post Venta	

FUENTE: Jiménez Calixto (2017)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental a causa que el investigador no participa en la manipulación de las variables a investigar. Al ser los datos de las variables recopiladas en un período de tiempo es de tipo transversal, se consideró el período de concurrencia de clientes entre enero a mayo del 2021.

El alcance de la investigación realizada se encuadró dentro de los siguientes tipos investigativos:

Exploratoria: Para la concesionaria será una valiosa información conocer las deficiencias que tiene su servicio postventa, un estudio de satisfacción del servicio al cliente que no se ha hecho de forma exhaustiva en el local, con lo que conocerá las causas y podrá implementar correctivos.

Descriptiva: Se procedió a describir las características de las etapas del proceso de postventa al cliente.

Explicativa: Se identifican las causas que ocasionan las deficiencias en el servicio.

El enfoque investigativo que aplicó el investigador fue de tipo mixto. Se consideró el enfoque cuantitativo que consistió en la recolección de datos de tipo numérico mediante la encuesta para ser analizada mediante técnicas estadísticas, que permitan conocer el nivel de satisfacción del servicio que reciben los clientes y otros aspectos relacionados. Estos resultados permitieron la validación de la hipótesis de investigación planteada.

El enfoque de tipo cualitativo basado en la toma de información de tipo no numérico a los involucrados en la temática que facilitó el conocimiento del fenómeno que se investigó ¿cómo fueron? y ¿por qué ocurre? las deficiencias

en el servicio, ¿con qué frecuencia?, y de ¿cuáles son las consecuencias tiene para la empresa?.

Por tanto, en el enfoque investigativo se consideró datos de tipo cuantitativo y cualitativo de forma conjunta se concluye que es un enfoque mixto.

2.2. Métodos de investigación

Se empleó los siguientes métodos de investigación para lograr el objetivo general de estudio planteado por el investigador.

Método deductivo: En base a las teorías administrativas que señalan los teóricos. Se procedió a una evaluación de diferentes aspectos que conforman el servicio postventa de la empresa para verificar su situación actual. Así también sustentado en los principios de la administración y gestión de servicios se formuló una propuesta de solución a la problemática de estudio.

Método inductivo: A partir de los hallazgos encontrados (falencias y deficiencias de atención al cliente) en este tipo de empresa de servicios de atención al cliente en el sector automotriz. Se facilita la comprobación de hipótesis, validez de métodos de evaluación en empresas similares a la escogida como unidad de estudio.

Método analítico: Permitió la identificación de las causas que ocasionan los problemas en la concesionaria automotriz.

Métodos estadísticos: Con la aplicación de técnicas de estadística descriptiva para la tabulación de la información y presentación de resultados.

2.3. Unidad de análisis población y muestra

La unidad de estudio es la concesionaria automotriz de KIA MOTOR S.A. denominada “KMOTOR CENTRO” que está localizada en la Avenida de Las Américas y Sufragio Libre, frente al Colegio Aguirre Abad. Se escogió esta

concesionaria automotriz por las siguientes razones: Es el segundo establecimiento que recibe clientes que acuden por atención postventa a su vehículo en Guayaquil. Tener facilidad de acceso al sitio de estudio por ser empleado del taller automotriz de la concesionaria.

Teniendo en la actualidad 8 concesionarios en la ciudad de Guayaquil. Lo que convierte a KIA en la marca de mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano teniendo a nivel nacional 35 concesionarios.

Población

La población a encuestar serán los clientes que acuden al concesionario “KMOTOR CENTRO”, que aproximadamente son 118 personas por quincena que son atendidos por diferentes motivos en la concesionaria. Es decir, que anualmente se reciben 2952 usuarios en promedio.

También se consideró al personal del servicio de post venta que comprende a 27 personas. De este grupo de personas se encuestará a 2 miembros que ocupan un cargo jerárquico dentro del mencionado departamento Además se entrevistará aleatoriamente a dos clientes para conocer su opinión del servicio que recibe.

Muestra

A partir de la población especificada, se estableció una muestra para ser encuestada que se calculó a través de la fórmula para una población conocida:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + pqZ^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 118 usuarios en promedio por quincena

p= Probabilidad de éxito= 0,5

q = probabilidad de fracaso= 0,5

z = Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = 0,05 El error muestral.

$$n = \frac{(118).(1,96)^2.(0,5).(0,5)}{(118-1).(0,05)^2+(0,5).(0,5).(1,96)^2}$$

Por tanto, el tamaño de la muestra que servirá para la obtención de datos es de:

n = 94 clientes.

2.4. Variables de la investigación y operacionalización

La tabla 3 presenta la operacionalización de las variables usadas en la investigación.

Tabla 3.

Operacionalización de variables de investigación

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE
Procesos de servicio de post venta	Tipos de servicio postventa	Seguimiento de compra	Reporte de seguimiento de la empresa
		Soporte técnico	Reporte de informe de Soporte Técnico
		Cambios y devoluciones	Política de cambios y devoluciones
		Garantías	Informe sobre garantías concedidas
		Promocionales	Reporte de resultados de promociones
		Feedback	Reporte de resultados de feedback
	Tiempo	Tiempo en demora de los procedimientos	Hojas de prestación de servicio de la empresa, Observación in situ
Desempeño	Porcentaje de eficiencia	Hojas de prestación de servicio de la empresa, Observación in situ	

	Servicio	Porcentaje de eficacia Frecuencia de asistencia de cliente	Hojas de prestación de servicio de la empresa, Observación in situ Registro de asistencia del cliente
Satisfacción de los clientes	Clientes	Nivel de satisfacción	Encuesta, Hoja de evaluación de servicio al cliente, calificaciones del servicio dado, Entrevista a clientes
	Productos y servicios	Número de vehículos vendidos y servicios prestados	Estadísticas de la empresa, Entrevista a funcionarios

Elaborado: Rodríguez (2021)

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Para la obtención de datos que sirvieron para la ejecución de la investigación se consideró los siguientes tipos de fuentes informativas:

Fuentes Primarias: Obtenida directamente de los actores de la problemática que son los clientes que han comprado un auto de marca KIA y el personal que trabaja en servicio de postventa. Información que se captó mediante las técnicas de investigación descritas posteriormente (encuesta y entrevista)

Fuentes Secundarias: Comprendió la revisión de libros especializados sobre la temática, que sirvieron para elaborar el marco teórico, también informes sobre las actividades y resultados de evaluación obtenidos por el servicio postventa de KIA MOTORS S.A.

Las técnicas de investigación que sirvieron para la recolección de datos sobre la problemática que se investigó fueron las siguientes:

La *encuesta* que se efectuará a los clientes del servicio postventa de la empresa para conocer su opinión mediante preguntas de elección múltiple donde las respuestas no son excluyentes entre sí, de los siguientes tipos:

De tipo de escala que abarca a las preguntas donde la característica se evalúa numéricamente. Estas escalas pueden ser de 1 al 10. También incluye preguntas de tipo nominal donde las respuestas incluyen alternativas como: Me gustó mucho, Me gustó, No me gustó, Muchas veces, A veces, Casi nunca, Nunca.

La Escala de Likert que sirvió para medir actitudes.

Otra técnica empleada fue *la entrevista* que consistió en conocer la opinión abierta sobre el servicio postventa, tanto de un cliente como de un funcionario de la empresa. Para lo que efectuó un cuestionario de preguntas abiertas que fueron respondidas por los entrevistados.

También se aplicó la *observación* que consistió en permanecer durante 5 días observando el desenvolvimiento del personal de servicio de postventa, para tener una mejor apreciación del desenvolvimiento de las actividades que se realizan durante los respectivos procesos de servicio.

2.5.1. Modelos de cuestionarios de encuesta y entrevista

A continuación se presenta el modelo de cuestionario de encuesta.



Buenos días, reciba un fraterno saludo, soy egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) y estoy realizando una encuesta referente a los procesos del servicio de postventa que ofrece la concesionaria KIA MOTORS (Las Américas). Le agradezco que me pueda brindar unos minutos de su tiempo respondiendo las siguientes preguntas:

OBJETIVO DE ENCUESTA: Conocer el grado de satisfacción de los clientes con el producto o servicio ofrecido.

1. ¿A partir de su experiencia con el servicio al cliente del taller “KIA – Las Américas”. ¿Cómo evaluaría su satisfacción:?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

2. ¿Cuál considera el principal el principal factor de los mencionados que según usted conduce a un mal servicio al cliente en el taller?

- a) La falta de un trato y servicio homogéneo ofrecido por el personal del taller.
- b) No existe un resultado excelente del servicio siempre, por ejemplo: No existe una garantía de entrega. del automóvil o incumplimiento del plazo acordado de entrega del automóvil.
- c) Falta de empatía de los empleados para comunicarse con el cliente.
- d) Incapacidad de resolver los problemas que puedan aparecer de una manera eficaz y rápida.
- e) Carencia de flexibilidad en los procesos ni en la manera de proceder para algunas excepciones que plantean los clientes.

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso general de ingreso del automóvil?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

4. ¿Cuál sería la principal reacción que presentan los clientes insatisfechos de un mal servicio al cliente?

- a) Malas reseñas en redes sociales y de persona a persona
- b) Daño a la reputación de la marca
- c) Dificultad para captar nuevos clientes
- d) Clientes acuden por servicio automotriz a la competencia
- e) Los ingresos de la empresa disminuyen

5. ¿Cuál considera es la principal causa que afecta la calidad del servicio de atención al cliente?

- a) Deficiente contacto directo con el cliente
- b) Mala relación entre asesor de servicio y cliente
- c) Se observa desorden en las instalaciones del taller
- d) Falta de atención a reclamos y cumplimientos de tiempos de entrega de automóvil
- e) Procesos de servicio son burocráticos

6. ¿Qué tan satisfecho con el servicio de reparación que se brindó a su automóvil?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

7. ¿Qué actividad del proceso de atención al cliente le produce insatisfacción:?

- a) Respuestas no concretas o contestadas en mala forma
- b) Línea o mensajería no disponible las 24/7
- c) Los clientes sienten que no son escuchados
- d) El personal no conoce métricas del negocio
- e) No existe un proceso de comunicación y retroalimentación exacto con el cliente

8. ¿Qué estrategia debería la empresa KIAMOTOR S.A. para evitar clientes insatisfechos?

- a) Enfocarse en estrategias de atención en los componentes de experiencias positivas: agilidad, ayuda informada, amabilidad, trato personalizado y consistencia.
- b) Realizar encuestas de satisfacción después de cada interacción o servicio para hacer un diagnóstico y trabajar a tiempo en las oportunidades de mejora.
- c) Elegir un equipo humano profesional y preparado para entregar a los clientes en sucursal ese trato humano que demandan y que es el plus de la asistencia presencial.
- d) Entregar al personal en sucursal herramientas tecnológicas que les ayuden a ofrecer el mejor servicio y a mantener un buen clima laboral.
- e) Integrar soluciones tecnológicas que te ayuden a agilizar y mejorar la experiencia de los clientes en sitio.

9. ¿Qué razón principal disuade a los clientes de la marca KIA volverse clientes asiduos del taller de servicio de la concesionaria automotriz?

- a) El precio de los servicios es demasiado elevado.
- b) Poder ver la información desplegada de una forma transparente en el website de la concesionaria y a la vista en su respectiva área.
- c) Incómoda no recibir un presupuesto preciso del costo de cualquier servicio o reparación de manera anticipada.
- d) Consideran limitados los horarios de servicio y prolongados los periodos de entrega.
- e) No poder entablar una relación de confianza con un experto, dada la variedad de técnicos con los que tratan en un taller.

f) Calificar de incómodo el proceso para hacer una cita puesto que las llamadas no son atendidas con la suficiente rapidez o, una vez que les contestan, son transferidos de una extensión a otra.

g) Percibir como despersonalizada la atención.

10. ¿Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio recibido?

	muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno	excelente
Conocimiento técnico y del automóvil						
Habilidad del técnico para entender la consulta						
Tono y vocabulario empleado por el técnico						
Calidad de respuesta						
Fiabilidad el servicio						

Elaborado: Rodríguez (2021)

11. ¿Qué tan satisfecho está con el trato diferencial en el servicio que recibe del taller?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

2.6. Tratamiento de la información

La información que sirvió para desarrollar el estudio fue de los siguientes tipos: cualitativa y cuantitativa.

La información de tipo cuantitativa provino de la encuesta aplicada que fue sometida a un análisis estadístico de tipo descriptivo que permitió la organización de los datos para conocer en qué medida la encuesta cumple con el objetivo fijado y el éxito de la misma.

Se analizó individualmente cada pregunta, que estas hayan sido respondidas correctamente por el encuestado

Los datos son tabulados por cada alternativa que presente la pregunta planteada. Son presentados en tablas donde se registra la frecuencia de respuesta de cada alternativa planteada en la pregunta con su respectivo valor porcentual equivalente. En base a estos valores se efectuó su respectivo gráfico estadístico que permite una comprensión más rápida y efectiva de los resultados obtenidos. Junto a estos gráficos estará su respectiva interpretación de los datos de forma resumida.

La información cualitativa proveniente de las entrevistas efectuadas a las personas involucradas que consistió en extraer la idea principal sobre la problemática que se investigó y confrontarla con la del investigador.

CAPÍTULO III.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

3.1.1. Localización

El taller del concesionario de la marca KIAMOTOR S.A. “Las Américas” se encuentra en Guayaquil en la siguiente dirección: Av. Luis Cordero Crespo entre Avenida de las Américas y, C. 11 NO., ver figura 4.



Figura 4. Concesionario “KIAMOTOR S.A” –Las Américas.

Dentro del área ocupada se encuentra el área de atención al cliente donde está el taller automotriz, ver la figura 5.



Figura 5. Taller automotriz de concesionario “KIAMOTOR S.A” –Las Américas.

3.1.2. Estructura del servicio postventa

El departamento de servicio de postventa se encuentra conformado por las siguientes áreas:

Administrativa: Encargada de la gestión administrativa como son las siguientes actividades: gastos generales, control de gastos, planificar actividades del personal, informar de novedades a los clientes, etc.

Atención al cliente: Se encarga de recibir e informar al cliente sobre horarios de atención, turnos disponibles, costos de servicios, garantías. Además de tomar datos sobre el cliente si es necesario actualizado y registrar el estado actual del automóvil previo al ingreso al taller. De la atención que reciba el cliente influirá en la decisión del cliente de volver a visitar el taller en futuras ocasiones.

Taller mecánico: Es el sitio donde se realizan el diagnóstico y las reparaciones de los automóviles, que puede consistir en cambios de piezas, repuestos y componentes. Estas reparaciones la efectúa el personal calificado

en mecánica automotriz.

El horario de atención del servicio postventa de KIA MOTOR – Las Américas es de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 y el sábado de 9:00 a 13:00.

3.1.3. Servicios postventa del taller

Los servicios que ofrece el taller mecánico son los siguientes:

- Revisión periódica del automóvil (chequeo automotriz)
- Mantenimiento preventivo de averías y anomalías mecánicas
- Mantenimiento correctivo (encontrar y arreglar los defectos observados en el vehículo que están afectando su funcionamiento y tu seguridad)
- Enderezamiento y soldadura automotriz
- Alineación y balanceo de llantas
- Lavado de automóviles
- Venta de repuestos

3.1.4. Organigrama del servicio postventa

En la figura 6 se presenta la estructura organizativa del área del servicio postventa.

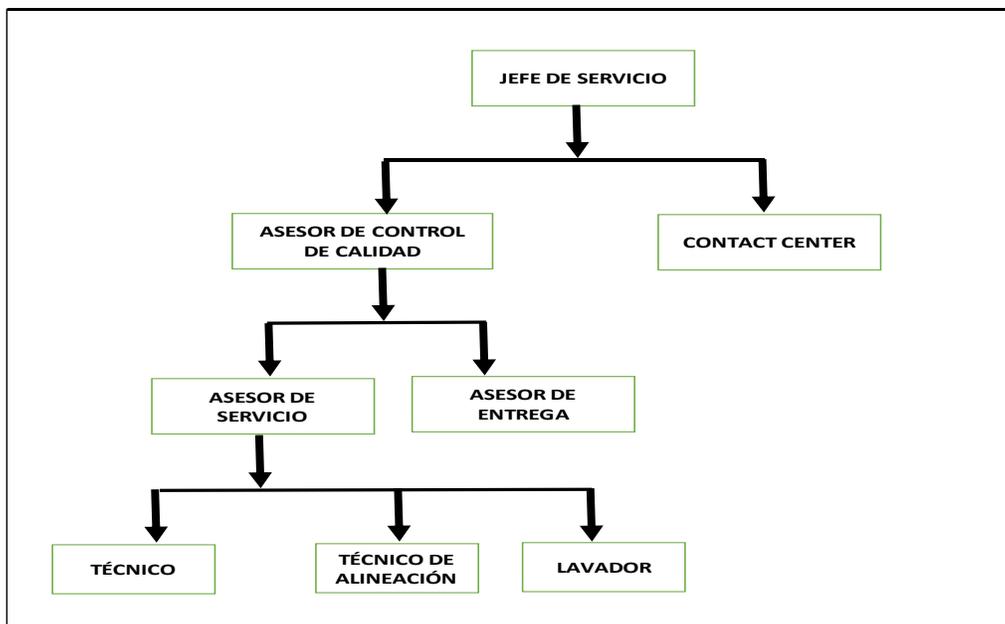


Figura 6. Organigrama del servicio postventa. **Fuente:** Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

3.1.4.1. Descripción del puesto laboral en el servicio postventa

Se procede a definir el papel de cada uno de los cargos en el servicio de postventa.

Jefe de Servicio: Liderar un equipo de trabajo que se encargue de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos de la marca KIA, garantizando que los servicios y reparaciones se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio.

Asesor de control de calidad: Se encarga de supervisar que los servicios mecánicos realizados cumplan con las normas y procedimientos de calidad, seguridad y ejecución de los procesos.

Contact center: Encargada de atender las llamadas telefónicas y agendar la cita técnica con el taller que algún cliente desee realizar para su vehículo.

Asesor de servicio: Se encarga de proporcionar atención a los clientes, además de recepcionar, controlar y efectuar el seguimiento del automóvil que ingresa al servicio técnico hasta la entrega del vehículo al cliente.

Asesor de entrega: Encargado de presentarle al cliente apoyado por una hoja de trabajo donde se explica los trabajos efectuados en el vehículo del cliente.

Técnico: Se encarga de la revisión técnica, diagnóstico, mantenimiento preventivo, desmontaje, reemplazo de componentes, reparación y ensamblaje de vehículos automotores que están en reparación en el taller.

Técnico de alineación: Su trabajo consiste en ajustar las llantas de los vehículos que lo necesitan, para que estén paralelos entre sí y miren hacia el frente.

Mediante el alanceo de llantas se ajusta el peso de una llanta y su rin con la finalidad que exista un equilibrio entre ambos para prolongar la vida útil de los

neumáticos.

Lavador: Realizan a limpieza, pulimento y hacen los controles rutinarios de los daños en el interior y exterior de los vehículos.

3.1.5. Procesos del servicio postventa

En la figura 7l se presenta el flujo de procesos que se dan en esta área.

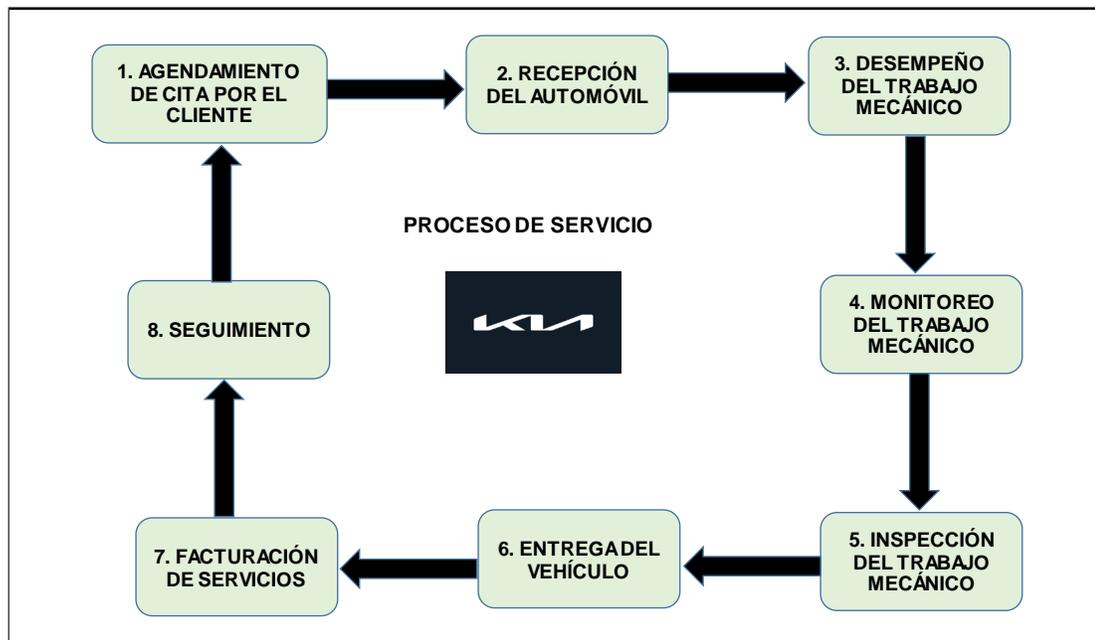


Figura 7. Procesos del servicio postventa. Fuente: Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

Se describen cada uno de los procesos que conforman el servicio de postventa de la concesionaria KIA MOTOR S.A – Las Américas.

1. Agendamiento de cita: El cliente que necesite los servicios de postventa puede agendar una cita mediante los siguientes medios: llamando a un número telefónico donde un asesor tomará sus datos personales y del automóvil y los ingresará al sistema informático de citas para que acuda al taller de su elección. Otra opción es a través del website de la empresa donde el cliente llenará los campos solicitados y escogerá el taller de su preferencia, la figura 8 presenta los campos que el cliente tendrá que llenar en la web para agendar su cita técnica.

SOLICITAR CITA A TALLER

Todos los campos marcados con (*) son requeridos.

Datos de contacto

Nombres*

Apellidos*

Celular*

Email*

C.I.

Datos del auto para la cita a taller

Modelos*

Año del modelo*

Mantenimiento solicitado

Número de placa*

200

Figura 8. Campos de agendamiento de taller técnico. **Fuente:** Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

2. Recepción del automóvil: Al llegar el cliente al taller será recibido por un asesor de servicio. Se verifica el estado en qué llegó el vehículo al taller, se anota si están presentes o no una serie de elementos en el vehículo y se registran con los que cuenta el automóvil en la orden de trabajo, se registra el kilometraje con el que ingresa el automóvil al taller y una banda en donde se

indica el nivel de gasolina que trae el tanque al llegar el automóvil al taller. Dentro de la orden de trabajo se puede presentar un presupuesto de los servicios a prestar. Se especifican las responsabilidades que admite el taller.

Posterior a la recepción del automóvil en conjunto con el cliente se procede al llenado de una orden de trabajo (OT). Esta orden de trabajo es completada en su totalidad, contiene datos del cliente, del automóvil, descripción de falla, la fecha y hora de recepción, se plantea una fecha probable de entrega del vehículo al cliente. Existe un espacio donde se especifican los servicios automotrices que se efectúan a los automóviles, como por ejemplo:

Limpieza de inyectores	Cambio de aceite del motor y filtro
Afinamiento de motor	Revisión de la suspensión
Cambio del aceite del diferencial	Alineación y balanceo de llantas
Cambio de aceite de transmisión	
Revisión de frenos, etc.	

Se registra las condiciones de los componentes internos y accesorios que tiene el vehículo como son:

Radio	Antena
Retrovisores	Herramientas
Pito	Extintor de incendios
Alarma	Llanta de emergencia entre otros.

Se verifica el funcionamiento de estos elementos, así como su existencia, si uno de estos funciona o no, está presente en el vehículo, con lo que se evita reclamos o demandas futuras por pérdidas o averías.

Al final de la orden de trabajo se especifican las condiciones que establece el taller al ofrecer el servicio. Finalmente la orden de trabajo es

firmada tanto por el prestador del servicio y cliente aceptando el presupuesto del servicio.

		
ORDEN DE TRABAJO No.		
DATOS GENERALES		
FECHA DE RECEPCIÓN:		HORA DE RECEPCIÓN:
FECHA DE ENTREGA:		HORA DE ENTREGA:
AGENCIA:		
DIRECCIÓN:		
SECCIÓN		TIPO DE TRABAJO:
DATOS DEL CLIENTE		
NOMBRE:		
RUC:		
DIRECCIÓN:		
TELEFÓNOS:		FORMA DE PAGO:
CELULAR:		EMAIL:
REQUIERE TAXI:		TUVO CITA:
DATOS DEL VEHÍCULO:		
VEHÍCULO:	COLOR:	PLACA:
CHASIS:	MOTOR:	CONO:
KILOMETRAJE:	NIVEL:	
TRABAJOS SOLICITADOS:		
SÍNTOMAS Y CONDICIONES:		
¿Desde cuándo?		
¿Qué tan frecuente?		
¿En qué lugar del vehículo?		
¿Alguna luz encendida en el vehículo?		
OBSERVACIONES REALIZADAS		
ACTIVIDADES A REALIZARSE EN SU MANTENIMIENTO PREVENTIVO		
DATOS ASESOR DEL SERVICIO		
NOMBRE:		
CREADO POR:		
EMAIL:		
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA DEL CLIENTE		

Figura 9. Formato de orden de trabajo. **Fuente:** Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

También el asesor de servicio llena una hoja de diagnóstico que se completa con información sobre el problema que presenta el automóvil, para a partir de estos datos identificar la falla mecánica. Esta hoja de diagnóstico considera aspectos como los siguientes:

- Información de desde cuándo se presenta la falla mecánica

Se presenta por condiciones del pavimento donde rueda el automóvil. Por condiciones climáticas (en lluvia, excesivo calor, ambiente seco, etc.).

La frecuencia de la falla mecánica (frecuente, siempre, algunas veces, etc.).

Desde cuándo presenta la falla el automóvil (recientemente, desde cuando se lo compró, etc.).

En condiciones de manejo (al acelerar, al arrancar, virar, etc.). Se presentan cambios en la temperatura del motor (está frío, normal, después del calentamiento, etc.).

- Problemas en el aire acondicionado y la calefacción

La calefacción no funciona (desde cuándo, qué tiempo toma en calentar, etc.).

No funciona el aire acondicionado (desde cuándo, qué tiempo toma en enfriar, etc.).

Se escucha ruidos anormales (cuando el compresor opera, se incrementa la velocidad del motor, etc.).

Cambios de temperatura (se presenta de vez en cuando, nunca, etc.).

- Problemas de vibraciones y ruidos

Dónde se origina el ruido en el automóvil (carrocería, parte baja, motor, etc.).

Bajo qué condiciones (al acelerar, al frenar, al virar, etc.).

Los ruidos son del tipo: rechinamiento, cruje, cascabelea, etc.).

- Problemas en la dirección

El automóvil presenta condiciones de inestabilidad, jala a la izquierda o a la derecha, ambos lados, etc.).

Condiciones de carga (únicamente conductor, de 2 a 3 pasajeros con conductor, 4 pasajeros con conductor, etc.).

- Problemas en el motor

Capacidad de arranque (no arranca, arranca pero no enciende, arranque difícil, etc.).

Marcha mínima (alza, baja, inestable, etc.).

Paro de motor (al acelerar, al arrancar, al desacelerar, con carga, etc.).

Luz de falla (apagado, encendido)

Manejabilidad (falta de potencia, tironeo, velocidad varía, consumo excesivo de combustible, explosión en el múltiple, etc.).

- Problemas en la transmisión manual

Posición el pedal del embrague (presionado completamente, parcialmente, sin presionar)

Síntomas (vehículo no se mueve, plana de cambios vibra, es complicado de efectuar cambios, etc.).

- Problemas en la transmisión automática

Síntomas (no cambia correctamente de marcha, golpe fuerte al cambiar de velocidad, no cambia de marcha, ruidos extraños, etc.).

Cuando ocurre (P-R-N-D-1-2-3)

Entre velocidades (1-2,2-3,3-O/D)

Se presenta en la figura 10 el formato de la hoja de diagnóstico del taller de la concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

Efectuada la recepción del automóvil del cliente, el asesor de servicio registra el ingreso del automóvil al taller, previamente a los asientos y volante del automóvil se colocan los forros protectores para evitar manchas sobre éstos.

Sobre el vehículo se coloca un bonete distintivo que indica la causa o motivo de ingreso del vehículo al taller. Donde el departamento de postventa clasifica estos bonetes mediante un color específico. En la tabla xxx se presenta la clasificación de los vehículos en el taller por el color del bonete.

Tabla 4.

Clasificación de los vehículos en el taller por el color del bonete

VEHÍCULO EN ESPERA DE REPUESTO: BONETE NEGRO	
VEHÍCULO INGRESADO POR RETORNO: BONETE ROJO	
VEHÍCULO ASIGNADO PARA OPERACIÓN DE SERVICIO : BONETE GRIS	

Elaborado: Rodríguez (2021)

Aquellos vehículos que no tengan el bonete en su capot estarán en espera de recepción y los que presentan las luces con intermitencia dentro del taller estarán listas para ser sometidas al proceso de control de calidad. Este bonete en el capot permite que los técnicos tengan una mejor visualización de los vehículos acorde el servicio que requieren.

Con el bonete en el capot del automóvil el asesor ingresa el automóvil al taller e informa de cualquier novedad presente en el automóvil la comunica al jefe de taller, le entrega la hoja de trabajo y de diagnóstico para su posterior análisis.

3. Desempeño del trabajo mecánico: Finalizado el proceso de recepción del vehículo, el jefe de taller verifica el problema mecánico identificado previamente por el asesor de servicio en la orden de trabajo y hoja de servicio, procediendo a designar a un técnico calificado para efectuar la reparación, en caso que este técnico se encuentre ocupado efectuando otra reparación, el jefe de taller debe asignar a otro técnico capacitado disponible para realizar la reparación o a su vez designar a un técnico que este supervisado por otro más capacitado para efectuar el trabajo. Una vez que se designó al técnico, el mismo procede a movilizar la unidad a su bahía de trabajo para iniciar la reparación del automóvil.

4. Monitoreo del trabajo mecánico: En este proceso se controla en tiempo real la ejecución de los trabajos que se realizan en el taller, con lo que se logra optimizar y estimar los tiempos de entrega del automóvil, lo más cercano a lo probable y así poder cumplir con los clientes sin retrasos molestos.

5. Inspección del trabajo mecánico: Terminada la reparación el automóvil, el término procede a encender las luces de parqueo, las que servirán de señal para que el supervisor de calidad conozca que el vehículo se encuentra listo para que se proceda con a revisión y control de calidad.

La unidad es revisada por el supervisor de calidad y completa un certificado de control de calidad, que se entrega al cliente junto con la factura, donde se especifican los trabajos efectuados en el vehículo, así también, se anotan las observaciones o próximos mantenimientos que se deben de dar al automóvil, ver figura 10 el formato de hoja de inspección de calidad

Figura 10. Formato de hoja de inspección de calidad. **Fuente:** Concesionario KIA MOTOR S.A – Las Américas.

6. Entrega del vehículo: Terminada la reparación, el asesor de servicio procede a la revisión que el automóvil se encuentre en las mismas condiciones mecánicas de ingreso, al igual que todos sus accesorios se encuentren en el mismo sitio. Pasada la revisión, el automóvil pasa al área de lavado y secado para ser trasladado al área final de entrega.

El asesor de servicio comunica al cliente que el automóvil se encuentra listo, y alista todo lo necesario para proceder facturar los servicios. Una vez que el cliente se acerca a retirar su automóvil, el asesor de servicios le indica todos los trabajos efectuados, a más que se le entrega todos los repuestos que se reemplazaron en el automóvil, con excepción que el cliente no lo demande.

7. Facturación de servicios:

Verificado por parte del cliente la reparación y está satisfecho con la misma, se procede a realizar la planilla a cancelar de los servicios. El pago puede ser efectuado por parte del cliente mediante tarjetas de crédito, débito y efectivo.

8. Seguimiento: Pasada 36 horas de que el cliente retiró el automóvil del taller, el asesor del servicio se comunicará con el cliente vía telefónica con él para verificar si no se ha presentado alguna novedad mecánica con el vehículo posterior a la reparación o chequeo.

De no presentarse ningún inconveniente con el trabajo realizado, el proceso se da por finalizado, pero de presentarse algún tipo de queja o reclamo, se le pide al cliente que traiga el automóvil nuevamente al taller para resolverle el problema que menciona, se lo ingresa al taller para revisión, siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Se acciona una sirena en el taller, la cual indica que todo el personal técnico tiene que acercarse a la recepción.

2. Para identificar que es un reingreso se coloca un cono rojo en la parte superior del vehículo, el cliente del vehículo de reingreso tiene la prioridad inmediata.
3. El personal debe dejar cualquier trabajo que se encuentre realizando y acudir a solucionar el problema del vehículo en mención.
4. El técnico que estaba a cargo del vehículo, queda asignado nuevamente pero con la supervisión de todos los técnicos.
5. En caso de que el reingreso involucre daños en piezas extras, debido a un fallo generado en cualquiera de las piezas remplazadas anteriormente, la garantía se encarga de cubrir todos estos gastos; en caso de que el daño sea ocasionado por falla humana, se determina cual fue la causa de la misma, por ejemplo: incapacidad, mal diagnóstico, negligencia, no poseer las herramientas necesarias para hacer el trabajo, etc., en base a esto se convoca a una reunión entre jefes de área, donde se establece cuáles serán las acciones a tomar (si asume la empresa, el técnico o garantía) para este problema. Todas estas acciones son realizadas sin ningún costo para el cliente.
6. Una vez resuelto el problema, se entrega el vehículo al cliente y se realiza nuevamente el seguimiento por parte del asesor de servicio, si después de 36 horas persiste el problema se repite el proceso, caso contrario se da por finalizado el mismo (S.A, 2016).

3.1.6. Análisis FODA del servicio postventa

En la tabla 5 se presenta el FODA del taller automotriz de la concesionaria KIA MOTOR S.A – Las Américas.

Tabla 5.
FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Personal capacitado en mecánica automotriz por marca KIA</p> <p>Compromiso de empleados por dar un buen servicio</p> <p>Ubicación estratégica cercana a vías de acceso desde otros cantones: Av. de Las Américas, Av. Pedro Menéndez</p> <p>Equipos y herramientas tecnológicas para automóviles KIA</p> <p>Actualización de conocimientos por parte de la marca KIA a técnicos.</p>	<p>La marca cada año vende diferentes modelos de automóviles por lo tanto más oportunidad de tener clientes</p> <p>Marca se encuentra bien posicionada en el mercado</p> <p>Captar clientes antiguos de la marca que hayan tenido una mala experiencia mecánica en talleres no autorizados</p> <p>Efectuar alianzas estratégicas con clientes corporativos para el mantenimiento mecánico</p> <p>Ambiente económico puede mejorar</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>El costo de reparación es más costoso que en otros talleres</p> <p>En ocasiones se producen "cuellos de botellas" en procesos</p> <p>Falta de coordinación de actividades ante alto flujo de afluencia de clientes</p> <p>Débil organización de actividades de integración para mejorar el ambiente laboral</p> <p>Alta tasa de rotación del personal técnico</p>	<p>Crisis económica que afecta el ingreso de clientes</p> <p>Confinamientos por pandemia</p> <p>Restricciones de movilidad que limitan actividad laboral</p> <p>Talleres mecánicos no autorizados que ofrecen servicios automotrices</p> <p>Incremento de precio de repuestos debido incremento de aranceles de importación</p>

Elaborado: Rodríguez (2021)

3.2. Presentación de resultados y discusión

Se efectuó una encuesta a los clientes que acudieron al área de servicio de postventa. El objetivo de esta técnica fue conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio que recibieron.

3.2.1. Tabulación de resultados

Pregunta 1

¿A partir de su experiencia con el servicio al cliente del taller “KIA – Las Américas”. ¿Cómo evaluaría su satisfacción?:

Tabla 6.

Experiencia con el servicio al cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	12	12,77%
Satisfecho	11	11,70%
Normal	9	9,57%
Poco satisfecho	33	35,11%
Nada satisfecho	29	30,85%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

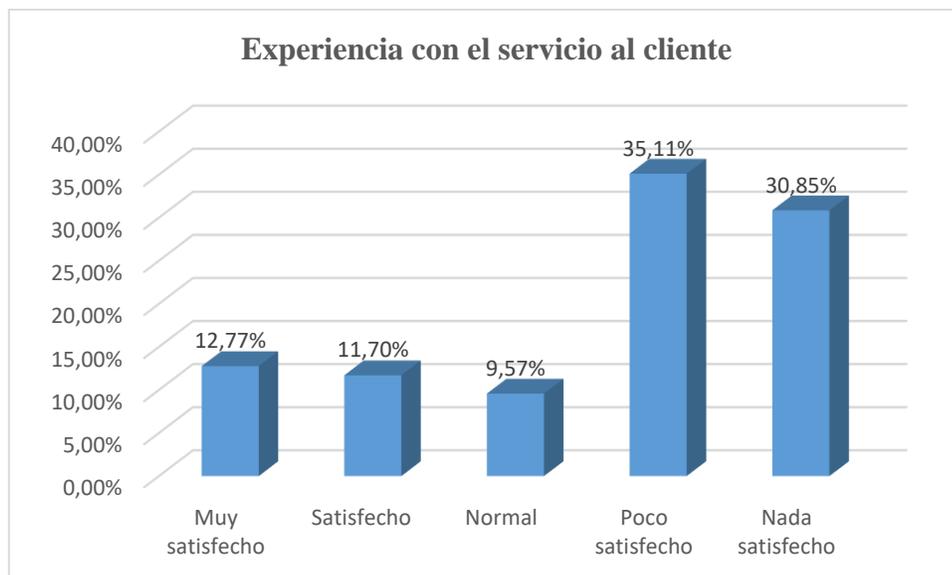


Figura 11. Experiencia con el servicio al cliente. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Según los resultados de la encuesta, el 35,11% de los encuestados se encuentra poco satisfecho de su experiencia con el servicio al cliente recibido, como nada satisfecho del servicio respondió un 30,85% de encuestados, muy satisfecho del servicio fue la respuesta dada por el 12,77% de los encuestados, con satisfacción del servicio fue indicado por el 11,70% de los encuestados, y como un servicio solamente de tipo normal respondió el 9,57% de encuestados.

Pregunta 2

¿Cuál considera el principal el principal factor de los mencionados que según usted conduce a un mal servicio al cliente en el taller?

Tabla 7.

Factores que inciden en el mal servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La falta de un trato y servicio homogéneo ofrecido por el personal del taller.	10	10,64%

No existe un resultado excelente del servicio siempre, por ejemplo: No existe una garantía de entrega. del automóvil o incumplimiento del plazo acordado de entrega del automóvil.

9 9,57%

Falta de empatía de los empleados para comunicarse con el cliente.

17 18,09%

Incapacidad de resolver los problemas que puedan aparecer de una manera eficaz y rápida.

19 20,21%

Carencia de flexibilidad en los procesos ni en la manera de proceder para algunas excepciones que plantean los clientes.

39 41,49%

TOTAL 94 100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

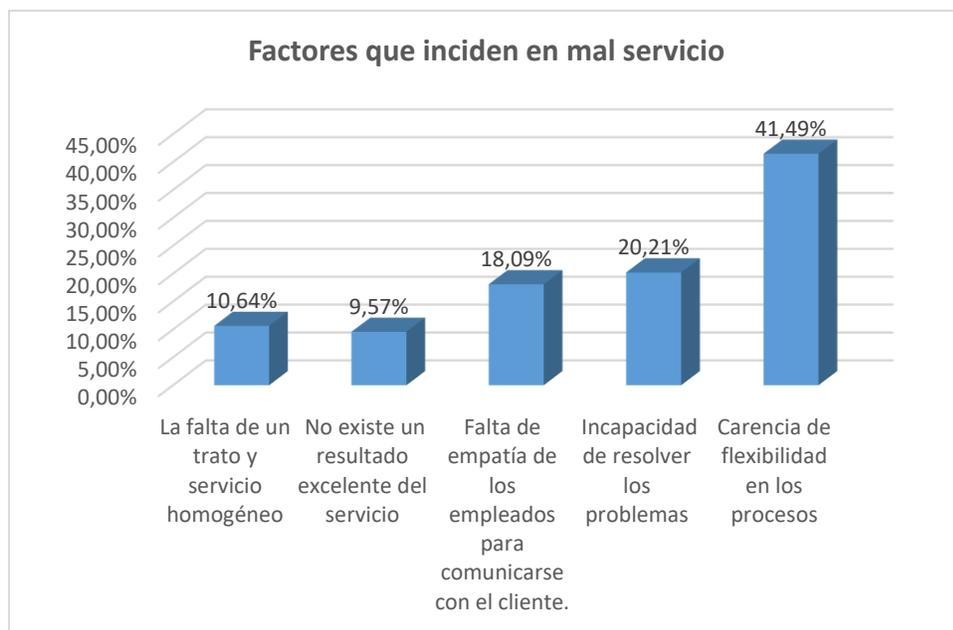


Figura 12. Factores que inciden en mal servicio. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 41,49% de los encuestados consideró que la carencia de flexibilidad en los procesos de atención al cliente es el principal factor que incide en que se dé un mal servicio,

el taller no cuenta con la capacidad para resolver los problemas que se presenten, la carencia de empatía de los empleados para comunicarse con los clientes fue seleccionada esta respuesta por el 18,09% de encuestados, un 10,64% de encuestados afirmó que es la falta de un trato y servicio homogéneo, y no se dan resultados excelentes por parte del servicio contratado fue respondido por el 9,57% de los encuestados.

Pregunta 3

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso general de ingreso del automóvil?

Tabla 8.

Satisfacción con el proceso de ingreso del automóvil

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	21	22,34%
Satisfecho	7	7,45%
Normal	29	30,85%
Poco satisfecho	25	26,60%
Nada satisfecho	12	12,77%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

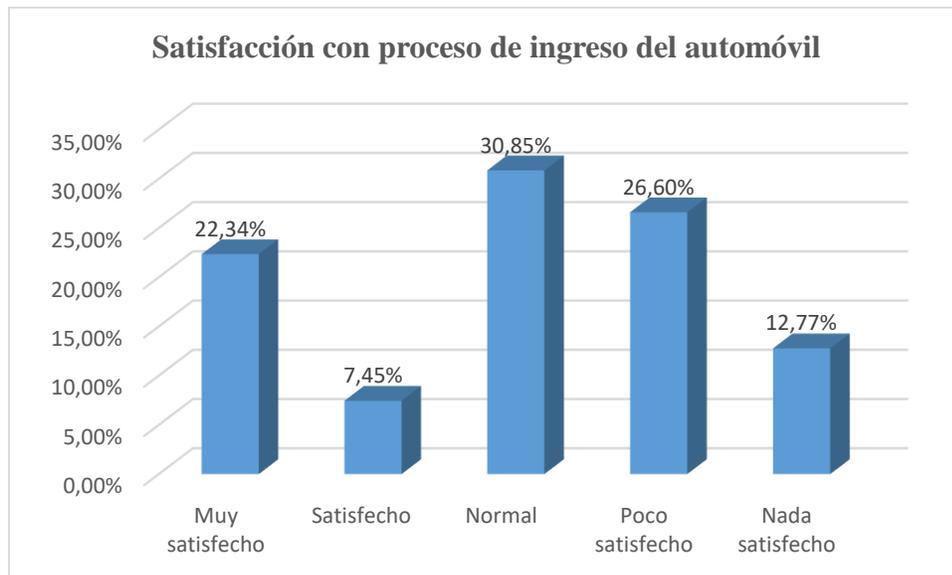


Figura 13. Satisfacción con proceso de ingreso del automóvil. Fuente: Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión:

Para el 30,85% de los encuestados el nivel de satisfacción con respecto al ingreso de automóviles es calificado como normal, un 26,60% de los encuestados lo evaluó como poco satisfecho, como nada satisfecho lo calificó un 12,77% de los encuestados, un 22,34% de los encuestados, un 12,77% de los encuestados manifestó nada satisfecho con el proceso evaluado, y se sintió satisfecho fue la respuesta dada por el 7,45% de los encuestados.

Pregunta 4

¿Cuál sería la principal reacción que presentan los clientes insatisfechos de un mal servicio al cliente?

Tabla 9.

Reacción de clientes insatisfechos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malas reseñas en redes sociales y de persona a persona	30	31,91%
Daño a la reputación de la marca	12	12,77%
Dificultad para captar nuevos clientes	26	27,66%
Clientes acuden por servicio automotriz a la competencia	17	18,09%
Los ingresos de la empresa disminuyen	9	9,57%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

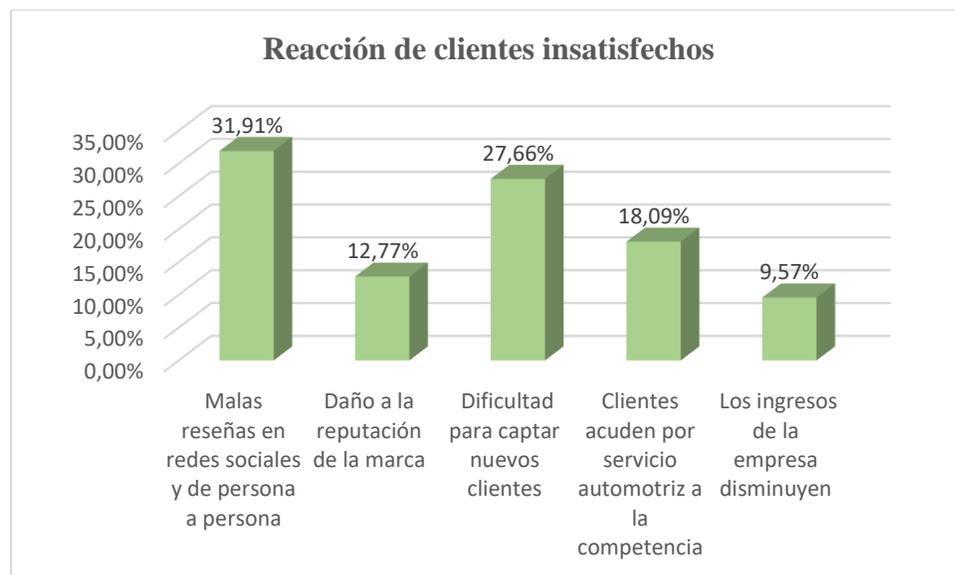


Figura 14. Reacción de clientes insatisfechos. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Un 31,91% de los encuestados indicó que reaccionaría dando una mala reseña del servicio recibido en el taller a través de sus redes sociales y de persona a persona, dificultarían la captación de nuevos clientes según 27,66% de los encuestados, los clientes acudirían por servicio automotriz a la competencia reaccionaría el 18,09% de los encuestados, afectando la reputación de la marca respondió el 12,77% de encuestados, y 9,57% de encuestados señaló que su acción impactaría los ingresos económicos de la empresa.

Pregunta 5

¿Cuál considera es la principal causa que afecta la calidad del servicio de atención al cliente?

Tabla 10.

Afectación a calidad de servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente contacto directo con el cliente	26	27,66%
Mala relación entre asesor de servicio y cliente	13	13,83%
Se observa desorden en las instalaciones del taller	23	24,47%
Falta de atención a reclamos y cumplimientos de tiempos de entrega de automóvil	21	22,34%
Procesos de servicio son burocráticos	11	11,70%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

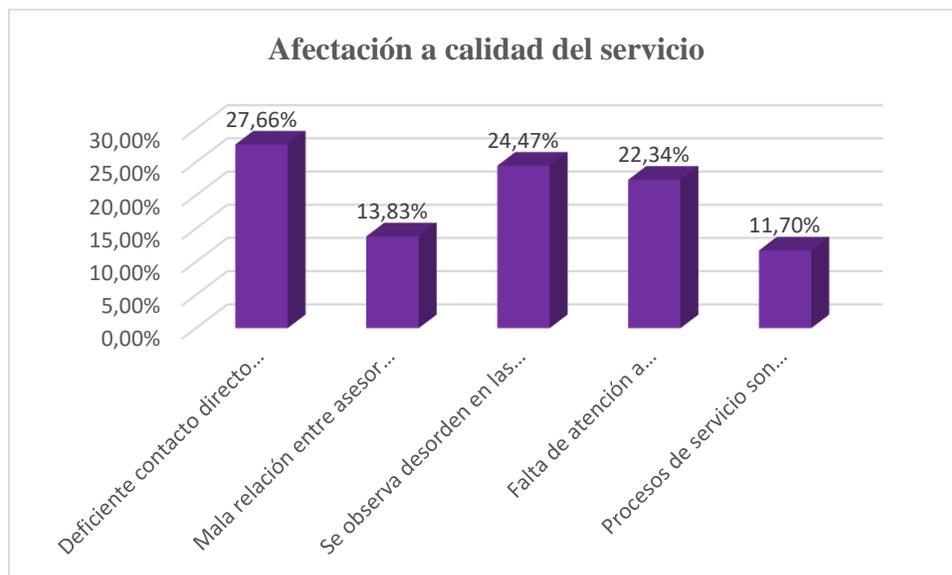


Figura 15. *Afectación a calidad de servicio.* **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: La calidad de un deficiente contacto directo con el cliente fue señalado por un 27,66% de los encuestados, el taller prestada desorden en sus instalaciones físicas respondieron el 24,47% de encuestados, un 22,34% de encuestados indicó que la falta de atención a reclamos y cumplimientos de tiempos de entrega de automóvil afecta la calidad de servicio, la mala relación entre asesor de servicio y cliente fue señalada por el 13,83% de encuestados, y que la burocracia de los procesos administrativos fue respondida por 11,70% de encuestados.

Pregunta 6

¿Qué tan satisfecho con el servicio de reparación que se brindó a su automóvil?

Tabla 11.

Satisfacción con el servicio al cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	19	20,21%
Satisfecho	18	19,15%
Normal	32	34,04%
Poco satisfecho	11	11,70%
Nada satisfecho	14	14,89%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

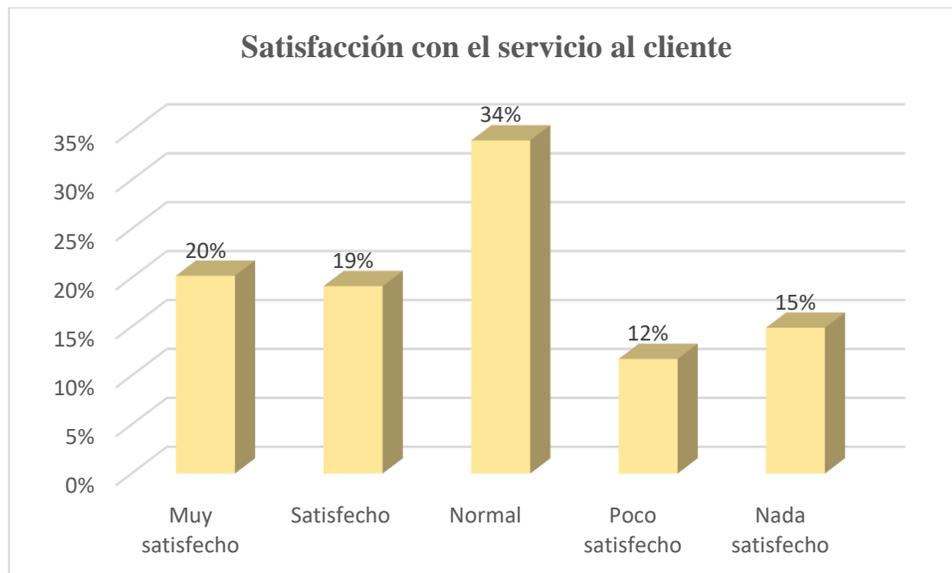


Figura 16. Satisfacción con el servicio al cliente. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: La satisfacción por el servicio fue calificado como normal por el 34% de los encuestados, un 20% de encuestados lo consideró como muy satisfecho, se siente satisfecho con el servicio al cliente fue calificado por el 19% de los encuestados, como nada satisfecho indicó el 15% de los

encuestados, poco satisfecho con el servicio fue calificado por el 12% de los encuestados.

Pregunta 7

¿Qué actividad del proceso de atención al cliente le produce insatisfacción?:

Tabla 12.

Actividad de proceso que causa insatisfacción

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Respuestas no concretas o contestadas en mala forma	15	15,96%
Línea o mensajería no disponible las 24/7	16	17,02%
Los clientes sienten que no son escuchados	25	26,60%
El personal no conoce métricas del negocio	11	11,70%
No existe un proceso de comunicación y retroalimentación exacto con el cliente	27	28,72%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

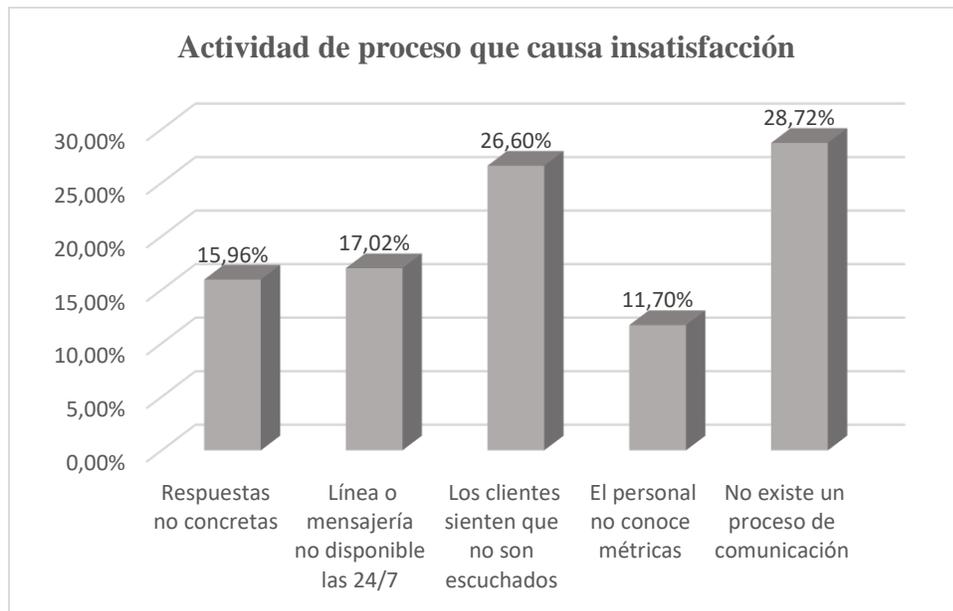


Figura 17. Proceso que causa insatisfacción. Fuente: Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: La actividad que causa mayor insatisfacción dentro del proceso de atención al cliente fue que no existe un proceso de comunicación y de retroalimentación exacto con el cliente según el 28,72% de los encuestados, que los clientes no son escuchados es para el 26,60% de los encuestados, un 17,02% consideró que la falta de una línea o mensajería que esté disponible las 24/7, no recibir respuestas concretas o contestadas en mala forma fue escogida por el 15,96% de encuestados, y un 11,70% de los encuestados considera que los empleados no conocen las métricas que midan la eficacia de la labor de los empleados del taller.

Pregunta 8

¿Qué estrategia debería la empresa KIAMOTOR S.A. para evitar clientes insatisfechos?

Tabla 13.

Estrategia para evitar clientes insatisfechos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Enfocarse en estrategias de atención en los componentes de experiencias positivas: agilidad, ayuda informada, amabilidad, trato personalizado y consistencia.	25	26,60%
Realizar encuestas de satisfacción después de cada interacción o servicio para hacer un diagnóstico y trabajar a tiempo en las oportunidades de mejora.	19	20,21%
Elegir un equipo humano profesional y preparado para entregar a los clientes en sucursal ese trato humano que demandan y que es el plus de la asistencia presencial.	24	25,53%
Entregar al personal en sucursal herramientas tecnológicas que les ayuden a ofrecer el mejor servicio y a mantener un buen clima laboral.	12	12,77%
Integrar soluciones tecnológicas que te ayuden a agilizar y mejorar la experiencia de los clientes en sitio.	14	14,89%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)



Figura 18. Estrategia para evitar clientes insatisfechos. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Un 26,60% de los encuestados considera que la empresa debería diseñar estrategias de atención en los componentes de experiencias positivas: agilidad, ayuda informada, amabilidad, trato personalizado y consistencia para evitar clientes insatisfechos, escoger un equipo humano profesional y preparado para entregar a los clientes en sucursal ese trato humano que demandan y que es el plus de la asistencia presencial fue indicada por el 25,53% de los encuestados, un 20,21% de los encuestados señaló que efectuar encuestas de satisfacción después de cada interacción o servicio para hacer un diagnóstico y trabajar a tiempo en las oportunidades de mejora, integrar soluciones tecnológicas que te ayuden a agilizar y mejorar la experiencia de los clientes en sitio fue señalado por el 14,89% de los encuestados, y que se debería entregar al personal en sucursal herramientas tecnológicas que les ayuden a ofrecer el mejor servicio y a mantener un buen clima laboral fue la respuesta escogida por el 12,77% de los encuestados.

Pregunta 9

¿Qué razón principal disuade a los clientes de la marca KIA volverse clientes asiduos del taller de servicio de la concesionaria automotriz?

Tabla 14.

Causa de disuasión de clientes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El precio de los servicios es demasiado elevado.	12	12,77%
Poder ver la información desplegada de una forma transparente en el website de la concesionaria y a la vista en su respectiva área.	9	9,57%
Incómoda no recibir un presupuesto preciso del costo de cualquier servicio o reparación de manera anticipada.	17	18,09%
Consideran limitados los horarios de servicio y prolongados los periodos de entrega.	17	18,09%
No poder entablar una relación de confianza con un experto, dada la variedad de técnicos con los que tratan en un taller.	13	13,83%
Calificar de incómodo el proceso para hacer una cita puesto que las llamadas no son atendidas con la suficiente rapidez o, una vez que les contestan, son transferidos de una extensión a otra.	15	15,96%
Percibir como despersonalizada la atención.	11	11,70%
TOTAL	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

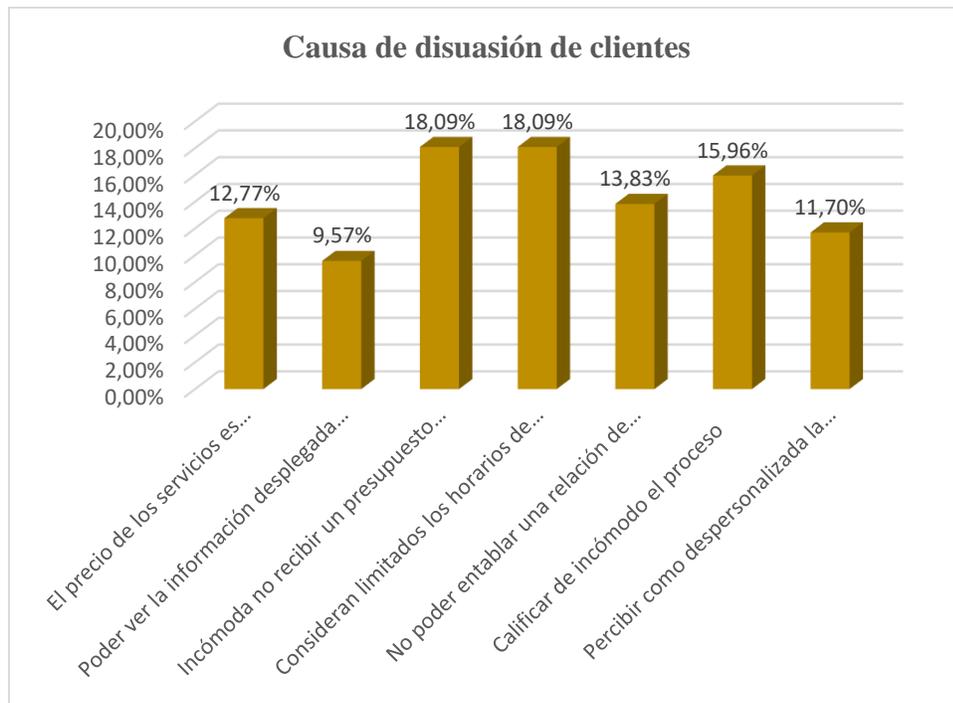


Figura 19. Causa de disuasión de clientes. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Las principales causas que disuaden a los clientes a no volverse clientes asiduos del taller de la empresa encabezan las siguientes causas: incomodidad de no recibir un presupuesto preciso del costo de cualquier servicio o reparación de manera anticipada lo es para un 18,09%, los limitados horarios de servicio y prolongados periodos de entrega fueron señalados por otro 18,09% de los encuestados, un 15,96% de los encuestados califica como incómodo el proceso para hacer una cita puesto que las llamadas no son atendidas con la suficiente rapidez o, una vez que les contestan son transferidos de una extensión a otra, para el 13,83% de los encuestados, consideran que el precio del servicio es demasiado elevado lo manifestó un 12,77% de los encuestados, un 11,70% de los encuestados perciben como despersonalizada la atención que reciben los cliente de los empleados, y poder ver la información desplegada de una forma transparente en el website de la concesionaria y a la vista en su respectiva área manifestó el 9,57% de los encuestados.

Pregunta 10

¿Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio recibido?:

Tabla 15.

Valores asignados por clientes al servicio recibido

	MUY MALO		MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE		TOTAL	
Conocimiento técnico y del automóvil	17	18,09%	23	24,47%	15	15,96%	19	20,21%	11	11,70%	9	9,57%	94	100,00%
Habilidad del técnico para entender la consulta	9	9,57%	8	8,51%	27	28,72%	28	29,79%	19	20,21%	3	3,19%	94	100,00%
Tono y vocabulario empleado por el técnico	12	12,77%	14	14,89%	10	10,64%	19	20,21%	26	27,66%	13	13,83%	94	100,00%
Calidad de respuesta	5	5,32%	9	9,57%	10	10,64%	28	29,79%	32	34,04%	10	10,64%	94	100,00%
Fiabilidad del servicio	14	14,89%	11	11,70%	13	13,83%	25	26,60%	18	19,15%	13	13,83%	94	100,00%

Elaborado: Rodríguez (2021)

a. Conocimiento técnico y del automóvil

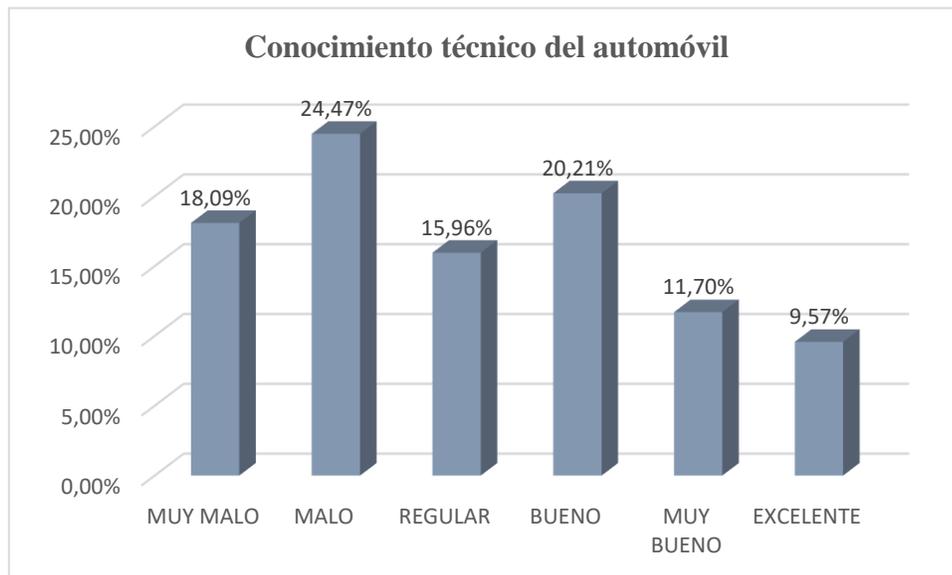


Figura 20. Conocimiento técnico y del automóvil. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Un 24,47% de los encuestados considera que el conocimiento técnico y del automóvil que tienen los mecánicos es malo, califican como bueno el conocimiento de los técnicos el 20,21% de los encuestados, lo perciben como muy malo el 18,09% de encuestados, le otorgan una calificación de regular el 15,96 % de encuestados, el conocimiento de los técnicos es visto como muy bueno para el 11,70% de encuestados, y como excelente es visto por el 9,57% de encuestados.

b. Habilidad del técnico para entender la consulta

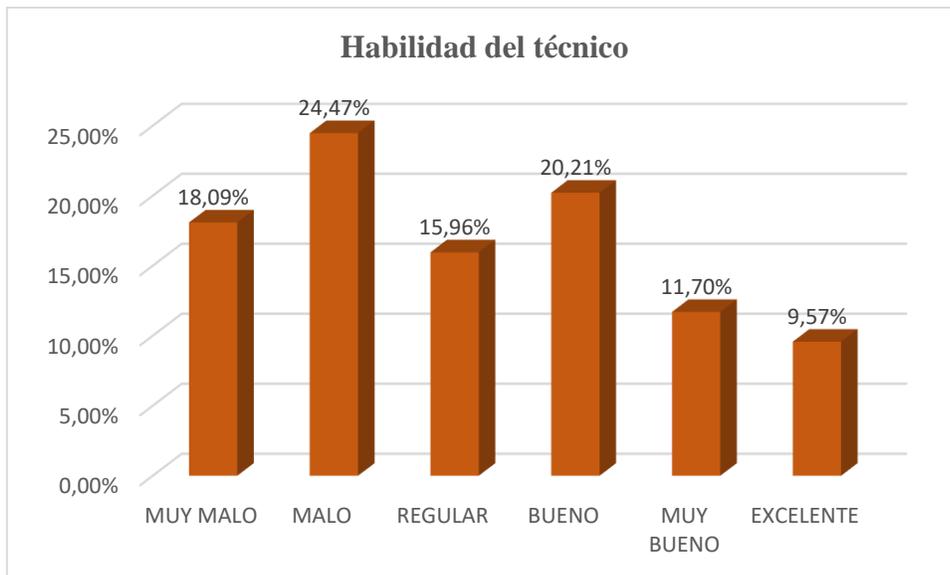


Figura 21. Habilidad del técnico para entender la consulta. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Las habilidades de los técnicos es calificada como mala por el 24,47% de los encuestados, la consideran como buena respondieron el 20,21% de encuestados, como muy mala es percibida por el 18,09% de encuestados, le conceden una calificación de regular los 15,96% de encuestados, lo perciben como muy bueno el 11,70% de encuestados, y es excelente para el 9,57% de encuestados.

c. Tono y vocabulario empleado por el técnico

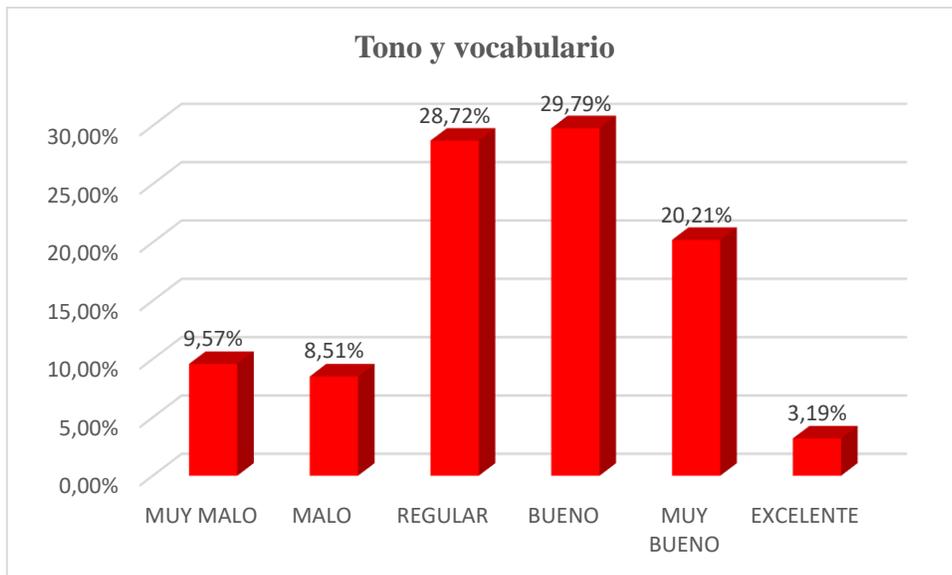


Figura 22. Tono y vocabulario empleado por el técnico. **Fuente:** Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Para el 29,79% de los encuestados es considerado como bueno su tono y vocabulario empleado por los técnicos hacia los clientes, un 28,72% de encuestados es vista como regular, lo perciben como muy bueno el 20,21% de encuestados, es muy malo para el 9,57% de encuestados, es malo para el 8,51% de encuestados, y excelente lo califican el 3,19% de encuestados.

d. Calidad de respuesta

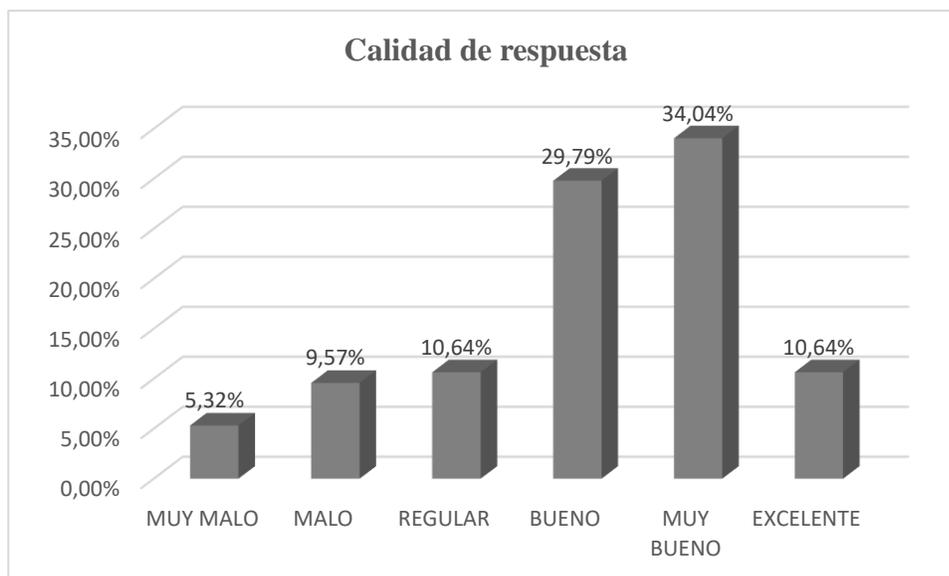


Figura 23. Calidad de respuesta. Fuente: Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: La calidad de respuesta es vista como muy buena para el 34,04% de encuestados, como bueno lo califican el 29,79% de encuestados, un 10,64% de encuestados le conceden un calificación de excelente, de regular para el 10,64% de encuestados, el 9,57% de encuestados indicó que es mala la calidad de respuesta que reciben los clientes, y muy malo es señalada por el 5,32% de encuestados.

e. Fiabilidad del servicio

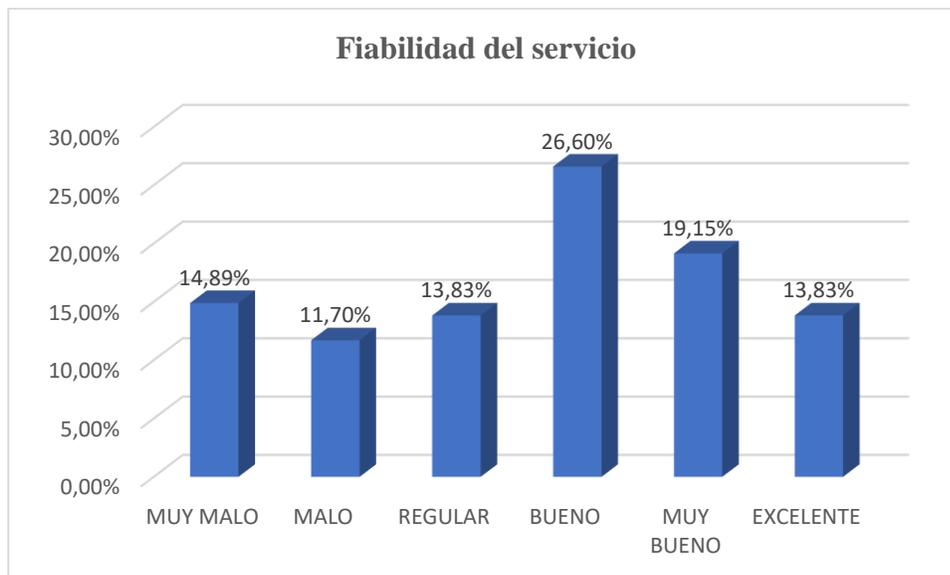


Figura 24. Fiabilidad del servicio. Fuente: Encuesta efectuada por autor (2021)

Conclusión: Un 26,60% de encuestados considera que el automóvil funcione adecuadamente durante un tiempo determinado bajo condiciones operativas específicas es buena, para el 19,15% de encuestados es muy buena, lo consideran como excelente el 13,83% de encuestados, así también el 13,83% de encuestados lo perciben como regular, como muy mala indicaron el 14,89% de encuestados, y malo fue señalado por el 11,70% de encuestados.

3.3. Transcripción de entrevistas

ENTREVISTADO: Ing. Juan Lema

ENTREVISTADOR: Víctor Rodríguez

CARGO: Jefe de Servicio Agencia América

FECHA: 26/11/2021

1. ¿Cuál o cuáles considera son los principales atributos del servicio post venta de KIA MOTORS (Las Américas)?

Puntualidad y reparación de los vehículos a la primera.

2. ¿Qué estrategias de fidelización aplica KIA MOTOR S.A. para lograr lealtad de sus clientes considerando el servicio postventa?

Garantía en los trabajos realizados.

3. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la atención a los clientes de la marca?

El impacto fue grande debido a que los clientes dejaron de venir al concesionario.

4. ¿Con motivo de la pandemia de COVID 19 que innovaciones la marca ofrece actualmente a sus clientes?

Se realizó un porcentaje en los precios de los mantenimientos, adicional todo vehículo que ingresa al concesionario de desinfectan mediante amonio cuaternario y se le realizan la desinfección con ozono.

5. ¿Cuál cree que es el elemento diferencial competitivo que ofrece KIA MOTOR ante la competencia?

La calidad de nuestros vehículos y la garantía que tiene la más extendida en el mercado por ser una que da 10 años de garantía.

ENTREVISTADO: Ing. Luigi Bravo

ENTREVISTADOR: Víctor Rodríguez

CARGO: Jefe de Servicio Agencia Sur

FECHA: 26/11/2021

1. ¿Cuál o cuáles considera son los principales atributos del servicio post venta de KIA MOTORS (Las Américas)?

Calidad, garantía y confianza.

2. ¿Qué estrategias de fidelización aplica KIA MOTOR S.A. para lograr lealtad de sus clientes considerando el servicio postventa?

Una de las principales es ventas de mantenimientos pre-pagados.

3. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la atención a los clientes de la marca?

El impacto fue fatal debido al COVID 19 y los resultados se vieron reflejados en la facturación de las metas establecidas.

4. ¿Con motivo de la pandemia de COVID 19 que innovaciones la marca ofrece actualmente a sus clientes?

Como motivo de pandemia el concesionario ofrece ir a retirar el vehículo

hasta el domicilio, adicional el pago del servicio lo puede realizar mediante diversas aplicaciones sin necesidad del que cliente se acerque o que maneje efectivo.

5. ¿Cuál cree que es el elemento diferencial competitivo que ofrece KIA MOTOR ante la competencia?

La calidad de nuestros vehículos.

ENTREVISTADO: Ing. Jonathan Gaibor

ENTREVISTADOR: Víctor Rodríguez

CARGO: Jefe de Servicio Agencia Samanes

FECHA: 26/11/2021

1. ¿Cuál o cuáles considera son los principales atributos del servicio postventa de KIA MOTORS (Las Américas)?

La experiencia de nuestro personal al estar capacitado en todo lo relacionado a la marca.

2. ¿Qué estrategias de fidelización aplica KIA MOTOR S.A. para lograr lealtad de sus clientes considerando el servicio postventa?

La venta de mantenimientos pre-pagados.

3. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la atención a los clientes de la marca?

El impacto se vio reflejado en los montos de facturación debido a la crisis económica que se generó en la pandemia por lo que los clientes dejaron de venir a los concesionarios y buscaban lugares con un menor precio.

4. ¿Con motivo de la pandemia de COVID 19 que innovaciones la marca ofrece actualmente a sus clientes?

La marca ofreció precautelar la seguridad tanto del cliente y del personal que labora en la empresa con diversos sistemas de desinfección de la unidad de la sala de espera.

5. ¿Cuál cree qué es el elemento diferencial competitivo que ofrece KIAMOTOR ante la competencia?

La garantía extendida de 10 años que se ofrece actualmente.

3.4. Matriz de comparación de criterios de entrevistados

En la tabla 16 se presenta la matriz de comparación de criterios dados por personas que están laborando en el servicio técnico de diferentes talleres de KIA MOTORS.

Tabla 16.

Matriz de comparación de criterios de entrevistados

CRITERIO	ENTREVISTADOS			INVESTIGADOR
	Ing. Lema	Ing. Bravo	Ing. Gaibor	Ing. Rodríguez
Atributos del servicio	Es puntual en su apreciación señalando estos dos aspectos: puntualidad y reparación de los automóviles.	Calidad, garantía y confianza.	Experiencia del personal del taller.	Que la empresa defina atributos le permitirá destacar su marca en medio de una amplia competencia formal e informal.
Estrategias de fidelización	La garantía del servicio.	Ventas de mantenimientos pre-pagados.	Venta de mantenimientos pre-pagados ofreciendo servicios y/o productos superiores a los de su competencia.	Es necesario que la empresa fidelice a sus clientes, dado que es su principal activo. Con éstas se desarrollan conexiones emocionales sólidas entre el cliente y la marca.

Impacto de pandemia	Ausencia de clientes a taller por pandemia.	Facturación de las metas establecidas	En los montos de facturación, ausencia de clientes y asistencia a talleres de menor precio.	Según el estudio "Impactos de la pandemia en las empresas del Caribe" (2020) del Banco Interamericano de Desarrollo, los principales efectos de la pandemia son: menores ventas (89% de las empresas), menor utilización de la capacidad disponible (85%) y reducción en la fuerza laboral (34%). Son situaciones que también se han dado en el sector empresarial de Ecuador.
Innovaciones de la marca	Descuentos en servicio y desinfección del automóvil.	Concesionario retiraba y entregaba el vehículo del cliente a domicilio e implementación de pago electrónico	Implementación de sistemas de desinfección para el automóvil.	En mi opinión personal considero que las respuestas dadas por los entrevistados son direccionadas a acciones de marketing. Dado que una innovación de marca consiste en convertir las ideas mediante procesos exhaustivos y rigurosos.
Elemento diferencial competitivo	Calidad del servicio y extensión de garantía de servicio.	Calidad del automóvil.	Extensión de garantía del automóvil	La empresa tendrá que diferenciarse de sus competidores en el mercado ofreciendo servicios y/o productos a la de su competencia.

Elaborado: Rodríguez (2021)

3.5. Validación de la hipótesis de investigación

Se procedió a la validación de las hipótesis generales de investigación:

Hipótesis Nula H_0 : La evaluación de las principales actividades de los procesos de atención al cliente NO INFLUIRÁ en los niveles de satisfacción de atención de los clientes.

Hipótesis Alternativa H_1 : La evaluación de las principales actividades de los procesos de atención al cliente INFLUIRÁ en los niveles de satisfacción de atención de los clientes.

Para comprobar la hipótesis nula planteada se aplicó la Prueba del Chi Cuadrado de Pearson, es indagar la correlación de variables, la misma que se logró mediante los datos de la encuesta aplicada a la población de clientes que se presenta en la tabla de contingencia, ver tabla 17.

Tabla 17.
Tabla de contingencia

ACTIVIDADES DE PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	TOTAL
Conocimiento técnico y del automóvil	17	23	15	19	11	9	94
Habilidad del técnico para entender la consulta	9	8	27	28	19	3	94

Tono y vocabulario empleado por el técnico	12	14	10	19	26	13	94
Calidad de respuesta	5	9	10	28	32	10	94
Fiabilidad el servicio	14	11	13	25	18	13	94
TOTAL	57	65	75	119	106	48	470

Elaborado: Rodríguez (2021). **Fuente:** Encuesta efectuada

En la tabla 18 se calculó los valores esperados de las observaciones de la población de clientes efectuada.

Tabla 18.

Tabla de contingencia: Frecuencias observados y esperados []

ACTIVIDADES DE PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						TOTAL
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
Conocimiento técnico y del automóvil	17[11,4]	23[13]	15[15]	19[23,8]	11[21,2]	9[9,6]	94
Habilidad del técnico para entender la consulta	9[11,4]	8[13]	27[15]	28[23,8]	19[21,2]	3[9,6]	94
Tono y vocabulario empleado por el técnico	12[11,4]	14[13]	10[15]	19[23,8]	26[21,2]	13[9,6]	94
Calidad de respuesta	5[11,4]	9[13]	10[15]	28[23,8]	32[21,2]	10[9,6]	94
Fiabilidad el servicio	14[11,4]	11[13]	13[15]	25[23,8]	18[21,2]	13[9,6]	94
TOTAL	57	65	75	119	106	48	470

Elaborado: Rodríguez (2021). **Fuente:** Encuesta efectuada

Se calcula el valor de χ^2 de prueba con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

o_i : Frecuencia observada

e_i : Frecuencia esperada

NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
ACTIVIDADES DE PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
Conocimiento técnico y del automóvil	2,75	7,69	0,00	0,97	4,91	0,04	
Habilidad del técnico para entender la consulta	0,51	1,92	9,60	0,74	0,23	4,54	
Tono y vocabulario empleado por el técnico	0,03	0,08	1,67	0,97	1,09	1,20	
Calidad de respuesta	3,59	1,23	1,67	0,74	5,50	0,02	
Fiabilidad el servicio	0,59	0,31	0,27	0,06	0,48	1,20	
TOTAL	7,47	11,23	13,20	3,48	12,21	7,00	Xi-cuadrado 54,59

Elaborado: Rodríguez (2021). **Fuente:** Encuesta efectuada

Donde es el valor del estadístico de prueba es $\chi^2 = 54,59$. Se calculó el valor crítico mediante $gl: (r-1)(c-1) = (5-1)(5-1) = 16$. El valor crítico fue $\chi^2(1-\alpha)(r-1)(c-1) = 7,96$. Donde la decisión fue que se rechaza la hipótesis nula. Se concluye que INFLUYEN los procesos de atención al cliente en los niveles de satisfacción de atención de los clientes.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Plan estratégico para el mejoramiento del de los procesos del servicio postventa de una concesionaria automotriz

4.2. Justificación de la propuesta

Una vez pasada la dureza de la pandemia de COVID 19 que afectó fuertemente al mundo en el ámbito económico. Donde la venta de automóviles en Ecuador se contrajo en un 35% con relación a las cifras del 2019; que pasó de 132.208 a 85.818 unidades. Eso significa 46.390 vehículos menos. Siendo la razón para esta caída la venta de automóviles ocurrida por la crisis económica agravada por el impacto de la pandemia de COVID 19.

Según la Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), septiembre del 2021 representó el mejor mes en ventas de automóviles a nivel nacional. En este mes las ventas llegaron las 12 135 unidades y registraron un crecimiento interanual del 40% frente al mismo mes de 2020, cuando ya se había reaperturado la economía después del cierre parcial por el covid-19. La misma entidad dice que esta caída en la venta de vehículos ocurrió por la crisis económica agravada por el impacto de la pandemia de coronavirus. Septiembre de 2021, fue el mejor mes de ventas para el sector automotriz desde que comenzó la pandemia del coronavirus según la Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade). Siendo las marcas Chevrolet, Kia, Hyundai, Toyota y Great Wall son las más vendidas en lo que va del 2021 (Vásconez, 2021).

Este nuevo entorno comercial vigente impulsa a las concesionarias

automotrices a ofrecer un buen servicio de postventa para conseguir ese apego a la marca por parte del cliente que le hará repetir la compra de un producto y/o servicio de la marca. La repercusión de un buen servicio postventa para el concesionario va más allá de la obtención de los meros ingresos monetarios a corto plazo. Siendo el principal instrumento que tienen las concesionarias de las diversas marcas automotrices es dar un servicio de taller de la más alta calidad en todos los aspectos. Que abarque desde las áreas mecánicas, de carrocería y de repintado automotriz.

Actualmente en el mercado ecuatoriano existe una gran competencia entre empresas automotrices de procedencia americana, europea y asiática, lo que las obliga a la ampliación de ventajas competitivas, para poder seguir dentro del mercado, Donde una de las ventajas que estas empresas pueden desarrollar es la calidad en el servicio al cliente, siempre y cuando se apliquen las políticas de atención al cliente si las compañías las tienen definidas.

Es de vital importancia para las empresas automotrices darle atención necesaria al departamento de postventa, sin considerar giro o tamaño de éstas, ya que otorga una fortaleza al concesionario automotriz, que le permita la detección a tiempo de los posibles riesgos que pueden llegar a transformarse en una amenaza, que pudieran ser irreparables.

4.3. Objetivos de la propuesta

A partir de la identificación de las falencias presentes en base al diagnóstico, para que se produzca un mejoramiento del servicio post venta al cliente, el autor de la investigación planteó los siguientes objetivos esperados para su solución.

4.3.1. General

Formular un plan de mejoramiento del servicio post venta en el taller automotriz de KI MOTORS.A.- Las Américas mediante la aplicación de la metodología LEAN SERVICE con el propósito de incrementar la satisfacción

de los clientes de la concesionaria.

4.3.2. Específicos

Optimizar el proceso de prestación del servicio mecánico de automóviles.

Incrementar los niveles de satisfacción de atención al cliente.

Desarrollar una propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente mediante LEAN SERVICE.

4.4. Aplicación de Metodología LEAN SERVICE

4.4.1. Desarrollo de la propuesta de corrección de procesos actuales

En conjunto con los administradores del taller mecánico (unidad de estudio) se consideró como apropiado para el logro de mejoras en los procesos de atención al cliente la aplicación de la metodología LEAN SERVICE que es una filosofía de gestión que se enfoca en buscar el mejoramiento continuo de los procesos de las organizaciones del sector servicios (cliente externo), así como de los procesos soporte de las empresas industriales (cliente interno), en definitiva, es aplicable a cualquier organización.

Los beneficios que obtendrá el servicio técnico son: optimizar la calidad, eficiencia y nivel del servicio, mejorar la productividad del taller mecánico y reducir los tiempos del ciclo del servicio y el tiempo de respuesta, y minimizar la cantidad de recursos empleados. En conclusión, la empresa reforzará su competitividad con esta estrategia de gestión empresarial, y poder afrontar de mejor forma la nueva normalidad post COVID 19 que se vive actualmente.

Basado en diálogos con los directivos del taller, el objetivo principal que más desean lograr es que se preste un servicio al cliente con rapidez que no perjudique la calidad del servicio mecánico que ofrece la concesionaria. Dado

que de no existir una idónea organización en el taller especialmente en las horas pico puede darse una deserción de clientes, por la presencia de largas filas de espera en las afueras de las instalaciones y el tiempo de servicio es elevado.

Siendo imprescindible el contar con todos los equipos y herramientas mecánicas necesarios para la prestación de los servicios, y establecer procedimientos y tiempos estándares para validar la eficiencia de los mecánicos y empleados.

Son factores que permiten que un taller la eficiencia los que se definieron a continuación:

Definición de subprocesos para la prestación de servicios idóneos y de calidad como son: recepción del vehículo, planeación y programación de actividades, diagnóstico del vehículo, reparación mecánica y pintado de automóviles, pedido de repuestos, control de calidad, facturación, entrega y seguimiento.

Además de que exista un instrumento físico de verificación de los trabajos efectuados, porque de presentarse defectos posteriores en el automóvil el cliente perderá la confianza en el taller existiendo una alta probabilidad de que no vuelva a contratar servicios, y es probable que provoque una propaganda negativa (“el boca a boca”); siendo la herramienta ideal para este registro la lista de chequeo (check list) que si lo aplica KIA-Las Américas, además de poseer registros que permitan medir mediante indicadores cuantitativos: calidad, eficiencia y productividad del servicio.

En la tabla 19 se presentan el porcentaje de deficiencias más frecuentes que se presentan en el taller mecánico.

Tabla 19.

Porcentaje de deficiencias más frecuentes en taller mecánico en el año 2020

DEFICIENCIA	%
Falta de información y estandarización	27,9
Deficiente capacitación del personal para atender clientes	19,67
Deficiente de control de calidad de una forma exacta y menos de percepción	32,78
Una lenta gestión de repuestos	7,54
Mala comunicación con el cliente	6,88
Poco seguimiento del trabajo por medio de indicadores de eficiencia y productividad	5,23
TOTAL	100,00

Fuente: Concesionaria KIA MOTORS S.A.- Las Américas

A partir de los antecedentes de realización de prestación del servicio mecánico que se observó se definió que el proceso ideal para que este se dé debe ser de la siguiente forma, ver figura 25.

En base a lo expuesto, se determina que el proceso óptimo para la prestación de servicios en Kmotor debería ser:

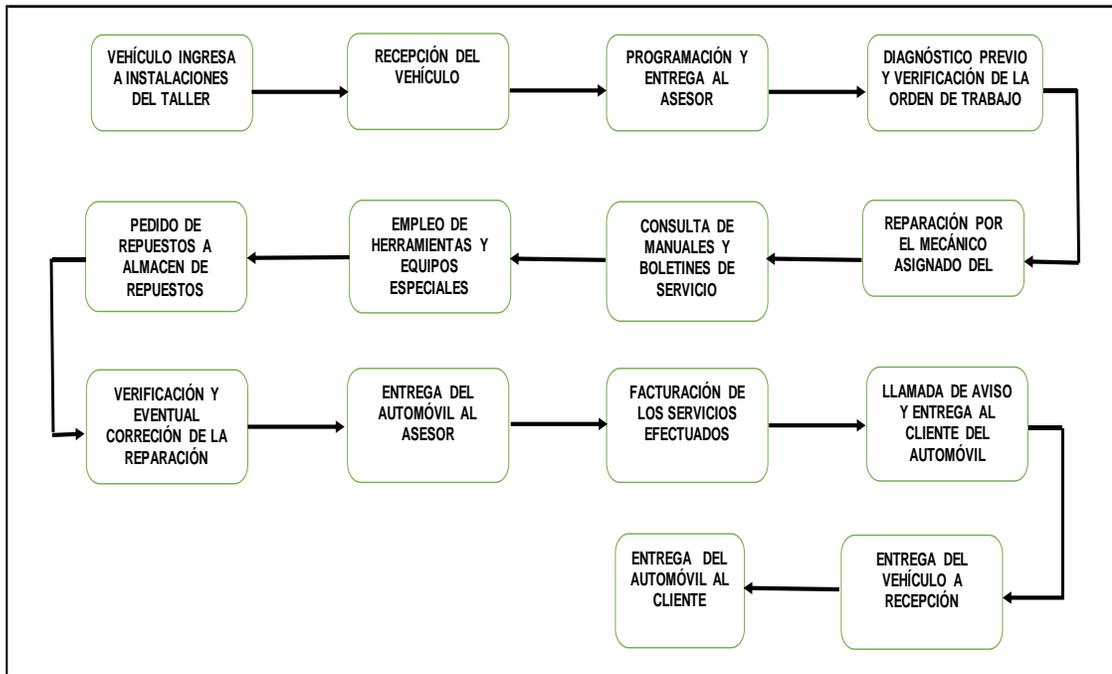


Figura 25. Diagrama de proceso óptimo de servicio del taller automotriz.

Elaborado: Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

4.4.2. Metodología LEAN SERVICE

Implementar LEAN SERVICE se vincula con la sensibilización y concientización de los miembros del área donde se llevará a cabo y están vinculados con el proceso de servicio de atención al cliente de KIA MOTOR S.A. –Las Américas, por tanto, es necesario comunicar los planes al personal a través de una charla de sensibilización al personal, con lo que se inició la primera fase de puesta en marcha de la metodología.

4.4.3. Implementación de la Gestión de Calidad Total Quality Management (TQM)

Este método de gestión de calidad se enfoca principalmente que los colaboradores garanticen y tomen conciencia de la calidad de cada uno de las áreas de la empresa. Esta filosofía de gestión de calidad se aplicó a los procesos actuales correspondientes en las áreas de mecánica automotriz y

pintado de vehículos, para que la misma sea efectiva se fundamenta en el diseño o planificación de procesos como instrumento para optimizar, demanda de recursos como herramientas, personal, instalaciones físicas, recursos materiales, etc. que se complementará con el mejoramiento continuo de las actividades efectuadas por el cliente interno (personal humano) del taller automotriz.

Para que sea efectivo el sistema de mejoramiento se tendrá que definir los respectivos parámetros de operación y gestión a través de una filosofía empresarial basada en una declaración de misión, visión y valores corporativos. Hay que considerar que la filosofía empresarial es parte primordial de la estrategia de mejoramiento del servicio de atención al cliente.

Misión

Brindar a nuestra distinguida clientela un servicio mecánico - automotriz que garantice un estado de operación eficiente y seguro, superando las expectativas de nuestra clientela con respecto a lo que ofrece la competencia y en el menor tiempo posible.

Visión

Ser un taller de servicios mecánicos y pintados de vehículos que apoya el posicionamiento de la marca KIA en el mercado, el más destacado de la zonal en base a precios competitivos del mercado, calidad del servicio y dar la mejor respuesta a las necesidades de los clientes en el menor tiempo, dando siempre las mejores soluciones a los clientes.

4.4.3.1. Estrategias empresariales

Se planteó que el taller siga las siguientes estrategias para que pueda efectuar su misión con eficacia y eficientemente. Considerando que éstas deben de integrar las metas de la empresa, sus políticas, y la táctica de un modo cohesivo, y basándose en las realidades del negocio.

Servicio: Sobrepasar las expectativas y necesidades de los clientes, a

través del mejoramiento continuo de servicios, innovación y ofreciendo una propuesta de valor con mayor valor agregado a los usuarios a través de promociones, puntualidad y tecnología.

Mercado: Promover y posicionar los beneficios y calidad de los servicios del taller entre el resto de concesionario de la marca KIA.

Tecnología: Diferenciar la prestación de los servicios automotrices con el empleo de tecnología de punta.

Gestión Empresarial: Mejorar la estructura organizacional del taller para alcanzar eficiencia, rentabilidad y calidad del servicio que demandan los clientes de la marca.

4.4.3.2. Valores del servicio post venta de KI MOTORS.A. – Las Américas

Celebrar: Nuestros triunfos con todos aquellos que apoyaron para lograrlos.

Crecimiento: Expandir nuestros servicios para lograr mayor participación entre los clientes de la marca KIA.

Liderazgo: Lograr objetivos, tener iniciativa y ser responsable para agregar el mayor valor a nuestra marca.

Especialización: Solucionar cualquier problema que presente un vehículo de la marca KIA.

Excelencia en servicio: Dar “la última milla” al cliente en todos los servicios.

Disciplina: Efectuar todas las tareas cuando se debe de hacer sin contratiempos ni excusas.

Confianza: Generar a nuestros clientes confianza basados en una ética de trabajo.

Bienestar: Brindárselo a los clientes, personal, proveedores, sociedad y accionistas.

Relaciones: Construir confianza de largo plazo con nuestra clientela, personal, proveedores, sociedad y accionistas.

Desarrollo personal: Ofrecer oportunidades a todos nuestros colaboradores para que desarrollen todo su potencial.

4.4.3.3. Optimización de procesos actuales

Se propuso estas estrategias para lograr la optimización de los procesos actuales que es un elemento importante dentro de la planificación de los procesos en la metodología LEAN SERVICE.

Definir parámetros para medición de la operatividad de la actividad del taller mecánico y los diversos procesos.

Ejercer un estricto control de la calidad de los servicios automotrices efectuados para evitar re-procesos por entregar trabajos con fallas.

Aplicar la retroalimentación como una herramienta para conocer las ideas y opiniones de los clientes en diversas etapas del proceso de atención al cliente.

Administrar y sistematizar la gestión de relaciones con proveedores optimizando las interacciones entre la empresa y los proveedores.

Mejorar la comunicación con clientes externos e internos.

4.4.3.4. Optimización de procesos para el mejoramiento de la operatividad del taller mecánico

Se define el siguiente procedimiento para que sea aplicado por los administradores para optimizar la gestión y solución de quejas que presentan los clientes.

Se propone implementar el Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) que es un instrumento que permite a la empresa saber de las inquietudes y manifestaciones que poseen los grupos de interés del negocio, con esta herramienta de gestión se fortalece el servicio y se tiene un

horizonte hacia la consecución hacia la excelencia operativa.

Se definen los siguientes conceptos del Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS):

SUGERENCIA: Es una propuesta presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.

PETICIÓN: Es una actuación por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio.

QUEJA: Es la expresión o manifestación que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la prestación de nuestros servicios.

RECLAMO: Es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio en términos económicos (Intertek, 2020).

Una de las ventajas al aplicar este sistema es que el cliente presenta su solicitud al proveedor del servicio, abriendo la oportunidad para subsanar las fallas del servicio prestado y definir un mecanismo de respuesta satisfactorio, que fortalezca la operatividad.

El manejo de cualquier tipo de (PQRS) se basa en habilidades de comunicación asertiva y habilidades de negociación. Donde prevalece el empleo de la escucha asertiva para crear una conexión con el cliente e identificar la necesidad por detrás de su reclamo.

Hay que diferenciar entre el reclamo y la queja que poseen características diferentes, pero en definitiva, deben de operar como una oportunidad para revertir disconformidades del cliente y vigorizar su relación con la marca (KIA).

Siendo el momento para que el asesor de servicio debe aplicar las habilidades blandas y seguir los pasos para el tratamiento de quejas y reclamos.

Se presenta los pasos para el manejo de quejas y reclamaciones:

1. Mostrar empatía al escuchar el reclamo;
2. Comprender la queja sin juzgar ni ser reactivo;
3. Responder con paciencia, valorizando la interacción con el usuario;
4. Aplicar el pensamiento crítico para decidir la mejor alternativa;
5. Mostrarse resolutivo al conseguir un buen cierre para cada problema, en corto tiempo (Intertek, 2020).

4.4.3.5. Beneficios de implementar un Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)

La administración del taller mecánico KIA MOTOR S.A. al llevar a cabo este tipo de sistema tendrá los siguientes beneficios:

Apoya a la identificación de las mejoras de oportunidades de mejora mediante la retroalimentación del cliente, quien, además de comprar un bien o servicio, decide invertir su tiempo y atención en dar a conocer los puntos débiles que deben ser atendidos por el negocio.

Permitir mejorar la capacidad de registro y control de solicitudes, respuestas e interacciones entre los clientes y los empleados que se encargan de atender estos requerimientos, mejorando así el proceso de atención al cliente.

Incrementar la satisfacción del cliente, pues contribuye a canalizar cualquier conflicto que se haya presentado con relación al bien o servicio adquirido y a resolverlo de manera justa para ambas partes.

Dotar al cliente de una importante herramienta de comunicación con la empresa, imprimiendo velocidad a muchos procesos, colas y esperas físicas.

De ser implementado este sistema a través de una herramienta online, el cliente podrá efectuar las mismas acciones desde la comodidad de su hogar o desde cualquier lugar donde tengan acceso a internet.

En conclusión, si el sistema PQRS ha sido bien desarrollado la empresa podrá gestionar fluidamente todas las inconformidades presentadas por los clientes y con ello evitar las consecuencias de un cliente insatisfecho.

Entre las características de denotan la implementación de un buen sistema PQRS están:

- **Canales de atención definidos:** Definir de cuáles serán los mejores canales de comunicación con el cliente para avanzar la conversación, por ejemplo, si será vía telefónica o por correo electrónico, redes sociales.
- **Trato adecuado:** Implantar como política de trato con el cliente será prestar una atenta escucha al cliente y prestar atención a lo que quiere manifestar o expresar.
- **Monitoreo de las opiniones:** El taller tendrá que hacer un seguimiento de cada venta o prestación de servicio, una herramienta que se puede aplicar son las encuestas de satisfacción.
- **Análisis de los comentarios:** Tener a disposición de herramientas que permitan un análisis cualitativo de los comentarios que hacen los clientes para detectar las principales problemáticas, por ejemplo, mediante el análisis de los sentimientos expresados.

4.4.3.6. Software para un Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)

Dependiendo de la actividad de la empresa, en el caso del taller de KIA MOTOR S.A.- Las Américas que recibe una gran cantidad de clientes que

buscan atención para su vehículo. El número de quejas, reclamos, peticiones que puede recibir puede sobrepasar la capacidad de resolución de la persona encargada. Hay que tener presente que gran parte de los métodos de gestión y procesamiento de datos que se usaban previo a la transformación digital y el comercio electrónico ya no son efectivos actualmente.

Para que el Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) sea óptimo se mencionó la necesidad de contar con un software de mesa de ayuda, que es un programa informático donde se puede gestionar toda la información de los clientes, consolidar canales de atención (WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram y hasta llamadas telefónicas), y medir la productividad de los asesores de atención al cliente.

¿Dónde se encuentran los Sistemas de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)? Están incluidos en una sección dentro del sitio web de la empresa. A una página específica ingresa el cliente, provee sus datos y el motivo del contacto, y envía un formulario a los agentes de servicio al cliente con la solicitud o reclamo.

Para posteriormente, el equipo de soporte puede acceder al sistema PQRS de los clientes responder a ellos mediante un ecosistema centralizado, que puede ser el software de mesa de ayuda o el software de atención al cliente.

Entre los softwares disponibles en español disponibles en el mercado están los siguientes que se presentan en el anexo 3.

4.4.3.7. Implementación del Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)

Se especifica los pasos para implementar de manera idónea el Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)

Paso 1. Determinar el proceso general del sistema PQRS

El área de atención al cliente y resolución de quejas, reclamos y sugerencias que organice la empresa tendrá que hacer un mapa de acciones

que tendrán lugar desde el momento en que reciban una queja, petición o sugerencia, los procedimientos de investigación de las causas detrás de las mismas, los mecanismos de evaluación y las acciones para llegar a una solución de la problemática.

Paso 2. Definir la estructura organizacional que atenderá tu sistema de quejas

Se debe proceder la asignación de los roles y responsabilidades que serán asignados para atender cada una de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias que lleguen a la empresa.

Por ejemplo, quiénes serán los colaboradores designados para el tratamiento de la PQRS y en qué momento entran otras áreas como la legal o la gerencia general, las gerencias regionales, las gerencias de líneas de negocio o áreas de seguridad, medioambiente y calidad (Intertek, 2020).

Paso 3. Elegir las mejores herramientas para atender las PQRS

Posterior a la evaluación de las necesidades para implementar un sistema de PQRS de la empresa, es momento de adoptar que apoyen la gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de forma exitosa para disminuir el riesgo de abandono del cliente.

Por ejemplo, mediante el uso de la encuesta Net Promoter Score se podrá evaluar cuáles son las causas por las cuales un cliente no estaría dispuesto a recomendar tu producto o servicio, y con ello, desarrollar las mejores estrategias para superarlas.

Paso 4. Da seguimiento a las peticiones y quejas del cliente

Una vez que la empresa ha recibido una petición, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), será importante dar seguimiento a la misma de acuerdo a los protocolos y líneas de acción establecidas, realizar una evaluación preliminar para saber si implicará acciones legales o no, recopilar los

antecedentes, realizar un registro formal y dar paso a las acciones correctivas para llegar a la mejor solución.

En la figura 26 se presenta la propuesta de flujo de proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

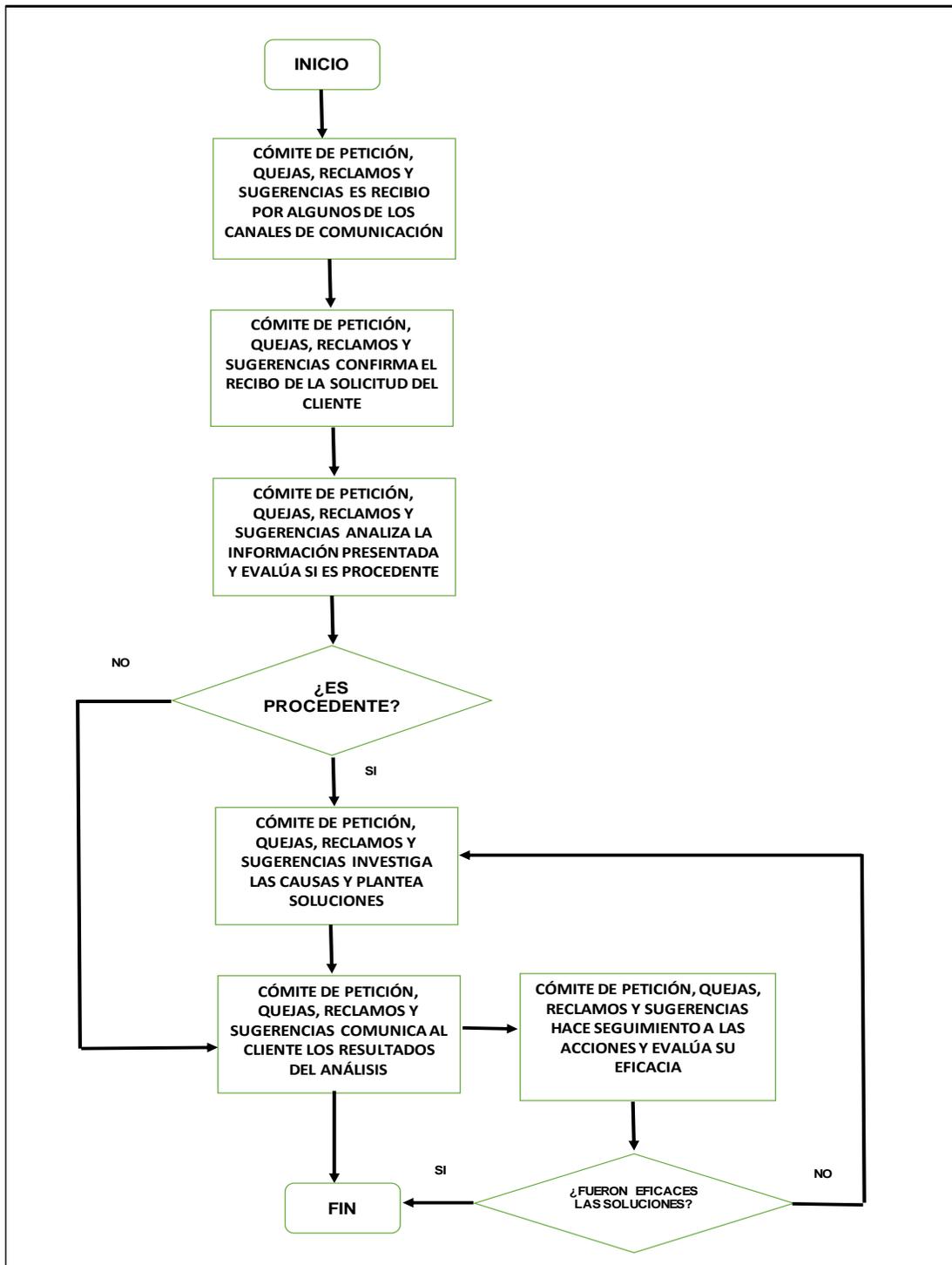


Figura 26. Propuesta de flujo de proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

4.4.3.8. Mapa de flujo de valor (Value-stream Map (VSM))

Es un diagrama o mapa que visualizar de forma global todo el proceso de fabricación de un producto o prestación de un servicio, hasta la entrega final del cliente. Permite la identificación de las actividades que no agregan valor al proceso del servicio en este caso de estudio para después comenzar las actividades necesarias para minimizarlas o eliminarlas.

En el diseño del Mapa de flujo de proceso se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar la familia de servicios a esquematizar

El estudio se enfocó en el servicio de reparación de fallas que presentan los automóviles de la marca KIA, porque representa casi el 92,67% de tasa de ocupación de servicios, mientras que el 7,33% es empleado en el servicio de enderezado y pintado. En promedio se atiende por fallas mecánicas unos 256 vehículos por mes.

Es de recalcar que cualquier vehículo que ingresa por fallas mecánicas tiene el mismo proceso, que comienza desde la recepción hasta la entrega del vehículo, la variación de tiempo de los procesos se rige según al alcance de las actividades a efectuar en la evaluación que se somete el vehículo.

Paso 2: Esquematizar el estado actual del proceso

Para realizar el VSM Actual es necesario recopilar información en base al diagrama del proceso, y de actividades, ya que actualmente no se cuenta identificado los tiempos en las etapas de reparación de los equipos, esta información nos ayudara a identificar los tiempos promedios que serán base para el seguimiento y control de las reparaciones. Las actividades que atraviesa un vehículo con desperfectos mecánicos hasta la entrega al cliente, con el proceso actual son:

1. Agendamiento de cita por el cliente
2. Recepción del vehículo
3. Desempeño del trabajo mecánico
4. Monitoreo del trabajo mecánico
5. Inspección del trabajo mecánico
6. Entrega del vehículo
7. Facturación de servicios
8. Seguimiento del servicio realizados

En la figura 27 se presenta el diagrama de actividades actuales (enumeradas del 1 al 8) para la reparación de un vehículo, a partir de este Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) se genera el Mapa de Cadena de Valor Actual.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE PROCESO								
PROCESO: Reparación de vehículos								
TIPO DE ACTIVIDAD:	○	□	→	D	∇	TIEMPO		TIPO DE ACTIVIDAD
DESCRIPCIÓN	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAJE	Días	Horas	
1. Agendamiento de cita por el cliente								
Cliente se comunica con taller mediante vía telefónica o vía website de la empresa para agendar cita						1	0,06	NO AGREGA VALOR
2. Recepción del vehículo								
Cliente llega al taller						2	0,05	NO AGREGA VALOR
Lo recibe asesor de servicio						2	0,15	NO AGREGA VALOR
Verificación del estado del vehículo al llegar al taller						2	0,25	AGREGA VALOR
Registro de elementos del vehículo (kilometraje, nivel e gasolina, etc)						2	0,08	AGREGA VALOR
Se propone una eventual fecha de entrega de automóvil						2	0,25	NO AGREGA VALOR
Especificación de los servicios automotrices que se efectuarán						2	0,08	NO AGREGA VALOR
Registro de las condiciones de componentes internos y externos						2	0,08	NO AGREGA VALOR
Se emite orden de trabajo						2	0,05	NO AGREGA VALOR
Se completa una hoja de diagnóstico sobre el problema del vehículo						2	0,25	AGREGA VALOR
El asesor de servicio registra el ingreso del automóvil al taller						2	0,17	NO AGREGA VALOR
Se coloca el bonete sobre el automóvil que indica el daño del vehículo						2	0,05	NO AGREGA VALOR
Ingreso del vehículo al taller						2	0,08	NO AGREGA VALOR
3. Desempeño del trabajo mecánico								
Jefe de taller verifica daño vehicular detectado por el asesor						3	0,33	AGREGA VALOR
Se asigna a un técnico para efectuar la reparación						3	0,05	AGREGA VALOR
4. Monitoreo del trabajo mecánico								
Se controla en tiempo real ejecución de trabajos en taller						4	4,00	AGREGA VALOR
5. Inspección del trabajo mecánico								
El técnico finaliza la reparación del vehículo						4	5,00	AGREGA VALOR
Supervisor técnico verifica reparación						4	0,50	AGREGA VALOR
Se emite control de calidad de la reparación						4	0,25	AGREGA VALOR
Se especifican los trabajos efectuados						4	0,25	NO AGREGA VALOR
Se llena hoja de inspección de calidad						4	0,17	NO AGREGA VALOR
6. Entrega del vehículo								
Asesor de servicio revisa la reparación hecha del automóvil						5	0,50	NO AGREGA VALOR
El automóvil pasa al área de lavado y secado para ser llevado al área de lavado y secado						5	0,75	NO AGREGA VALOR
7. Facturación de servicios								
El cliente verifica la reparación realizada y manifiesta su satisfacción o no						6	0,50	NO AGREGA VALOR
Se realiza la planilla de pago de servicios						6	0,33	NO AGREGA VALOR
8. Seguimiento del servicio realizado								
El cliente retira el automóvil del taller						6	0,17	NO AGREGA VALOR
Asesor de servicio hace seguimiento de la reparación efectuada						9	72,00	NO AGREGA VALOR
De no presentarse ninguna novedad en reparación se finaliza el proceso de servicio						9	0,00	NO AGREGA VALOR
De presentarse una novedad en el servicio el vehículo gestiona reingreso al taller						9	0,25	NO AGREGA VALOR
TOTAL							86,65	

Figura 27. Diagrama de Actividades de Proceso de reparación de vehículos.
Elaborado: Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

En la figura 28 se presenta el Mapa de Cadena de Valor Actual (modelo) del proceso de atención al cliente.

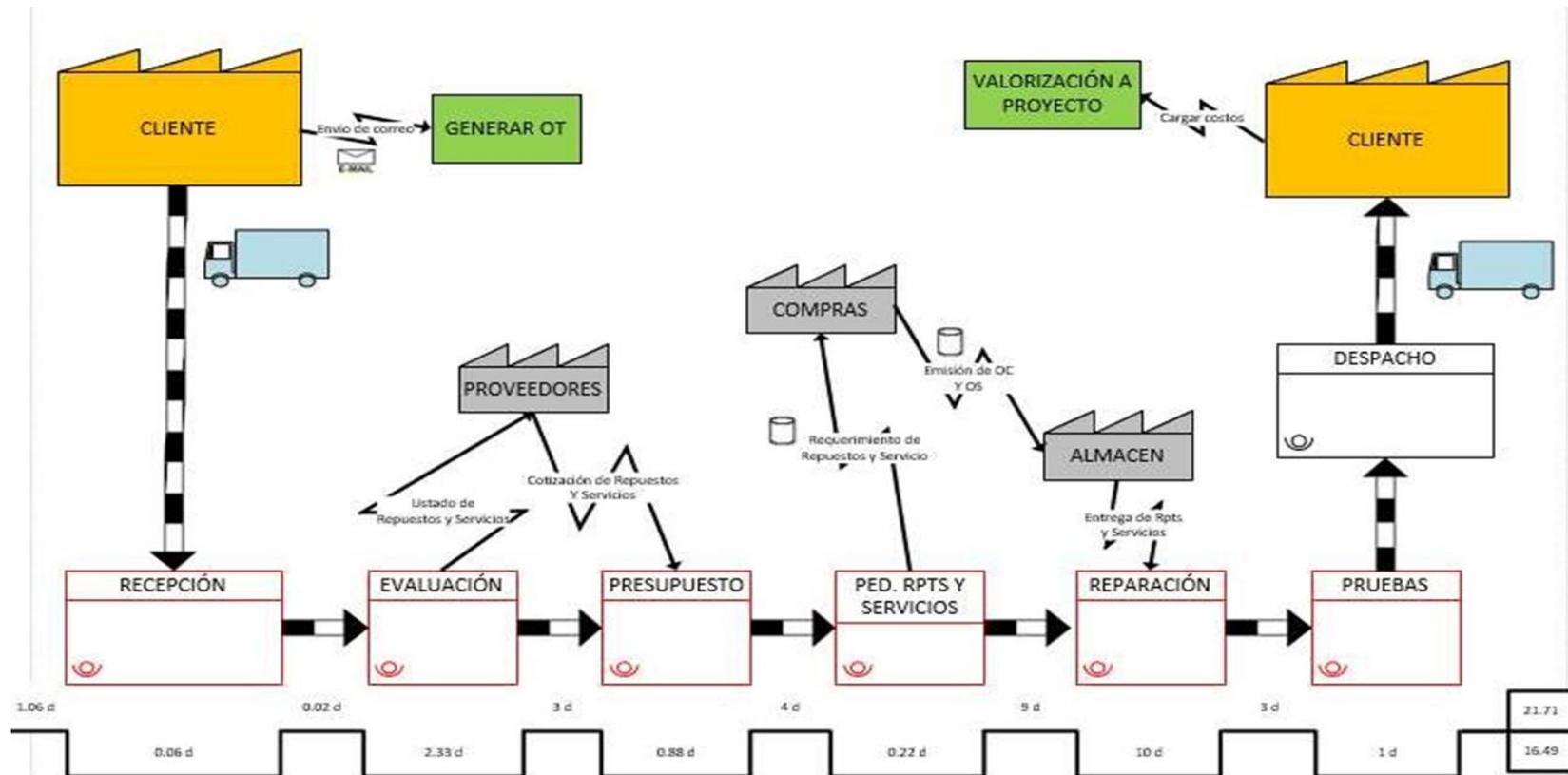


Figura 28. Mapa de Cadena de Valor Actual (modelo) del proceso de atención al cliente. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

En este mapa de la cadena de valor (modelo) se puede apreciar gráficamente los sub procesos que atraviesa un vehículo cuando va a reparación. Como una medida para la eliminación de tareas que no agregan valor se debe de aplicar las distintas herramientas de LEAN SERVICE según las causas que generan el problema como puede ser a demora en entregar los vehículos reparados.

4.4.3.9. Metodología de la 5s

Tiene el objetivo de agrupar un conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de crear y mantener condiciones de trabajo que faciliten la ejecución de tareas de una manera organizada, ordenada y limpia. Estas condiciones mencionadas se logran con la creación de estandarización y reforzamiento de los buenos hábitos de comportamiento e interacción social, creando un entorno de trabajo eficiente, productivo y con un gran nivel de disciplina.

Para evaluar el nivel de cumplimiento de la metodología 5s en el taller de KIA MOTOR S.A. en relación a sus cinco principios:

- Organización
- Orden
- Limpieza
- Estandarización
- Disciplina

Tabla 20.*Evaluación de la metodología 5s: Factor organización*

EVALUACIÓN DE ORGANIZACIÓN					
		SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Las herramientas y equipos que se emplean en las actividades de revisión y arreglo de vehículos están dentro del área organizadas?		X	1	0
2	¿Se observa herramientas y equipos dañados en el área mecánica?	X		1	1
3	De observarse herramientas y equipos dañados ¿Han sido clasificadas como útiles o inútiles ?¿Se ha definido un plan de acción para repararlos o reemplazarlos o se encuentran separados y rotulados?		X	1	0
4	¿En el taller existen equipos obsoletos?	X		1	1
5	De presentarse equipos obsoletos y dañados ¿Están debidamente identificados como tal, están separadas de las útiles y existe un plan de acción para ser desechados?		X	1	0
6	¿Existen equipos y herramientas de más, es decir que no son necesarias para el desarrollo de las actividades del área?		X	1	0
7	En caso de presentarse equipos y herramientas de más ¿Están debidamente identificados como tal, existe un plan de acción para ser transferidos a un área que los requiera o serán rematadas?		X	1	0
TOTAL				7	2

Elaborado: Rodríguez (2021)

Tabla 21.*Evaluación de la metodología 5s: Factor orden*

EVALUACIÓN DE ORDEN					
		SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿El taller cuenta con un lugar adecuado para cada herramienta y/o equipo que son considerados como necesarios? ¿Cada equipo y/o equipo en su lugar?	1		1	0
2	¿Los sitios dentro del taller están debidamente identificados para los elementos que se emplean con frecuencia?	1		1	1
3	¿Emplea la identificación visual, de tal forma que el facilita a personas ajenas del taller efectuar una correcta disposición de los objetos de espacio?		0	1	0
4	¿La disposición de las herramientas y/o equipos es acorde al grado de empleo de los mismos? Entre más frecuente más cercano	1		1	1
5	¿Considera que los elementos dispuestos se encuentran en una cantidad ideal?		0	1	0
6	¿Existen medios para que cada elemento retorne a su lugar de disposición?		0	1	0
7	¿Emplean las herramientas según un código de color, señalización, hojas de control, etc.?		0	1	0
TOTAL				7	2

Elaborado: Rodríguez (2021)

Tabla 22.*Evaluación de la metodología 5s: Factor limpieza*

EVALUACIÓN DE LIMPIEZA					
		SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿El área de trabajo es vista como íntegramente limpia?		0	1	0
2	¿Los técnicos y operarios del área en su totalidad se encuentran limpios, según sus actividades y a sus posibilidades de asearse?	1		1	1
3	¿Se han eliminado las fuentes que provocan suciedad y desperdicios?		0	1	0
4	¿Existe una rutina de limpieza por parte de los usuarios del área de reparaciones automotrices?		0	1	0
5	¿Existen espacios y elementos para disponer de los desperdicios?	1		1	1
TOTAL				5	2

Elaborado: Rodríguez (2021)

Tabla 23.*Evaluación de la metodología 5s: Factor estandarización*

EVALUACIÓN DE ESTANDARIZACIÓN					
		SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se cuenta con herramientas de estandarización para mantener la organización, el orden y la limpieza identificados?		0	1	0
2	¿Se emplea evidencia visual respecto al mantenimiento de las condiciones de organización, orden y limpieza?		0	1	0
3	¿Se aplican moldes o plantillas para conservar el orden?		0	1	0
4	¿El taller tiene un cronograma de análisis de utilidad, obsolescencia y estado de equipos y herramientas?		0	1	0
5	¿En el período de evaluación del taller, se han presentado propuestas de mejora en el área?	1		1	1
6	¿Se han desarrollado procedimientos operativos estándar?		0	1	0
TOTAL				6	1

Elaborado: Rodríguez (2021)

Tabla 24.*Porcentaje de deficiencias más frecuentes en taller mecánico en el año 2020*

EVALUACIÓN DE DISCIPLINA					
		SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se percibe una cultura de respeto por los estándares definidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza?		0	1	0
2	¿Se percibe proactividad en el desarrollo de la metodología 5s?		0	1	1
3	¿Se conocen situaciones dentro del período de evaluación, no necesariamente al momento de diligenciar este cuestionario, que afecten los principios 5s?	1		1	0
4	¿Se encuentra visibles al personal del taller mecánico los resultados logrados por medio de la metodología?	1		1	1
TOTAL				4	2

Elaborado: Rodríguez (2021)

A continuación se calcula el nivel de cumplimiento de las 5s, ver tabla 25.

Tabla 25.

Nivel de cumplimiento de las 5s en taller mecánico en el año 2021

FACTOR	CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO	%
Organización	2/7	28,57
Orden	2/7	28,57
Limpieza	2/5	40,00
Estandarización	1/6	16,67
Disciplina	2/4	50,00
PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO		32,76

Elaborado: Rodríguez (2021)

En conclusión, el nivel de cumplimiento de la metodología 5s en el taller mecánico de KIA MOTOR S.A. – Las Américas.

En base a los resultados obtenidos de la situación del taller automotriz se planteó el siguiente plan de mejora con la metodología 5s.

Seiri (Clasificar)

En esta fase se seleccionan las herramientas que verdaderamente son útiles y necesarias y por tanto deben estar a la mano para que sean fácilmente tomadas por el técnico que está haciendo la reparación. Esta implementación siguió los siguientes pasos:

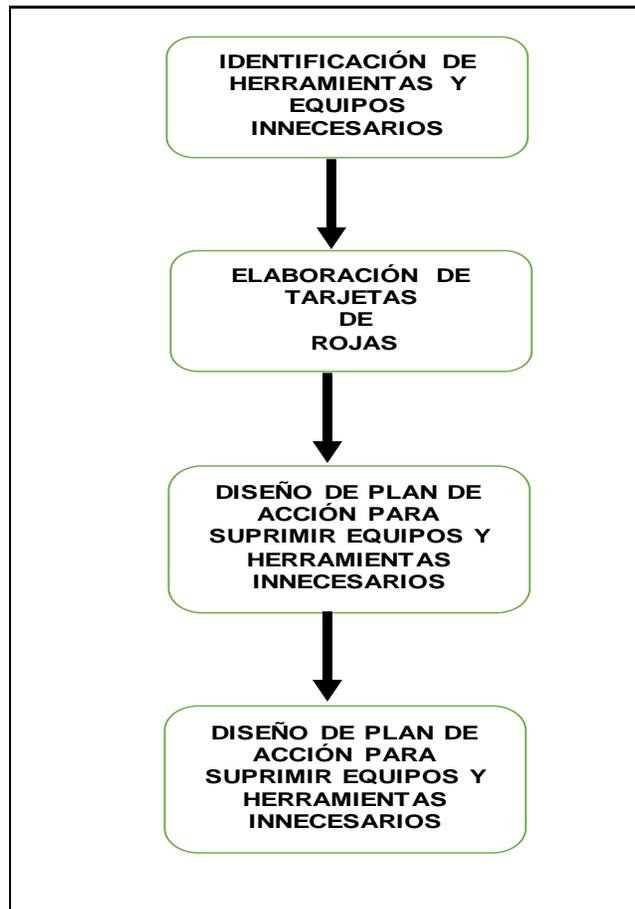


Figura 29. Mapa de Cadena de Valor Actual (modelo) del proceso de atención al cliente. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

Identificación de las herramientas y equipos mecánicos

El personal técnico del área de reparaciones automotrices tendrá obligatoriamente que hacer la identificación y registro de todas las herramientas y equipos que no sean de prioritaria necesidad en la realización de su trabajo de reparación. Estas herramientas y equipos deberán ser registrados en una lista que deberá estar codificada con cada uno de estos objetos. Así también, se registrarán las herramientas y equipos que se encuentren dañados y obsoletos dentro de cada zona.

Elaboración de tarjetas rojas

Mediante estas tarjetas rojas se tendrá un registro de las herramientas y equipos innecesarias que se presenten la situación de daño y obsoleto. Estas tarjetas permiten también la categorización de estas herramientas y equipos, también se tendrá que especificar las causas por las cuales se las debe de eliminar de la zona de trabajo y la decisión final que se tomará de estas herramientas y equipos. Se tendrá que designar una persona que tendrá la función de supervisar el cumplimiento de las 5s. Esta persona elaborará las tarjetas rojas con el apoyo de su equipo de trabajo. Considerar que por cada objeto se tendrá una tarjeta roja, ver diseño de tarjeta en la figura 30.

TALLER AUTOMOTRIZ KIA MOTOR S.A. -LAS AMÉRICAS	
<input type="radio"/> Objeto innecesario	<input type="radio"/> Objeto innecesario
<input type="radio"/> Objeto innecesario	<input type="radio"/> Objeto innecesario
Responsable:	Fecha:
Área:	
Nombre de herramienta o equipo mecánico:	
CATEGORÍA	
Máquina <input type="radio"/>	Repuesto <input type="radio"/>
Equipo mecánico <input type="radio"/>	Accesorio <input type="radio"/>
Documentos <input type="radio"/>	
Producto mecánico <input type="radio"/>	
MOTIVO	
Inoperativo <input type="radio"/>	Residuo <input type="radio"/>
No se usa en la reparación <input type="radio"/>	Otro _____

DECISIÓN	
Trasladarlo a otra zona <input type="radio"/>	Venderlo <input type="radio"/>
Desecharlo <input type="radio"/>	

Figura 30. Modelo de tarjeta roja. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

Plan de acción para la eliminación de desperdicios de materiales

Las tarjetas rojas que se elaboraron serán recogidas por uno de los miembros del personal técnico, entregándoselas al supervisor 5s que junto con el resto de miembros del área tomarán una decisión respecto a las herramientas y equipos que no son necesarios. Se define un plazo de tiempo para proceder a la baja de estas tarjetas rojas, el fin es que no se extienda en el largo plazo.

Ejecución y control del plan de acción

El cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a las herramientas y/o equipos mecánicos que están en condición de baja será responsabilidad de uno de los encargados que designe el jefe encargado de la implementación de la metodología 5s en el área de trabajo. Se diseñará un registro físico donde se valida el cumplimiento de esta metodología 5s, así como los obstáculos que se dieron para lograr el objetivo de la labor.

Seiton (Ordenar)

El personal del área automotriz tendrá que definir el sitio adecuado para cada herramienta y/o equipo mecánico. Por lo que se propone que se deben de emplear estantes con clasificadores, agrupándolos de forma que cada herramienta y/o equipo tengan un espacio señalizado para su ubicación.

De presentarse espacios vacíos como cajones sin uso, sin herramientas, estos serán taponeados con algún corcho. Esto se hace con el fin de evitar que luego se almacenen herramientas o equipos fuera de su lugar. Estos son los pasos que se seguirán para la implementación de esta “s”.

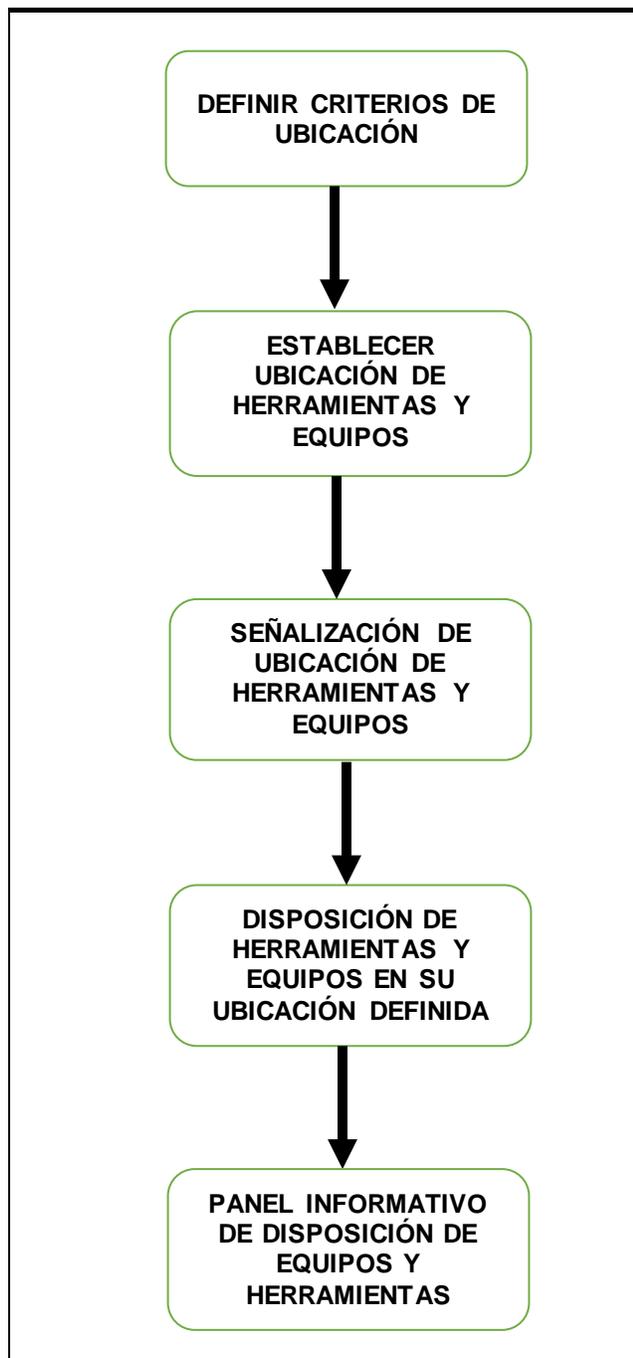


Figura 31. Flujograma de factor Seiten. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

Definir los criterios de localización

Será el personal del área mecánica quienes definirán los criterios de localización, debido a su conocimiento del proceso a seguir en la revisión y tratamiento a seguir para ejecutar la reparación, las herramientas y equipos que se utilizan, su frecuencia y secuencia de empleo, quienes finalmente serán las personas que definirán la ubicación final de cada herramienta o equipo mecánico. Se tendrá que elegir un responsable por cada área de trabajo. Esto facilitará llegar a un consenso sobre el ordenamiento de las herramientas y equipos.

Señalización de ubicación

Los tipos de señalización que se consideran son válidas para el taller mecánico son: horizontal y vertical. El primer tipo de señalización se basa en una serie de marcas de colores en el suelo que circunscriben una zona, como son las bandas diagonales amarillas y negras que prohíben el paso a las zonas de trabajo; señalizaciones en los perímetros alrededor de elevadores y fosos que prevengan caídas y tropiezos; triángulos de advertencia para delimitar las zonas en donde puedan existir restos de agua y aceite y evitar resbalones del personal mecánico. La vertical que se coloca en las paredes a través de formas, colores y pictogramas.

Entre los tipos de señales que se deben colocar están de: prohibición, advertencia, salvamento y obligación.

Panel información en el taller mecánico

En ciertas zonas del taller existirán paneles de información, pero en el área de mecánica la información que se publicitará será sobre la ubicación, por gabinete, de las herramientas y/o equipos mecánicos. En los paneles que estén en la zona mecánica se hará énfasis en el orden y ubicación de herramientas y equipos mecánicos.

Seiso (Limpiar)

A causa de la pandemia de COVID 19 que atraviesa el mundo en los actuales momentos y que no tiene visos de terminar, obliga que los negocios de tipos implementen lineamientos de bioseguridad con el fin de atenuar la propagación del virus en sitios de gran concurrencia de público especialmente.

Se establecen que en el taller se implementen los siguientes lineamientos de bioseguridad:

La sanitización y desinfección de todas las áreas de trabajo, las herramientas y equipos que se usen en las labores de reparación y revisión de vehículos, esto abarca las llaves, celulares y computadoras.

Implementar kits de prevención que contendrán gel/alcohol antiséptico, mascarillas, termómetros y medidores láser de temperatura).

Designar líderes departamentales o de las áreas de trabajo y talento humano que impulsen el proceso.

Infórmese sobre las regulaciones y las medidas adoptadas en relación con la COVID-19, tanto en las áreas de salud como de seguridad y las restricciones que se aprueben desde el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) y comunicarlas a todas las personas de su empresa.

Rotular los números de emergencia 171 y 911.

Elaborar un protocolo interno para la prevención del coronavirus (COVID-19), de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Salud Pública.

Fijar límites de aforo según el espacio de su taller y/o concesionario. Se recomienda una distancia de 2 metros entre personas.

Entre las *acciones mínimas* para el ingreso del personal a los talleres mecánicos se establece:

Colocar un frasco de alcohol o gel antiséptico / antibacterial al ingreso del personal y en los lugares estratégicos. Su uso debe ser obligatorio.

Comunicar los protocolos de aseo. Colocar en las áreas de limpieza jabón y toallas desechables y colocar un recipiente apropiado para su recolección.

Impulsar la utilización de mascarillas y guantes de todas las personas que ingresen a al taller, oficinas y otras áreas de acceso público.

Coordinar las citas para evitar las aglomeraciones de las personas. Se trata de evitar el contacto físico.

De presentarse personas con síntomas de contagio como temperatura $+37,5^{\circ}$, tos seca, dificultades respiratorias, dolor de garganta. Sugerir el retorno de las personas que se encuentren en estas condiciones.

Las *medidas de acción* para las áreas y espacios compartidos están las siguientes:

Estructurar protocolos permanentes para la limpieza de todas las áreas de trabajo, oficinas, baños, herramientas y equipos mecánicos.

Realizar la desinfección diaria de baños, sala de reuniones y de espera, cafetería y los vehículos.

Definir horarios de limpieza y personal de limpieza de cada área.

Establecer los espacios necesarios para que el personal de la empresa en general y clientes permanezca al menos a un metro de distancia entre sí.

Emplear medios de pago electrónicos que eviten la manipulación de dinero físico.

Desinfectar el calzado tanto del personal y de clientes previo al ingreso al taller.

Previo a la revisión e inicio de trabajos en los vehículos de cliente se plantea las siguientes acciones:

Permitir que sea una sola la persona que conduzca el vehículo y en el

ingreso al taller se permitirá solo si el conductor use una mascarilla.

Previo al ingreso al taller de servicio del vehículo se procederá a su desinfección. Con hipoclorito de sodio al 5% y amonio cuaternario se desinfectará el automóvil.

Se agrega la desinfección de estas otras partes del vehículo:

Llaves y controles remotos

Manija exterior de la puerta del conductor

Volante

Consola central

Palanca de cambios

Pantallas touch screen

Botón de arranque

Apoya brazos del conductor y consola central

Comandos de control de los vidrios y de los espejos

Espejo retrovisor

Cinturón de seguridad

Seiketsu (Estandarización)

Ante los problemas que se identificaron en referente a este elemento de las 5s se proponen las siguientes mejoras:

Visualizar y seguir las reglas. Cada herramienta y/o equipo mecánico que sea usado en la reparación de un vehículo, se deben tener reglas visibles sobre los siguientes aspectos referentes a la frecuencia de inspecciones, para el mantenimiento de estantes, la colocación y limpieza de las herramientas y/o equipo mecánico además de fijar procedimientos de operación estándar para el tratamiento de irregularidades.

Seleccionar personal. Que sea responsable del cumplimiento de cada en el área de taller mecánico. Es imprescindible que se dé a conocer el nombre de la persona personal en un lugar visible.

Verificar y confirmar diariamente. El cumplimiento de las reglas fijadas. Hay que diseñar una hoja de control que permita la verificación del estado de separar, ordenar y limpiar en toda el área de trabajo mecánico. Se sugiere que el funcionario designado para el control realice un recorrido diario.

Shitsuke (Disciplina)

Se propone los siguientes correctivos:

Definir y recordar. A todos los miembros de cuáles son los métodos a seguir para efectuar correctamente las labores mecánica; además de fijar y colocar indicadores cuantitativos o avisos a la vista del personal.

Los efectos de la no implementación del modelo 5s se grafica de manera explicativa en la figura 32.

EFECTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO		EFECTOS EN LA GESTIÓN
La seguridad y el ambiente de trabajo se desmejora, llevando a reducir la satisfacción del personal del área de taller mecánico	Se reducen las horas- hombres a causa demoras en los procesos. Por tanto, el trabajo se hace ineficiente a causa del deterioro del lugar del trabajo	Reducción de ganancias a causa del aumento de los costos
Reducción de productividad debido a pérdida de tiempo	Desperdicio de recursos debido a operaciones ineficientes. Incremento de costos debido a reprocesos	

Figura 32. Beneficios de la implementación de las 5s en el taller mecánico. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

En la figura 33 se esquematiza los beneficios que logrará el taller con la implementación de la 5s en el taller mecánico.

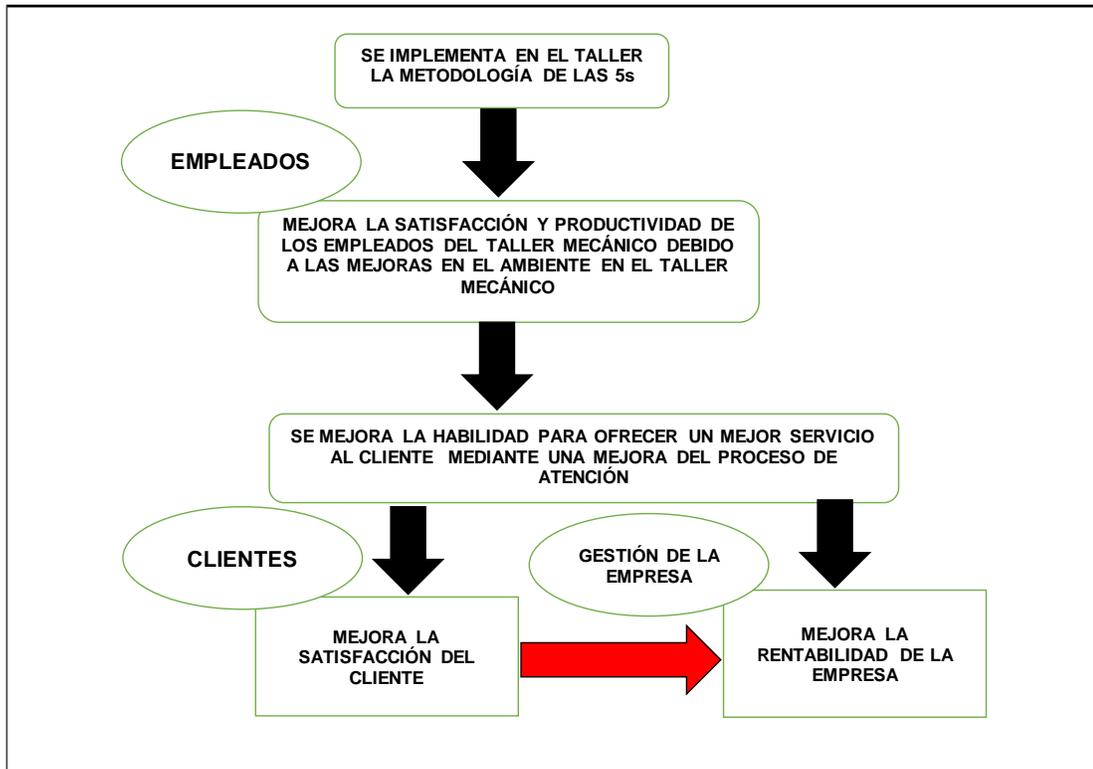


Figura 33. Beneficios de la implementación de las 5s en el taller mecánico. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

4.4.3.10. Diagrama optimizado de flujo del proceso de reparación de vehículos

En la figura 34 se plantea el flujograma optimizado de actividades para la reparación de vehículos una vez implementada las mejoras de los procesos bajo la metodología 5s.

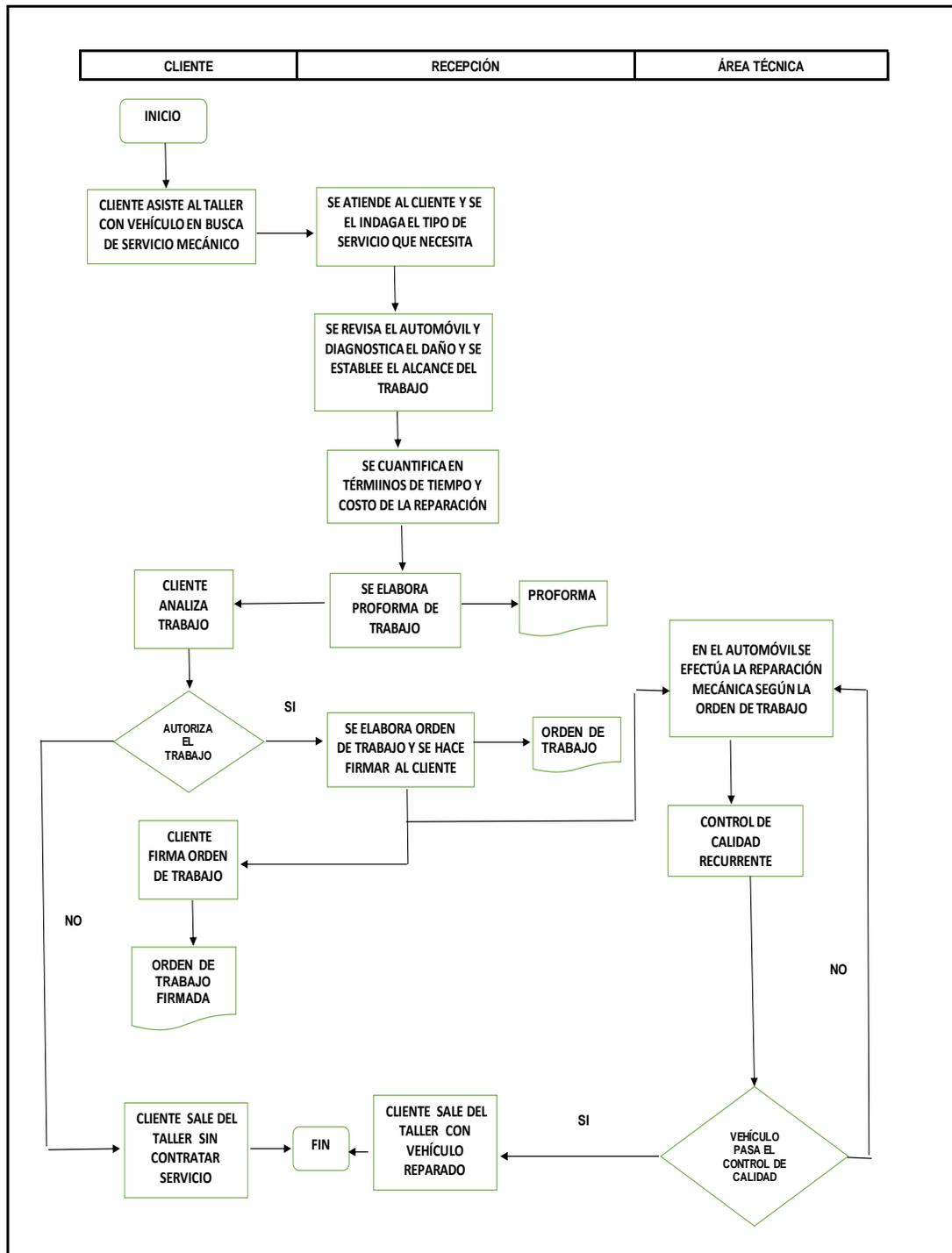


Figura 34. Flujograma optimizado de actividades para la reparación de vehículos. **Elaborado:** Rodríguez y personal del taller automotriz de KIAMOTOR S.A. – Las Américas (2021)

4.4.3.11. Monitoreo y evaluación del plan de mejoramiento de servicio de post venta

Para que la jefatura del taller mecánico de KIA MOTORS – Las Américas conozca si las acciones emprendidas para mejorar la atención han sido efectivas y sirvan de apoyo para lograr una mejor calificación en los resultados de evaluación general que hacen los representantes a todos los concesionarios del país. Se escogió como la más conveniente técnica de evaluación del servicio al cliente a la recolección de datos.

Donde los usuarios están en una posición perfecta para detectar de forma efectiva de cuáles son las áreas que presentan eficiencias en el servicio al cliente y muy probablemente que la información que proporcionen sean objetivos, debido a que ellos son parte del proceso y las mejoras en el sistema de atención les significarán beneficios directos.

Siendo la encuesta de servicio la herramienta que proporcionará un panorama no parcializado de qué tan satisfechos o insatisfechos están los clientes sobre las mejoras que la empresa haya implementado en el servicio técnico.

Se planteó como mecanismo de participación en la encuesta a los clientes, obtener descuentos en los servicios que contrate o la oportunidad de ganar un premio mediante un sorteo.

Esta encuesta se efectuará al momento de que el cliente retire su automóvil y pueda responder el cuestionario, también se consideró el envío de la encuesta por correo electrónico o compartiéndola en redes sociales.

En el anexo 3 se presenta el modelo de la encuesta de evaluación del plan de mejoramiento de servicio de post venta.

4.4.3.12. Evaluación financiera de la aplicación de la metodología LEAN SERVICE

Se procedió a la evaluación financiera de la inversión financiera que efectuará la empresa KIA MOTOR S.A. – Las Américas, primeramente se proyectó los ingresos a futuro mediante la implementación de LEAN SERVICE o no, ver tabla 26.

Tabla 26.

Flujo diferencial de ingresos anuales

DETALLE DE INGRESOS CON METODOLOGÍA LEAN SERVICE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Por reparaciones mecánicas	\$ 890.765,54	\$ 356.306,20	\$ 445.382,75	\$ 578.997,58	\$ 752.696,85	\$ 978.505,90	\$ 1.272.057,67
Por venta de repuestos	\$ 980.678,98	\$ 392.271,59	\$ 490.339,49	\$ 637.441,34	\$ 828.673,74	\$ 1.077.275,86	\$ 1.400.458,62
TOTAL (a)	\$ 1.871.444,52	\$ 748.577,79	\$ 935.722,24	\$ 1.216.438,91	\$ 1.581.370,59	\$ 2.055.781,76	\$ 2.672.516,29
DETALLE DE INGRESOS CON METODOLOGÍA LEAN SERVICE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Por reparaciones mecánicas	\$ 890.765,54	\$ 356.306,20	\$ 445.382,75	\$ 489.921,03	\$ 538.913,13	\$ 592.804,44	\$ 652.084,88
Por venta de repuestos	\$ 980.678,98	\$ 392.271,59	\$ 490.339,49	\$ 539.373,44	\$ 593.310,78	\$ 652.641,86	\$ 717.906,05
TOTAL(b)	\$ 1.871.444,52	\$ 748.577,79	\$ 935.722,24	\$ 1.029.294,46	\$ 1.132.223,91	\$ 1.245.446,30	\$ 1.369.990,93
DIFERENCIAL DE FLUJO DE INGRESOS (a-b)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 187.144,45	\$ 449.146,68	\$ 810.335,46	\$ 1.302.525,36

Elaborado: Rodríguez (2021)

En la tabla 27 se presenta la inversión para la implementación de la metodología LEAN SERVICE.

Tabla 27.
Inversión en LEAN SERVICE

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Realización de encuesta de estado de servicio al cliente	120	\$ 0,90	\$ 108,00
Contratación de consultor de procesos	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Contratación de asesor call center - por mes	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Compra de licencia de software PQR - anual	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Impresión de tarjetas rojas	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Compra de estantes metálicos	8	\$ 185,00	\$ 1.480,00
Pintado para señalización	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Juego de señalética	1	\$ 790,00	\$ 790,00
Kits de bioseguridad	15	\$ 25,00	\$ 375,00
Desinfectantes (galón)	50	\$ 1,90	\$ 95,00
Pizarras acrílicas	5	\$ 70,00	\$ 350,00
Capacitación al personal	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Refrigerios	30	\$ 2,00	\$ 60,00
Impresión de material de apoyo	30	\$ 3,50	\$ 105,00
Encuesta de evaluación de aplicación de LEAN SERVICE	120	0,9	\$ 108,00
TOTAL			\$ 14.171,00

Elaborado: Rodríguez (2021)

Se procede a la evaluación financiera de la inversión mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), pero previamente es necesario es necesario calcular la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

TMAR: $i + f + if$

Donde:

i:inflación : 1,47%

f: premio al riesgo: 8,77

TMAR: $i + f + if = 1,47\% + 8,77 + 1,47 \times 8,77$

TMAR: 10,37%

En la tabla 28 se presenta los resultados de la evaluación financiera

Tabla 28.
Resultados de evaluación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FLUJO	-\$ 14.171,00	\$ 187.144,45	\$ 449.146,68	\$ 810.335,46	\$ 1.302.525,36
FLUJO ACUMULADO	-\$ 14.171,00	\$ 172.973,45	\$ 622.120,13	\$ 1.432.455,59	\$ 2.734.980,95
VALOR ACTUAL FLUJO	\$ 2.018.759	\$ 2.749.152			
INVERSION DE CAPITAL	(\$ 14.171)				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 2.004.588				
TASA DE DESCUENTO	10,37%				

Elaborado: Rodríguez (2021)

Dado que el resultado del valor actual neto (VAN) resultó positivo o mayor que cero, se concluye que la inversión es financieramente rentable.

4.4.3.13. Plan estratégico

En la tabla 29 se presenta el plan estratégico que definió el autor de la investigación para la implementación de la metodología LEAN SERVICE como la más viable para llevar a cabo en el taller

Tabla 29.

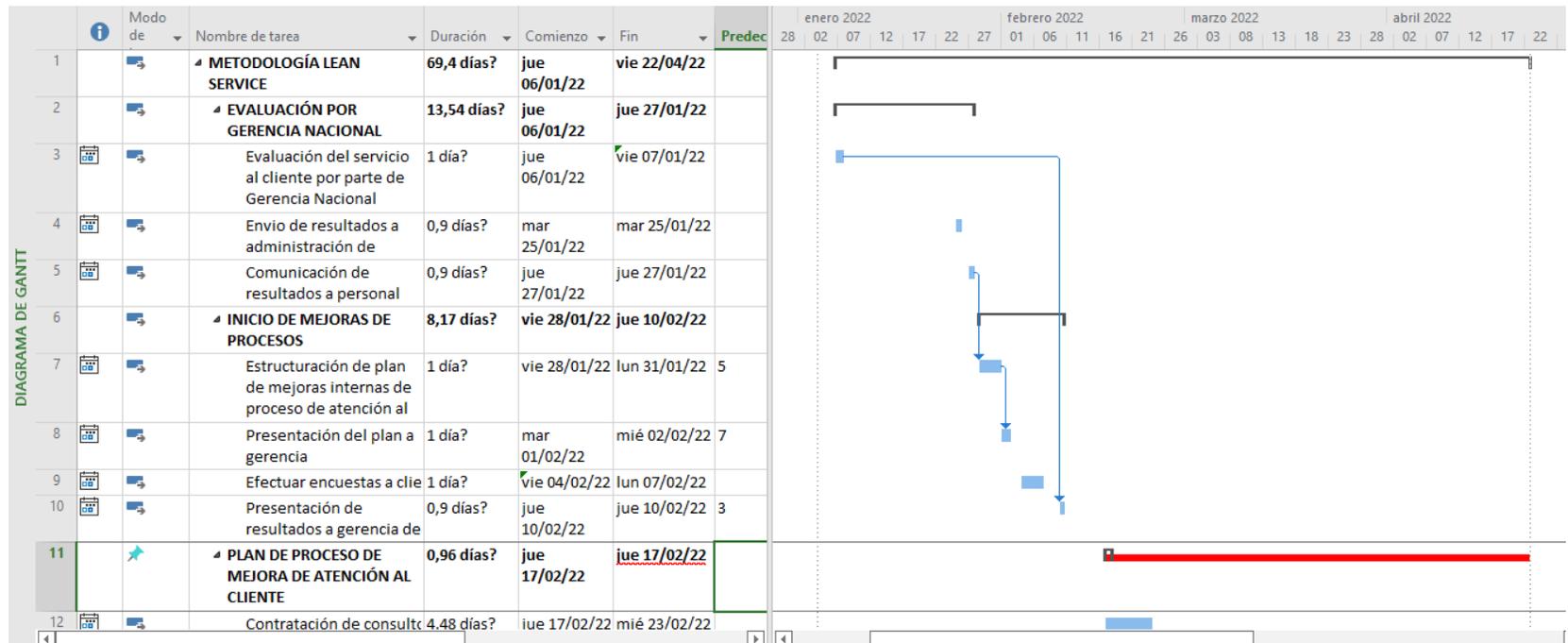
Plan estratégico de implementación de metodología LEAN SERVICE

PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	MÉTRICAS	RESPONSABLES
No existe una cultura organizacional definida para el área de taller mecánico	Practicar la cultura organizacional del departamento por parte de todo el personal del taller mecánico	Definir los elementos más importantes de la cultura organizacional que fortalezcan los lazos de identidad corporativa.	1.-Definir los pilares de la cultura organizacional: Visión Misión 2.-Un plan de difusión y concientización al personal	Indicadores de Nivel de rendimiento laboral, Compromiso de empleados, Quejas de clientes, Participación de empleados en programas de mejoramiento laboral	Jefe departamental/RRHH y postventa
Mejorar el rendimiento del personal que presta atención al cliente	Incrementar 100% la eficiencia de los procesos del servicio post venta	Implementar una metodología que optimice los procesos de gestión de atención al cliente y del trabajo del personal del área	Analizar indicadores cuantitativos y cualitativos Evaluación de desempeño de clientes externos Conocer la opinión de clientes Auditar procesos de atención al cliente	Indicadores de servicio al cliente Encuesta a clientes Publicaciones de clientes en redes sociales Clientes atendidos por personal de atención al cliente	Jefe departamental Consultor de procesos

Mala gestión de atención al cliente	Alcanzar en un 90 % la gestión al cliente	Reestructurar el proceso de atención al cliente	Adoptar tecnología de apoyo Definir lineamientos de trato con el cliente Capacitar a empleados Análisis de indicadores Conformar estructura organizacional de atención de quejas	indicadores de atención al cliente Encuestas personal, por app, de post servicio, Comentarios en redes sociales	Jefe departamental Consultor de procesos
Demoras en las actividades del proceso de reparación de vehículos	Reducir 10 % tiempos de atención al cliente	Poner en práctica una nueva metodología de procesos de trabajo	Evaluar los procesos de Reingeniería Capacitación al personal	Indicadores de servicio Llamadas telefónicas a clientes	Jefe departamental Jefe Técnico Consultor de procesos

Elaborado: Rodríguez (2021)

En la figura 35 se presenta el diagrama de Gantt que dió una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas conocerán que tareas tienen que finalizarse y en qué fecha.



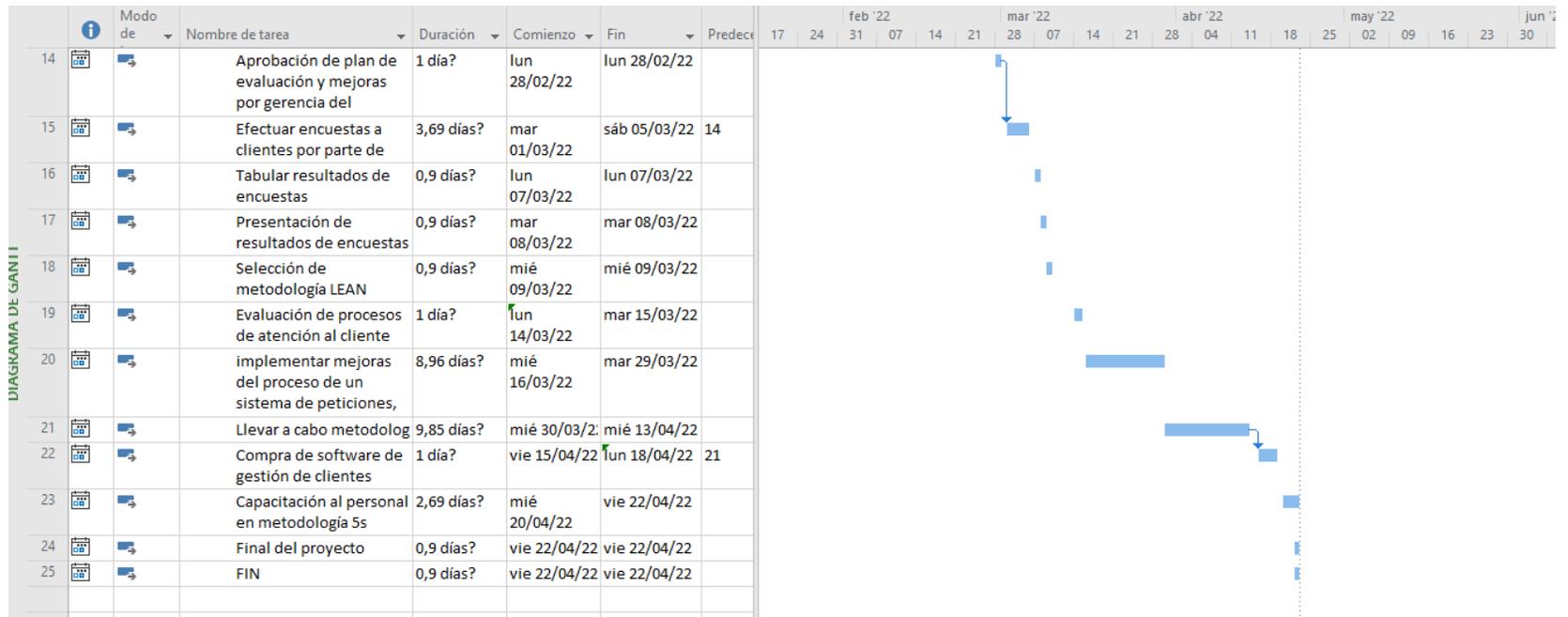


Figura 35. Diagrama de Gantt. **Elaborado:** Rodríguez (2021)

CONCLUSIONES

Efectuar un diagnóstico del estado presente de todos los procesos involucrados en el servicio postventa de KIA MOTOR S.A de Las Américas.

Los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo que se aplicaron en la evaluación del servicio de atención al cliente indicaron que la concesionaria KIA MOTOR S.A.- Las Américas no tenía una buena calificación en este atributo para que se fortalezca el posicionamiento de la marca. Además, la nueva evaluación que se hizo a los procesos de gestión de quejas y peticiones de clientes y de reparación de vehículos, presentaron deficiencias que confirma los resultados dados por los clientes.

La marca KIA MOTOR tiene un muy buen posicionamiento en el mercado debido a la calidad de sus productos que han sido aceptados por el mercado ecuatoriano, por los atributos de calidad, innovaciones y excelente servicio. La marca durante este período de pandemia de COVID se ha posicionado entre las tres primeras marcas con mayores ventas entre los 2020 y 2021.

Se detectó falencias a nivel interno que corroboran las manifestadas por los clientes externos esto repercute en el prestigio de la marca y en los ingresos que este rubro significa para la concesionaria.

Se conformó un plan estratégico que detalla los objetivos, estrategias y acciones que serán lideradas por un responsable, debido al mejoramiento de la coordinación de actividades que mejorarán los procesos en donde se efectúa el perfeccionamiento de los mismos.

RECOMENDACIONES

Es necesario que estas evaluaciones sean realizadas en todos los procesos para identificar las falencias que se puedan presentar y afectar la imagen y la prestación de los diferentes servicios que ofrece cualquier concesionaria de la marca en el país.

La marca debe encontrar nuevas maneras de relacionarse con sus clientes y acompañar a sus clientes en aquellas situaciones que son importantes para ellas. Una de las estrategias que debe mantener la marca es mantener el acompañamiento a los clientes durante toda la vida útil del vehículo.

Realizar una evaluación del proceso de postventa que permita conocer si se realiza de forma eficaz y eficiente y las deficiencias presentes para llevar a cabo correctivos.

Las falencias que se identifiquen no solamente se deben de corregir con acciones de tipo administrativo sino que deben de enfocarse en otras áreas como serían la financiera, de marketing, entre otras.

No considerar el desembolso económico en las mejoras de procesos como una inversión que retribuirá en mayores beneficios económicos para la concesionaria.

BIBLIOGRAFÍA

Blanco, A. (2017). *Atención al Cliente*. Madrid: Barceló.

Calidad, F. E. (2016). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>

Carpio, D. y. (2016). *Estudio para la implantación de un sistema de normas de control dirigido al servicio de*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador .

Comercio", R. d. (23 de julio de 2020). *KIA lidera la venta de vehículos en Ecuador*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/pages/kia-lidera-venta-vehiculos-ecuador.html>

Corrales, J. (julio de 2019). *Servicio al cliente: ¿qué es y por qué es un pilar de las empresas exitosas?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>

da Silva, D. (junio de 2020). *¿Qué es atención al cliente?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>

Droguett, F. y. (2016). *Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la*. Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.

Forero, T. (noviembre de 2019). *Optimizar tu servicio post venta y retener a tus clientes por más tiempo*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-post-venta/>

García, L. (enero de 2016). *El triángulo del servicio*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/atuservicio/2014/03/el-triangulo-del-servicio.html/>

Grande, I. (2019). *Marketing de los Servicios*. Madrid: EASIC.

- Jiménez Calixto, L. (octubre de 2017). *Modelo de evaluación de servicio al cliente*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/N10.pdf>
- Lovelock, C. (2018). *Administración de Servicios*. México: Pearson.
- Ovalle, L. (2017). *Servicio al Cliente*. México: Pearson.
- S.A, K. M. (2016). *Manual de Procedimientos Técnico de KIA S.A*. Bogotá: www.kia.com.
- Stanton William, E. M. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Torreblanca, F. (diciembre de 2020). *Qué es el servicio post venta y su importancia*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Tschohl, J. (2016). *Servicio al Cliente*. México: Azteca.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta preliminar de satisfacción del servicio de atención al cliente



Buenos días, reciba un fraterno saludo, soy egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UPSE) y estoy realizando una encuesta referente a los procesos del servicio de postventa que ofrece la concesionaria KIA MOTORS (Las Américas). Le agradezco que me pueda brindar unos minutos de su tiempo respondiendo las siguientes preguntas:

OBJETIVO DE ENCUESTA: Conocer el grado de satisfacción de los clientes con el producto o servicio ofrecido.

- 1. ¿A partir de su experiencia con el servicio al cliente del taller “KIA – Las Américas”? ¿Cómo evaluaría su satisfacción?**
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Normal
 - d. Poco satisfecho
 - e. Nada satisfecho

- 2. ¿Cuál considera el principal el principal factor de los mencionados que según usted conduce a un mal servicio al cliente en el taller?**

- a. La falta de un trato y servicio homogéneo ofrecido por el personal del taller.
- b. No existe un resultado excelente del servicio siempre, por ejemplo: No existe una garantía de entrega. del automóvil o incumplimiento del plazo acordado de entrega del automóvil.
- c. Falta de empatía de los empleados para comunicarse con el cliente.
- d. Incapacidad de resolver los problemas que puedan aparecer de una manera eficaz y rápida.
- e. Carencia de flexibilidad en los procesos ni en la manera de proceder para algunas excepciones que plantean los clientes.

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso general de ingreso del automóvil?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Normal
- d. Poco satisfecho
- e. Nada satisfecho

4. ¿Cuál sería la principal reacción que presentan los clientes insatisfechos de un mal servicio al cliente?

- a. Malas reseñas en redes sociales y de persona a persona
- b. Daño a la reputación de la marca
- c. Dificultad para captar nuevos clientes
- d. Clientes acuden por servicio automotriz a la competencia
- e. Los ingresos de la empresa disminuyen

5. ¿Cuál considera es la principal causa que afecta la calidad del servicio de atención al cliente?

- a. Deficiente contacto directo con el cliente
- b. Mala relación entre asesor de servicio y cliente

- c. Se observa desorden en las instalaciones del taller
- d. Falta de atención a reclamos y cumplimientos de tiempos de entrega de automóvil
- e. Procesos de servicio son burocráticos

6. ¿Qué tan satisfecho con el servicio de reparación que se brindó a su automóvil?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Normal
- d. Poco satisfecho
- e. Nada satisfecho

7. ¿Qué actividad del proceso de atención al cliente le produce insatisfacción?

- a. Respuestas no concretas o contestadas en mala forma
- b. Línea o mensajería no disponible las 24/7
- c. Los clientes sienten que no son escuchados
- d. El personal no conoce métricas del negocio
- e. No existe un proceso de comunicación y retroalimentación exacto con el cliente

8. ¿Qué estrategia debería la empresa KIAMOTOR S.A. para evitar clientes insatisfechos?

- a. Enfocarse en estrategias de atención en los componentes de experiencias positivas: agilidad, ayuda informada, amabilidad, trato personalizado y consistencia.
- b. Realizar encuestas de satisfacción después de cada interacción o servicio para hacer un diagnóstico y trabajar a tiempo en las oportunidades de mejora.

- c. Elegir un equipo humano profesional y preparado para entregar a los clientes en sucursal ese trato humano que demandan y que es el plus de la asistencia presencial.
- d. Entregar al personal en sucursal herramientas tecnológicas que les ayuden a ofrecer el mejor servicio y a mantener un buen clima laboral.
- e. Integrar soluciones tecnológicas que te ayuden a agilizar y mejorar la experiencia de los clientes en sitio.

9. ¿Qué razón principal disuade a los clientes de la marca KIA volverse clientes asiduos del taller de servicio de la concesionaria automotriz?

- a. El precio de los servicios es demasiado elevado.
- b. Poder ver la información desplegada de una forma transparente en el website de la concesionaria y a la vista en su respectiva área.
- c. Incómoda no recibir un presupuesto preciso del costo de cualquier servicio o reparación de manera anticipada.
- d. Consideran limitados los horarios de servicio y prolongados los periodos de entrega.
- e. No poder entablar una relación de confianza con un experto, dada la variedad de técnicos con los que tratan en un taller.
- f. Calificar de incómodo el proceso para hacer una cita puesto que las llamadas no son atendidas con la suficiente rapidez o, una vez que les contestan, son transferidos de una extensión a otra.
- g. Percibir como despersonalizada la atención.

10. ¿Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio recibido?:

	muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno	excelente
Conocimiento técnico y del automóvil						
Habilidad del técnico para entender la consulta						
Tono y vocabulario						

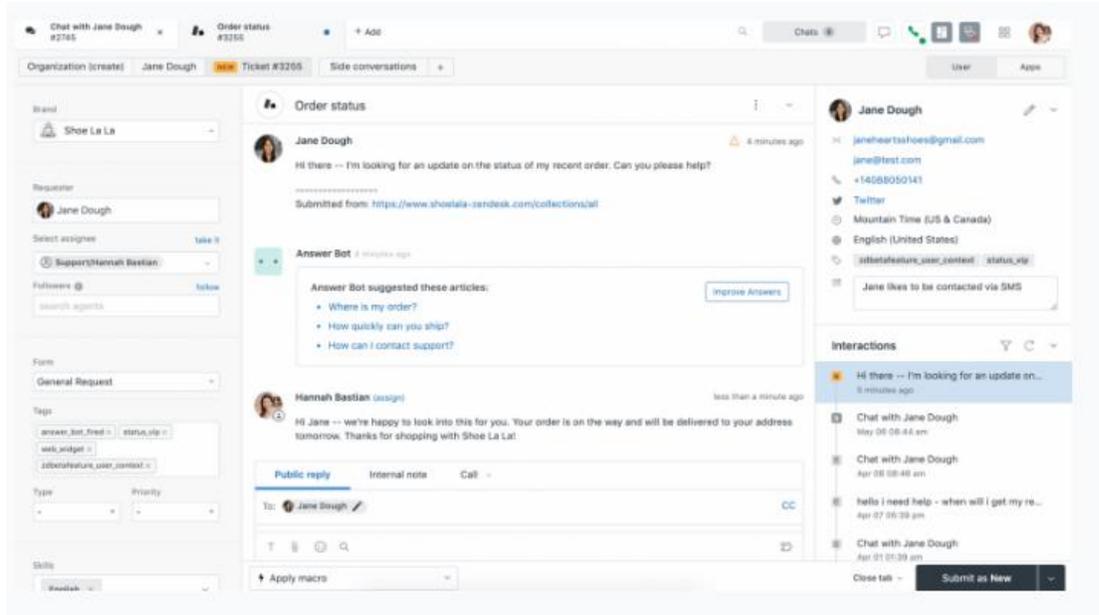
empleado por el técnico						
Calidad de respuesta						
Fiabilidad el servicio						

11. ¿Qué tan satisfecho está con el trato diferencial en el servicio que recibe del taller?

- f) Muy satisfecho
- g) Satisfecho
- h) Normal
- i) Poco satisfecho
- j) Nada satisfecho

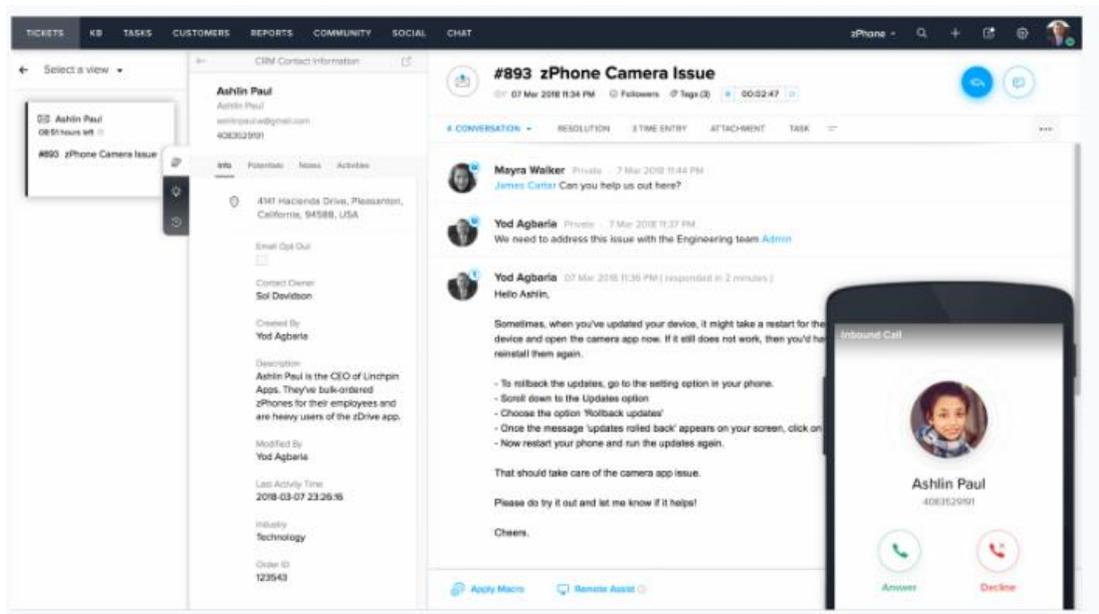
Anexo 2. Software para PQRs en español

1. Zendesk Support



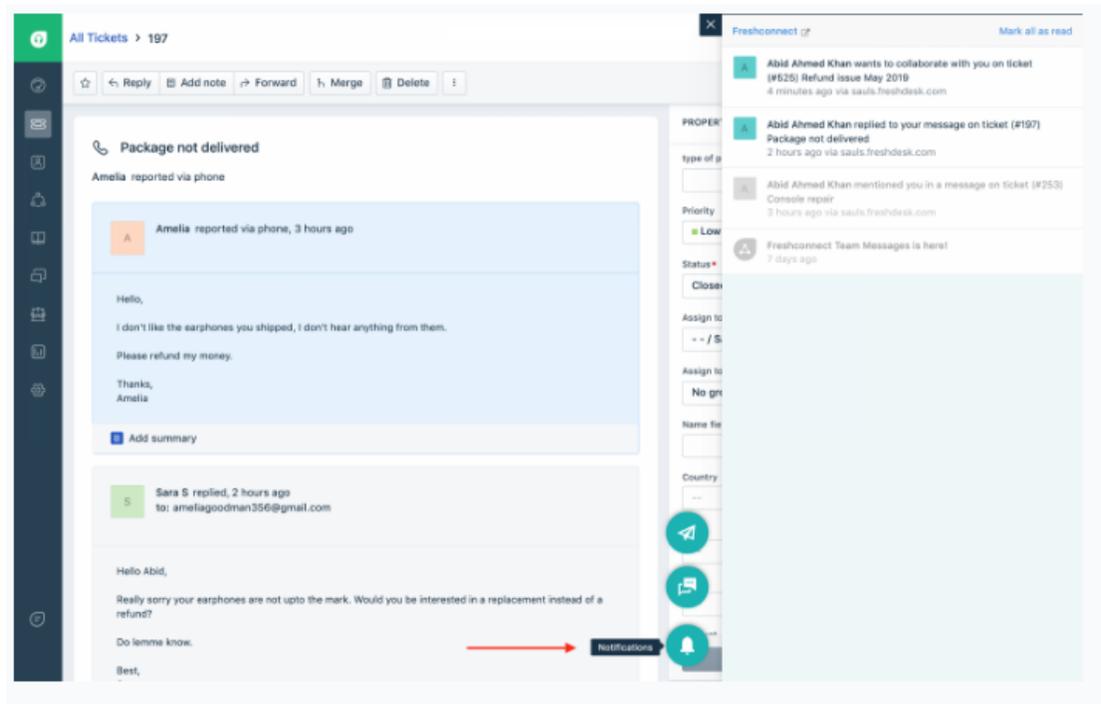
Es un software para satisfacer las necesidades de los clientes, preparar a tu equipo para el éxito y mantener tu negocio sincronizado.

2. Zoho Desk



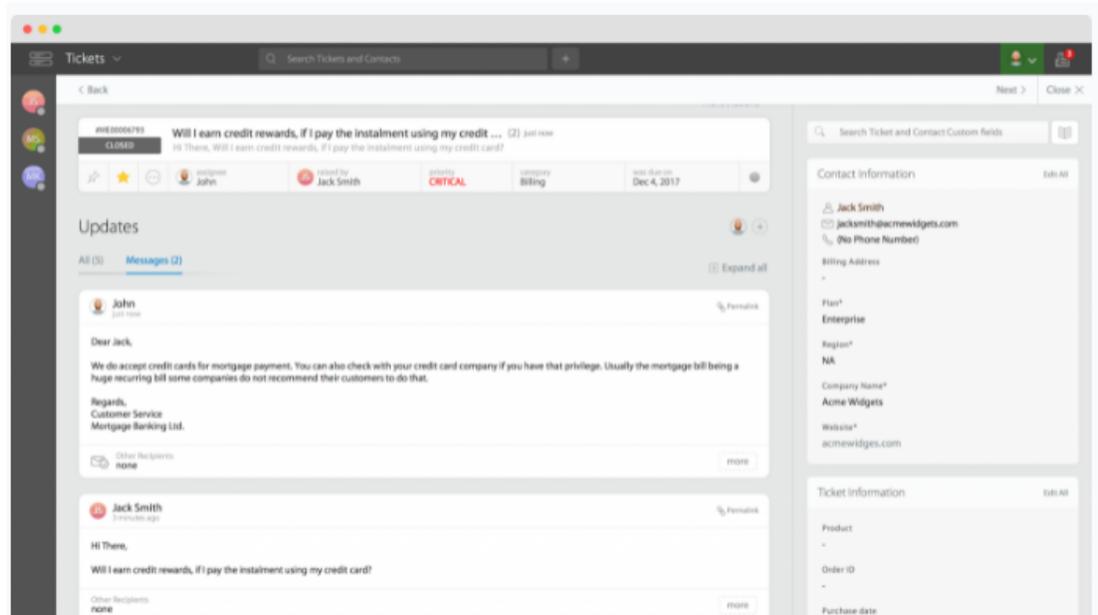
Zoho Desk se dirige especialmente al autoservicio, es decir, la idea de que los clientes pueden solucionar muchos de sus problemas por cuenta propia acudiendo a una base de conocimiento.

3. Freshdesk



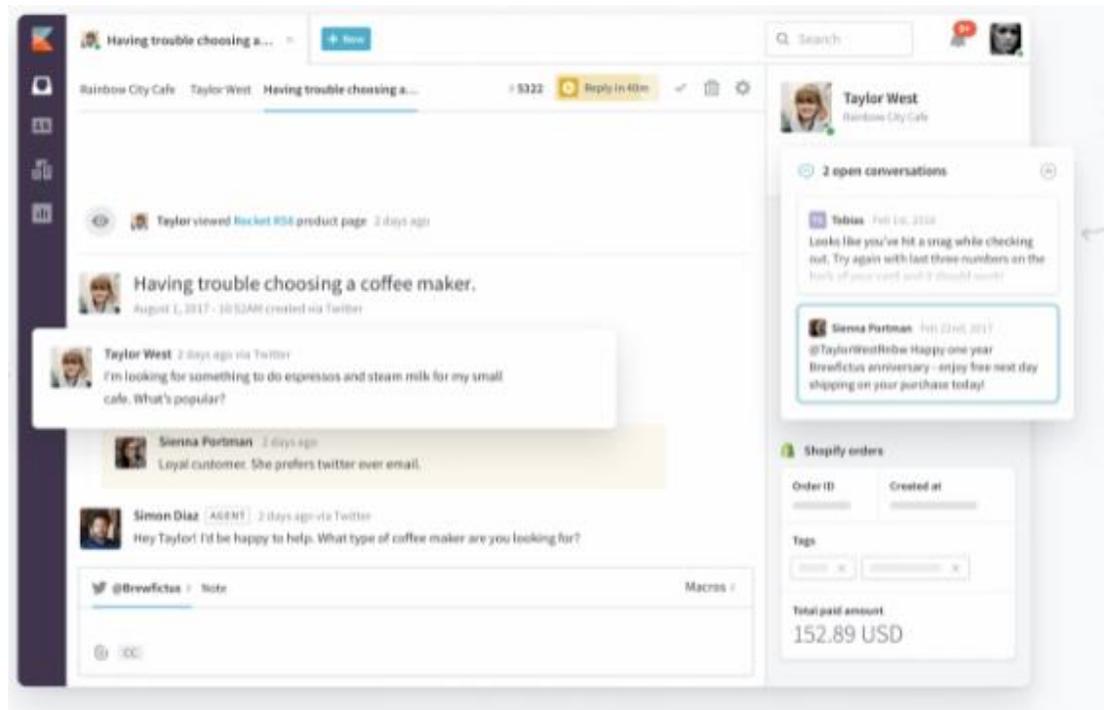
Es un software muy útil para la gestión de PQRs que, además, destaca por un diseño agradable, funciones de monitoreo muy completas y herramientas de colaboración.

4. HappyFox Help Desk



Ofrece un directorio de integraciones enorme que incluye servicios tan importantes como Microsoft Teams, Asana, Shopify, Facebook y Twitter. Además, su interfaz es muy amigable y cubre las necesidades básicas de un negocio en crecimiento.

5. KayaKo



Fuente:

Simplifica la gestión de conversaciones con los clientes y puede integrarse a la app móvil de tu negocio (iOS o Android).

Anexo 3. Modelo de encuesta de satisfacción del servicio de atención al cliente posterior a la implementación de las acciones de mejoras en la atención del servicio post venta de KIA MOTOR S.A.

1. **¿Ha contratado alguno de los servicios que ofrece la concesionaria KIA MOTOR S.A. para su automóvil?**
 - a) Si
 - b) No
2. **¿En general, cómo calificaría los servicios recibido por el servicio post venta de KIA MOTOR S.A. Las Américas?**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Promedio
- d) Pobre
- e) Terrible
- f) No es confiable

3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio recibido por la concesionaria?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Neutral
- d) Muy insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

4. ¿Recomendaría la concesionaria KIA MOTORS.A. – Las Américas a un amigo que tenga un vehículo de la marca?

- a) Si
- b) No

De ser negativa su respuesta indique las razones de la misma:

5. ¿De necesitar algún servicio para su vehículo KIA, ¿qué probabilidades hay que acuda KIA MOTOR S.A. - Las Américas?

- a) Muy probable
- b) Algo probable
- c) Puede o puede que no
- d) Algo poco probable
- e) muy poco probable
- f) N/A

6. ¿Considera qué el proceso de atención al cliente de KIA MOTORS - Las Américas es?:

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) No sé

7. ¿Cómo fue la atención para resolver sus preguntas?:

- a) Rápida, pues respondieron inmediatamente mis dudas
- b) Tuve que esperar pero contestaron
- c) Lenta, pues los asesores estaban todos ocupados y me contactaron por email
- d) Insuficiente, pues no recibí respuesta

8. ¿Cuáles son algunas características que la competencia ofrece y KIA MOTOR S.A. – Las Américas no?:

Calidad de servicio

Puntualidad de entrega de vehículos

Servicio al cliente

Precios competitivos

Asesoría previa en la contratación del servicio

9. ¿Cómo califica la relación entre la calidad recibida en el servicio y el precio?:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima