



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE
POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS RUICES**

AUTOR: ALEXANDER SILVA

CARACAS 2016

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE
POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS RUCES**

**AUTOR: ALEXANDER SILVA
TUTOR: PROF. CESAR BRITO**

CARACAS 2016

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION TÉCNICA
(GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)
CONVENIO IUTI-UC**

DECLARACIÓN DE SUFICIENCIA DEL TUTOR

**SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE
POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS RUICES**

En mi carácter de Tutor del Trabajo Técnico presentado por el ciudadano: ALEXANDER JOSE SILVA SANCHEZ, Cédula de Identidad N° 14.532.819, para optar al Grado Académico de Técnico Superior Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la EVALUACION por parte del Jurado Examinador.

En la ciudad de Caracas a los 5 días del mes de octubre del 2015

TUTOR

**Prof. Cesar Brito
C.I 3.978.318**

ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros, Miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión de Estudios de Postgrado de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad DE CARABOBO, para Examinar el Trabajo de Especialización, titulado **SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS RUICES** presentado por el Ciudadano **ALEXANDER JOSE SILVA SANCHEZ**, Cédula de Identidad No. **V.-14.532.819** para optar al Grado Académico de Técnico Especialista en **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos como **APROBADO**.

En _____, a los _____ días del mes de _____ del
dos mil _____.

Presidente

Miembro

Miembro

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Introducción.....	13

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Formulación del problema.....	22
1.3 Objetivo general.....	22
1.4 Objetivos específicos.....	22
1.5 Justificación de la investigación.....	23
1.6 Alcance.....	24
1.7 Limitaciones.....	25

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes.....	26
2.2 Bases Teóricas.....	29
2.3 Bases Legales.....	49
2.4 Glosario de términos.....	53

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación.....	57
3.2 Población y Muestra.....	59
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.4 Fases metodológicas.....	62

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Estructura actual de la misión y visión del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices	63
4.2 Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.....	66
4.3 Encuesta dirigida al personal operativo del departamentos de servicio postventa.....	67
4.4 Descripción general del proceso actual del departamento postventa para la realización de servicios.....	85
4.5 Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.....	87

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Propuesta para la perspectiva personas, organización, crecimiento y aprendizaje.....	103
5.2 Propuesta para la perspectiva procesos.....	104
5.3 Propuesta para la perspectiva clientes	106
5.4 Propuesta para la perspectiva financiera.....	107
5.5 Mapa estratégico.....	112

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
--	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
--	------------

REFERENCIAS ELECTRONICAS.....	119
--------------------------------------	------------

ANEXOS.....	121
--------------------	------------

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro de mando Integral.....	42
Cuadro 2. Evaluativo de los criterios que conforman el planteamiento de una misión.....	64
Cuadro 3. Evaluativo de los criterios que conforman el planteamiento de una visión.....	65
Cuadro 4. Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices.....	66
Cuadro 5. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva personas, organización, aprendizaje y crecimiento.....	109
Cuadro 6. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva de procesos.....	110
Cuadro 7. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva clientes.....	111
Cuadro 8. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva financiera.....	112

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1. Fuente: resultados de la voz del cliente Venezuela Abr-2012.....	20
Gráfico #2. Fuente: resultado nacional, ranking voz del cliente Venezuela servicio, concesionarios abril 2012.....	21
Gráfico #3. Nivel de Conocimiento la Misión y Visión de la empresa.....	67
Grafico #4. Opinión sobre si la misión y Visión de la empresa está bien formulada y contiene los lineamientos adecuados.....	68
Grafico #5. Opinión sobre si hay procesos estandarizados y con límites de tiempo para la reparación y servicios de los vehículos.....	69
Grafico #6. Opinión sobre si el sistema informático es estable y no da problemas.....	71
Grafico #7. Opinión sobre si se cuenta con el personal necesario.....	72
Grafico #8. Opinión sobre si se cuenta con todas las herramientas y equipos especializados necesarios para las labores de diagnósticos y reparaciones efectivas.....	73
Grafico #9. Opinión sobre si El personal técnico y de contacto tiene experiencia y está capacitado por Ford.....	74
Grafico #10. Opinión sobre si la ubicación del departamento de servicio postventa es privilegiada con fácil acceso y salida.....	75
Grafico #11. Opinión sobre si el personal es receptivo y Adaptable.....	76
Grafico #12. Opinión sobre si hay gran cantidad de clientes potenciales en la zona donde se encuentra ubicado el departamento de servicio postventa.....	77
Grafico #13. Opinión sobre si los clientes están dispuestos a pagar el precio de los servicios.....	79
Grafico #14. Opinión sobre si es el único departamento postventa Ford del municipio Sucre.....	80
Grafico #15. Opinión sobre si existen restricciones en el suministro de divisas para la importación de repuestos.....	81
Grafico #16. Opinión sobre si la ley y decretos de precios justos pueden comprometer las ganancias del departamento de servicio postventa.....	83

Grafico #17. Opinión sobre si multas y problemas legales por organismos de defensa al consumidor.....	84
Grafico #18. Opinión sobre ¿Ha usted visitado con anterioridad otro departamento de servicio postventa Ford?.....	88
Grafico #19. Opinión sobre ¿Cómo fue su nivel de satisfacción?.....	89
Grafico #20. Opinión sobre el ítem en el que considera se tuvo más problemas.....	91
Grafico #21. Opinión sobre el ítem que generó mayor satisfacción.....	92
Grafico #22. Opinión sobre ¿Por cuál motivo trae su vehículo al departamento de servicio postventa?.....	93
Grafico #23. Opinión sobre ¿Cuál de los siguientes factores influyeron en que usted seleccionara visitar al departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices para traer su vehículo?.....	95
Grafico #24. Opinión sobre si una vez dejado el vehículo y para futuras citas o consultas, ¿cuál medio prefiere para contactar con el departamento de servicio postventa?.....	96
Grafico #25. Opinión sobre ¿Qué periodo de tiempo considera aceptable dejar el vehículo en el departamento de servicio postventa?.....	98
Grafico #26. Opinión sobre ¿Cuál de los siguientes ítems considera de mayor importancia en el momento de retirar su vehículo?.....	99
Grafico #27. Opinión sobre si ¿Le gustaría ser contactado para recordarle sus próximos servicios, notificarle de promociones u ofertas?.....	101
Gráfico #28. Propuesta de Mapa Estratégico para la mejora de la Calidad del Servicio en el departamento del Servicio Postventa de Noel Motors Los Ruices.....	113

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a todas aquellas personas que crean en la superación y crecimiento personal.

A mi padre que desde el cielo estoy seguro de que debe estar orgulloso por haber superado este reto y ampliado mi formación académica.

A mi madre que sin su apoyo hubiese sido imposible alcanzar esta meta.

Al taller, ese espacio donde se desarrollan toda esta sinergia de actividades en donde se pueden crear maravillas y clientes muy satisfechos.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por su intangible pero incondicional apoyo que día tras días se hace presente en mi vida.

Agradezco a mi madre por su apoyo sin límites y motivación.

A mi novia, compañera y amiga Casandra Camacho por su incondicional apoyo y conocimientos que contribuyeron a la realización de este trabajo.

A seres especiales como Carem Zambrano que por su valioso apoyo pude sortear esos momentos difíciles.

A nuestra coordinadora Magdalis Andazol y profesores y tutores como Cesar Brito, Irving Brea, Sebastian Ribis, Carlos Pacheco.

A mis compañeros que siempre estuvieron allí para brindar su apoyo.



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA BALANCED SCORECARD PARA
LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO
DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS
RUICES**

AUTOR: ALEXANDER J, SILVA S

TUTOR: PROF. CESAR BRITO

FECHA: MAYO, 2016

RESUMEN

Esta investigación estuvo centrada en el mejoramiento de la calidad del servicio del departamento de postventa del concesionario Noel Motors Los Ruices, debido a la problemática de insatisfacción de los clientes que allí acuden, para ello se presentó la propuesta de una alineación dentro de la organización, de las cuatro perspectivas en las que se fundamenta el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard como lo son personas, procesos, clientes y finanzas, la fundamentación teórica se basó en el conocimiento del cliente, métodos de análisis de situación, herramientas para la planificación y mejora continua, conceptos de calidad, entre otros, la metodología utilizada se enmarcó en la investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de encuestas realizadas al personal técnico y de contacto del departamento de servicio postventa con el fin de analizar su clima organizacional, así como los elementos externos que conforman el entorno del mismo, también se encuestó a aquellos clientes que visitaron dicho departamento con el fin de determinar sus expectativas, preferencias y evaluaciones de servicios anteriores en otros departamentos, entre las principales conclusiones esta la importancia del establecimiento de objetivos y de la estrategia para alcanzarlos, involucrando bajo una relación de causa y efecto el comportamiento de las perspectivas indicadas anteriormente, así como la importancia de una misión bien establecida y la correcta utilización y administración de los recursos disponibles, por otro lado el enfoque en la satisfacción del cliente para la creación de las estrategias a seguir, en cuanto a las principales recomendaciones se encuentra la necesidad de modificar la misión del departamento para una correcta estructuración que sirva de guía para los empleados, la relación con el cliente investigando siempre sus expectativas y manteniendo un contacto permanente con este.

Descriptor: Gestión estratégica, objetivos, cliente, mejoramiento, calidad de servicio.

INTRODUCCIÓN

Los servicios hoy en día constituyen una parte fundamental de la economía a nivel mundial, también son indicativos de la salud financiera de un país, puesto que estos producen fuentes de empleo, indican el nivel de capacitación y cultura, y dan respaldo a la comercialización de diversos productos para uso o consumo de la población, entendiéndose estos en su definición más básica, como actos, procesos o desempeños realizados o coproducidos por personas o entidades para otras personas o entidades que los reciben, con el fin de obtener un beneficio o ingreso económico. Estos pueden representar la diferencia entre la permanencia y rentabilidad o el declive y desaparición de una organización. Debido al rápido desarrollo de las tecnologías y competencias no es suficiente resaltar solo con productos físicos, también debe utilizarse los servicios como herramienta competitiva y estratégica para la tendencia del cliente actual, el cual demanda no solo productos o bienes, sino también servicios y respaldo de alta calidad. Uno de los sectores económicos más importantes es el sector automotriz, el cual no escapa a esta realidad, sobre todo los departamentos en donde se ofrece los servicios, respaldo y soluciones posteriores a la venta de los vehículos, los cuales deben asegurarse de contar con sistemas o métodos que les permita garantizar una entrega de servicios de calidad.

Por lo antes expuesto el presente trabajo tiene como objetivo proponer el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard en el departamento de servicio postventa del concesionario Noel Motors los Ruices en Caracas, para mejorar la calidad de servicio, dicho sistema propone una alineación estratégica para el logro de metas y objetivos basados en planes de acción que incluyen a las personas, a las características de la organización, sus procesos, sus clientes y el ámbito financiero de

la misma, utilizando indicadores que permitan monitorear el desempeño de la estrategia.

Los fundamentos teóricos asumidos en esta investigación contemplaron la teoría del Balance Score Card, así como elementos que lo conforman, como son los conceptos de indicadores de gestión, clima organizacional, calidad, herramientas para la recolección de datos, matriz DOFA, clasificación de clientes y sus necesidades, planificación, entre otros que respaldan la construcción de un sistema de gestión. Por otra parte se manejó documentación proporcionada por la organización.

En cuanto a la modalidad de investigación se enmarcó dentro de la modalidad de un proyecto factible, de acuerdo al diseño o estrategia, de campo, y según el nivel de conocimiento es descriptiva.

Esta investigación se desarrolló en cinco capítulos. El capítulo I contiene el planteamiento del problema el cual describe la importancia de la calidad de servicio y la situación problemática que enfrenta el departamento de servicio postventa de Noel Motors los Ruices en cuanto a sus niveles de insatisfacción por parte de los clientes encuestados, siendo necesario un mejoramiento que se alineen los esfuerzos de la organización, enfocados en satisfacer al cliente.

De igual manera se presenta el objetivo general, los objetivos específicos, y la justificación que se determina la importancia que tiene el desempeño eficiente y efectivo de los servicios. El capítulo II comprende los antecedentes de la investigación o trabajos anteriores que brindan su aporte para el desarrollo de este trabajo, fundamentos teóricos y bases legales de la temática abordada. El capítulo III se refiere al marco metodológico que comprende el tipo de investigación según el diseño o estrategia y según el nivel de conocimiento. Así mismo, incluye las técnicas de recolección de datos y los procedimientos y herramientas para las mismas. El capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de los resultados, además de su representación gráfica. El capítulo V en el cual se muestra la propuesta basada en los

resultados obtenidos en el capítulo anterior. Posteriormente se presentan las principales conclusiones. Como aspecto final se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La calidad se entiende como aquel estado en el cual las especificaciones con las cuales se pretende ofrecer un producto o servicio han sido alcanzadas, sin causar costos adicionales y en una primera oportunidad. Según la norma ISO 8402 (International Organization for Standardization) la calidad se define como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Desde la revolución industrial, pasando por la fabricación en cadena hasta hoy en día la calidad ha venido atravesando distintas transformaciones y maneras de ser concebida, desde los tiempos de los artesanos se fueron fabricando los conceptos de calidad, en el caso de estos buscaban tanto su satisfacción como la del comprador del artefacto o utensilio sin importar el tiempo que tomara, luego al llegar la era de la industrialización se le daba más importancia a las cantidades y tiempos ocupados, dejando a un lado la calidad de lo producido, lo importante era satisfacer la demanda en un corto tiempo, sin embargo esto desembocó en una gran cantidad de productos que ya no satisfacían las necesidades de los compradores que empezaron a exigir que los productos que recibieran estuvieran dentro de lo especificado, lo que originó el control de calidad final que se encargaba de verificar que ya el producto terminado cumpliera con lo que necesitaba el cliente y con los parámetros del fabricante, se

debía invertir grandes esfuerzos en esta inspección final ya que de esto dependía la cantidad de productos defectuosos entregados, estos se perdían o se introducían nuevamente al proceso productivo, por supuesto ocasionando retrasos y pérdidas de tiempo.

Surge entonces una nueva problemática, las inconformidades de calidad de producto empiezan a aparecer ya en manos o uso del cliente, incumpliendo términos de confiabilidad, durabilidad entre otros, ocasionados por la estructura o medios disponibles para fabricar, es decir, a pesar de que había disminuido los errores no se ofrecía una garantía adecuada, es así como la calidad se traslada a lo que es el diseño del producto para adaptarlo a las posibilidades de fabricación existentes y asegurar que puedan cumplir los requerimientos no solo del cliente sino de la misma organización productiva, nace entonces la necesidad de una gestión que controle los distintos elementos que influyen en la elaboración del producto, haciendo que la calidad sea dictada no solo por lo que necesitan los clientes, sino también por el cómo se produce la fabricación, se debía saber dónde se está, hacia donde se quiere ir y como se logra.

Hoy en día, las variadas organizaciones que elaboran productos y servicios, han entendido la importancia a nivel de rentabilidad y competitividad de la calidad. Según Salazar y Gutiérrez (2004) “la competitividad de una empresa y la satisfacción del cliente están determinadas por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en menor tiempo” (cap.1, p. 4). Uno de los sectores de la industria que engloban productos y servicios es la automotriz dedicada no solo a la fabricación de vehículos sino también al respaldo post venta que se lleva a cabo a través de entes o franquicias autorizadas, las cuales cuentan con el apoyo y dirección de los fabricantes, como el resto del sector comercial, esta industria se ve regida por las exigencias y condiciones

de la calidad, parámetro fundamental con el que son evaluados por parte del consumidor o cliente final.

Según cifras ofrecidas por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) en su IV censo económico 2007-2008, el sector comercio que incluye una gama de distintos servicios, los cuales son definidos por Zeithaml, Bitner y Gremler, (2009) como “actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona” (cap. 1, p.4). Dentro de estos servicios, se incluyen la reparación de automóviles, que ocupan el 51,6 por ciento de las unidades económicas que se desempeñan en el país. También nos indica en su encuesta de grandes empresas industriales 2007-2010 que el sector automotriz en 2007 representaba el 26 por ciento del valor bruto de la producción pasando en el 2010 a representar un 13 por ciento, indicando las cifras de este último estudio que dicho sector en Venezuela ha atravesado cambios significativos en los últimos años. La variedad de marcas y fabricantes han visto afectado su volumen de ventas, originado por diversos factores como el condicionamiento de las licencias de importación que afecta la otorgación de divisas comprometiendo las cifras de producción, la ley especial de compra y venta de vehículos entre otros, por lo tanto, en definitiva, el área de servicio o mercado postventa, se ha convertido en un punto neurálgico del cual dependen hoy, los niveles de rentabilidad de los concesionarios, siendo que los ingresos provienen ahora más de la atención y servicio que de las ventas de nuevas unidades, en este sentido el área de postventa automotriz, esta influenciada por el impacto de los cambios que ofrece el entorno siempre variante, y a la relación en su calidad de servicio con los niveles de facturación. El crecimiento de la competencia no autorizada, entes particulares que no cuentan con una certificación o respaldo del fabricante para atender las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, también afectan el rendimiento de la industria automotriz autorizada.

Dicha competencia se ha esforzado por ganar la confianza y preferencia de los clientes, por tanto las oportunidades de negocio están siendo aprovechadas por estos, perjudicando la retención de clientes por parte de los concesionarios autorizados, los cuales por lo general tienen relación con los mismos hasta que el periodo de garantía del vehículo finaliza, luego de esto los clientes sienten que se liberan de un compromiso, de procesos, y precios que no son convenientes para ellos.

De este modo perciben que son maltratados, que los servicios se tardan mucho en su ejecución, trámites o excesos de protocolos. La tendencia es la de atender nuevos clientes y perder a los que ya pasaron por dicho servicio. En este orden Salazar y Gutiérrez aseguran que “la mala calidad no solo trae como consecuencia clientes insatisfechos sino también mayores costos, y en consecuencia no se puede competir ni en calidad ni en precio, menos en tiempos de entrega. Un proceso de mala calidad es errático e inestable y no se puede predecir”. (cap.1, p.5).

De mantenerse esta situación la confianza en los concesionarios irá disminuyendo, trayendo como consecuencia una rentabilidad limitada, por otro lado pondrá en riesgo la integridad tanto de los vehículos como la de sus propietarios debido a que estos últimos se verán cada vez más tentados a llevar sus oportunidades de negocios a la competencia que por lo general no utiliza herramientas adecuadas, no ofrece garantías y opera con reemplazos o repuestos no originales, disminuyendo así la durabilidad de esa inversión tan importante como lo es el vehículo así como también las condiciones de seguridad de sus ocupantes, adicional a lo anteriormente expuesto el mal servicio ocasiona una publicidad boca a boca negativa, afectando el prestigio de las marcas, específicamente la de Ford Company la cual es una empresa internacional con presencia en el país por más de 50 años. El departamento de servicios post venta del concesionario Noel Motors ubicado en Los Ruices, Caracas, autorizado de dicha marca no escapa de esta situación. Se presume que entre las principales causas está el desprendimiento o desconocimiento de los estándares que satisfacen a los clientes por

parte del personal del departamento de servicio, no existe un compromiso o entrega para dar un servicio de calidad, esto dado por desmotivación, desinterés o falta de capacitación para afrontar las situaciones que infieren los distintos cargos. La mala planificación del taller que acarrea una carga excesiva de trabajo ralentiza el proceso productivo aumentando los tiempos ociosos o muertos de permanencia de los vehículos en las instalaciones de los talleres autorizados. La falta de repuestos también se convierte en uno de los ingredientes del mal servicio ya que paralizan el proceso de reparación, convirtiéndose esto en pérdida y costos tanto para el taller como para el cliente.

En los últimos años la calidad del servicio en dicho departamento ha venido disminuyendo considerablemente afectando no solo su rentabilidad, sino su posicionamiento en la mente del consumidor, reputación ante el fabricante y el resto de talleres de la misma franquicia. Véase las siguientes gráficas:

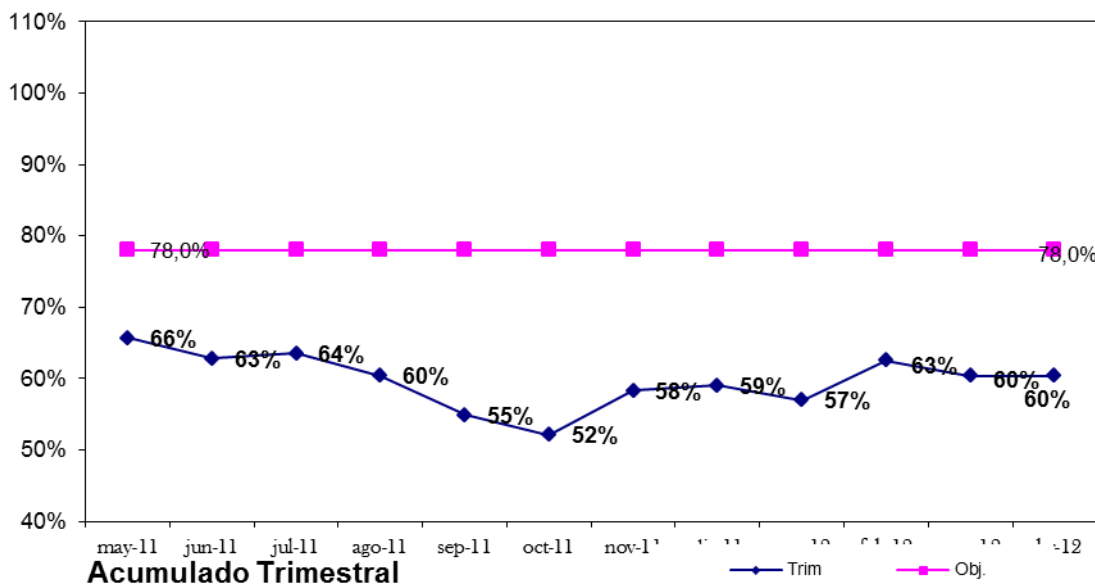


Grafico 1. Porcentajes de satisfacción del concesionario Noel Motors Los Ruices desde Mayo de 2011 hasta Abril de 2012. Tomado de resultados de la voz del cliente Venezuela Abr-2012.

Según resultados de la VOC (Voz del Cliente) estudio llevado a cabo por Ford alimentado con la data que ofrece la encuestadora Maritz la cual vía telefónica realiza una serie de preguntas a los clientes que ya pasaron por el servicio, señaló que en los últimos dos años dicho concesionario se mantiene por debajo de los objetivos de satisfacción, en este caso un objetivo mínimo para alcanzar del 78 por ciento.

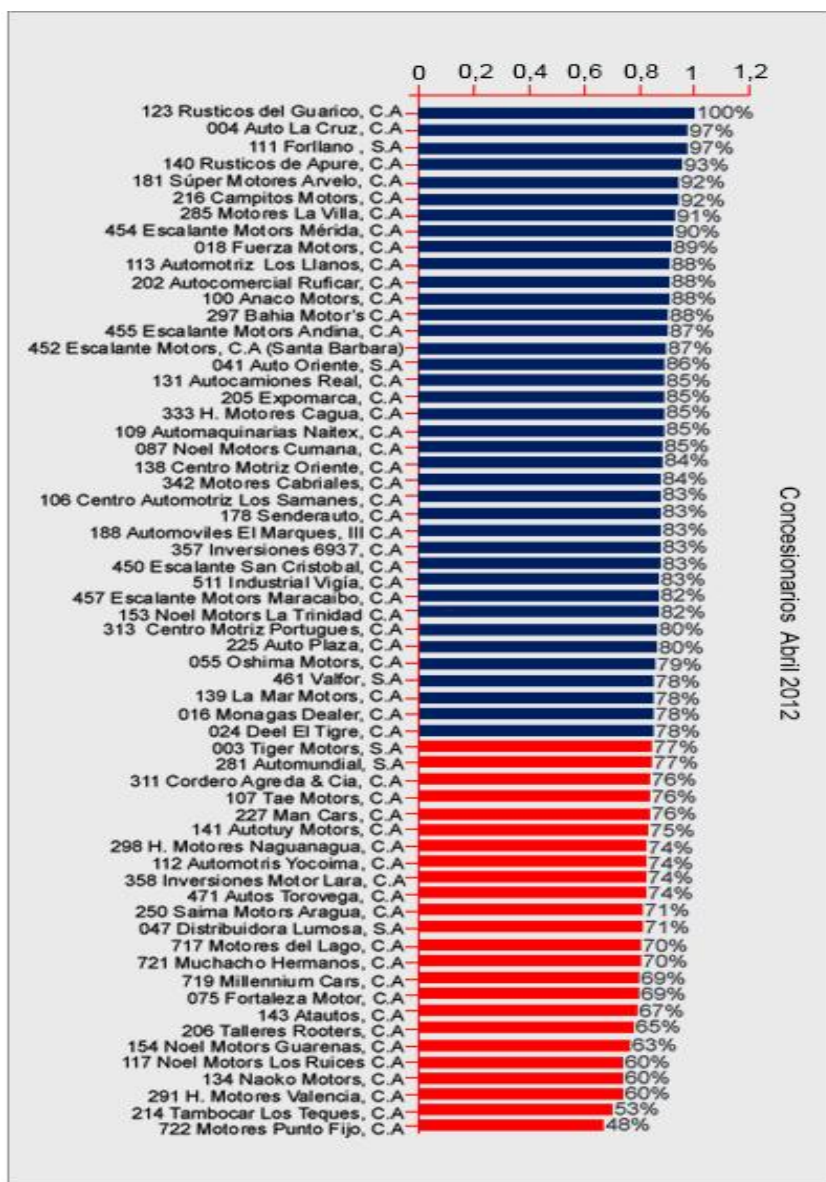


Grafico 2. Posición del concesionario Noel Motors Los Ruices a nivel nacional, según porcentaje alcanzado. Tomado del Resultado nacional, ranking voz del cliente Venezuela servicio, concesionarios abril 2012.

Se aprecia que Noel Motors Los Ruices, está en el quinto lugar en estricto orden según porcentaje de satisfacción dentro de los sesenta concesionarios que conforman a la red de Ford a nivel nacional con un promedio de 59,75 por ciento desde mayo de 2011 hasta abril de 2012, por lo tanto posicionado entre los mas críticos a nivel de calidad de servicio.

Sin embargo un enfoque desde las distintas perspectivas como lo son los procesos, clientes, objetivos financieros, empleados, innovación y aprendizaje, basado en una planificación que unifique estratégicamente todos estos elementos en metas comunes para alcanzar la calidad permitiría lograr los niveles de satisfacción deseados y el mejoramiento de la calidad del servicio.

1.2 Formulación del problema

Del planteamiento formulado anteriormente se deriva la siguiente interrogante.

¿Cómo puede la aplicación del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica mejorar la calidad del servicio en el departamento postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices?

1.3 Objetivo General

Proponer el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard para mejorar la calidad del servicio en el departamento de postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices.

1.4 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual y lineamientos de la misión y visión del departamento de servicios postventa.
2. Analizar las necesidades y expectativas del cliente que visita el departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.
3. Proponer el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard para mejorar la calidad de servicio en el departamento de postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices.

1.5 Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica por la importancia que tiene el desempeño eficiente y efectivo de los servicios a cualquier nivel, y cómo influyen en el desarrollo económico.

En la actualidad un gran porcentaje de la economía mundial, está definida por el área de los servicios, lo que indica que una empresa que no se distinga ofreciendo calidad de servicio, será desplazada por aquella que si tenga al cliente como base para sus operaciones y estándares, es de vital importancia que toda organización tenga claramente definidos y alineados sus procesos, objetivos y esfuerzos con los requerimientos del clientes que no serán fijos o estáticos, sino que mas bien son cambiantes y esto representara un reto el cual debe ser asumido y manejado por sistemas de calidad actualizados para la satisfacción y superación de expectativas que será nuestra garantía más sólida para mantener la utilidad de la organización.

También se resalta la importancia de los sistemas de medición de desempeño los cuales son los termómetros que permiten conocer la salud de la empresa dando la

posibilidad de tomar decisiones acordes a la situación, en este orden de ideas Harrington (citado en Salazar y Gutierrez, 2004) expone: “medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es tener poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos, es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar cambio” (cap.1, p.11).

Permite además ver al recurso humano como factor estratégico en la prestación de los servicios puesto que de esta interacción se desprende importante parte en el juicio o satisfacción de los clientes, no dejando de un lado lo destacado del estado de bienestar del mismo, es así como “los empleados satisfechos logran clientes satisfechos (los que pueden, a su vez, reforzar el sentimiento de satisfacción de los empleados en sus puestos)” (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 354).

Ofrecerá al departamento de servicios post venta del concesionario Noel Motors los Ruices, herramientas para mejorar su servicio y recuperarse dentro del ámbito competitivo, aumentar la preferencia de sus clientes yendo de la mano con la recuperación y salud financiera.

A nivel académico representa un aporte a todos aquellos estudiantes que deseen ahondar y desarrollar los mecanismos de satisfacción y orientación al cliente por medio de una gestión estratégica que englobe las distintas perspectivas como lo son la estrategia financiera, el empleado como recurso vital, procesos internos orientados al éxito y la innovación y crecimiento de la empresa.

1.6 Alcance

Esta propuesta va dirigida a la gerencia general del concesionario Noel Motors los Ruices, para ser aplicada en el área de servicio postventa pudiéndose ejercer en el resto de los talleres autorizados de dicha franquicia.

1.7 Limitaciones

Se podrían presentar inconvenientes en el uso del tiempo para la entrevistas de los empleados y clientes causando alteraciones en las respuestas por la premura de sus actividades, el tiempo de ejecución planteado en un año pudiera representar un obstáculo debido a que son muchas las tareas que plantea la mejora del servicio, los constantes cambios imprevistos por parte de la gerencia que pudieran alterar los cronogramas de actividades, los volúmenes de trabajo reducen el tiempo a dedicar en la investigación, la elaboración de modelos estadísticos adecuados requieren tiempo de preparación y diseño.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Lic. Medina de Bello Sol (2006) para optar al grado de Especialista en gerencia de servicios de salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó una investigación titulada Definición de Elementos Organizacionales Políticas y Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio de Bioanálisis “Rafael Rangel” del Hospital Vargas de Caracas según las normas COVENIN ISO 9001:2000 Y 15189:204, el objetivo general es definir los elementos organizacionales, la política y objetivos de la calidad del servicio de bioanálisis “Rafael Rangel” del hospital Vargas de Caracas, base para la implementación del sistema de gestión de calidad según la norma COVENIN ISO 9001:2000 Y 15189:204. El problema que plantea es el desconocimiento exacto por parte del personal de sus labores específicas, desactualización de la estructura organizativa sumado a una desalineación de la misión con lo que realmente dictan las necesidades de los clientes (pacientes) personal de atención y de planta y la ausencia de la formulación de una visión, valores, política y objetivos de la calidad del laboratorio. La metodología utilizada es de proyecto factible o investigación-desarrollo, además de tipo documental y comparativa, entre los resultados más destacados esta la redefinición de la misión, la definición de visión y valores basada en las opiniones y aportes del personal que allí labora, el establecimiento de políticas de calidad que son puntos de referencia para el desempeño de la organización, y la actualización del organigrama estructural. El

aporte que da esta investigación es que señala la acción de revisar puntos medulares para la construcción de un servicio de calidad, tales como la misión, visión y valores basados en las necesidades del cliente y de los empleados. Además aporta la estructuración de políticas y objetivos de calidad.

Castañeda Tibisay, Suarez Grises, Arape Belkys (2004) para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, realizaron una investigación titulada Gestión de Calidad de Servicio al Cliente en la Alcaldía del municipio Valencia estado Carabobo. El objetivo general es determinar como la Alcaldía del Municipio Valencia – Estado Carabobo evalúa su gestión de calidad de servicio al cliente, la investigación parte de las posibles fallas en este proceso, el cual carece de parámetros que permitan evaluar detalladamente la gestión de calidad de servicio al cliente debido a que esta enfocado en el resultado o servicio final y no en la eficiencia de las actividades necesarias para la prestación del servicio, la investigación se enmarcó dentro de la modalidad descriptiva permitiendo un profundo análisis que permitiera a la organización objeto de estudio conocer su situación actual, sus debilidades y fortalezas en cuanto al servicio al cliente y a los investigadores sugerir soluciones que le permitan a la organización mejorar su gestión de calidad de servicio al cliente. Entre sus conclusiones más resaltantes está el hecho de que la organización objeto de estudio no posee mecanismos para evaluar su gestión que le permita conocer las expectativas de sus clientes lo que le impide hacer una planificación basada en dichas expectativas, no pueden medir la calidad con la que ofrecen el servicio, otro importante resultado es la verificación de que la organización objeto de estudio no posee estándares de desempeño en tiempo, cantidad y calidad, por no tener instrumentos que le permita captar esta serie de datos. El aporte de esta investigación es la identificación de la relación entre la fijación de estándares que tomen en cuenta las necesidades de los clientes y mecanismos o instrumentos para medir los mismos para de esta manera verificar el desempeño de la organización en relación a los objetivos planteados.

Leiva N. Larissa M (2002) para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención mercadeo en la Universidad de Carabobo realizó una investigación titulada Estrategias para mejorar la calidad del servicio postventa en el sector automotriz basadas en las expectativas del consumidor venezolano. El objetivo general es diseñar estrategias para mejorar la calidad del servicio postventa en los concesionarios de automóviles de la ciudad de Valencia, el estudio se circunscribe específicamente a los concesionarios Chrysler autorizados por DaimlerChrysler de Venezuela. El problema que plantea es la baja calidad de servicio que ofrecen algunos concesionarios en la ciudad de Valencia ya sea por indisponibilidad de repuestos, espacio físico o por falta de planes de capacitación o inducción del personal en sus diferentes áreas, además de que en la planificación estratégica de marketing de las empresas ensambladoras no se contemplan acciones de mejoras a los reclamos o no conformidad del cliente final.

La metodología utilizada en la investigación es la de proyecto factible bajo un diseño de investigación aplicada. Entre los resultados más destacados podemos mencionar la importancia del espacio físico, ya que se plantea la hipótesis de que la indisponibilidad de dicho espacio podía ser uno de los elementos insatisfactorios, quedo descartada esta hipótesis debido a que en este caso específico de la organización objeto de estudio cuenta con gran capacidad instalada. Se detectó el incumplimiento de fechas de entrega por una mala administración y gestión del inventario de repuestos. También podemos mencionar que los planes de acción y objetivos de mejora se fijan basándose en la investigación de las expectativas y requerimientos del cliente final. Se resalta la importancia del factor humano el cual es clave por tratarse de un servicio en el cual el nivel de contacto es muy alto.

El aporte que ofrece esta investigación es el planteamiento de un diagnostico actual de la organización tanto interna como externamente, conociendo sus características actuales de funcionamiento, tiempos de respuesta y los distintos

perfiles ocupacionales que la conforman lo que permite reconocer que se debe trabajar como un todo, con un fin único que es satisfacer al cliente.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión

Según el diccionario en línea Definición.net gestión es del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

2.2.2 Servicio

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Ortega Martínez (1990) lo define como: término que se designa todas aquellas actividades beneficios o satisfacciones, que se ofrecen en venta o que se dan unidas a la venta de algunos productos. Dentro de este concepto pueden distinguirse tres grupos de servicio:

Aquellos que se venden con independencia de cualquier tipo de productos (la enseñanza, los servicios médicos, etc.).

Aquellos cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible (servicio de transporte, teléfono, etc.).

Aquellos que se ofrecen anexos a la compra de un determinado producto tangible (la instalación de un frigorífico, etc.). (p.449)

2.2.3 Cliente

El cliente es aquel individuo al cual se deben las acciones y estrategias de una empresa, es la parte de la cadena más importante debido a que gracias a él es posible mantener la utilidad de las organizaciones, es así también una persona con pensamientos, sentimientos al igual que las que conforman a la organización que presta el servicio, en este orden de ideas es la razón de ser de la producción de productos y servicios a cambio de un precio o transacción compra-venta (Thompson 2006).

2.2.4 Tipos de Clientes:

Cada Cliente tiene una necesidad diferente, y una manera de percibir lo ofrecido distinta, por lo que se podría decir que existen diferentes tipos de clientes.

Según el artículo los diversos tipos de cliente, la actitud con respecto a la empresa y la personalidad de los clientes se pueden clasificar en:

Cientes amigables. Son simpáticos y amables, aunque en ocasiones pueden llegar a hablar demasiado. Se recomienda tratarlos bien, pero si se está perdiendo mucho tiempo con él se debe detener cortésmente la conversación.

Cientes difíciles. Son clientes exigentes, que siempre encuentran defectos y que creen tener la razón siempre. A este tipo de clientes se les debe ofrecer mejor calidad en el servicio, no contradecirlo ni quitarle la razón, pero siempre en beneficio de la empresa.

Cientes tímidos. Son personas introvertidas que no suelen decidirse en la compra. No aprovechar de ellos, y ofrecerles alternativas y apoyarlos en su decisión.

Cientes impacientes. Tienen prisa por hacer las compras, así que se le debe ofrecer la máxima prioridad, pero sin descuidar al resto de clientes.

Clientes indiferentes. Les da igual el producto y la empresa, simplemente compran.

Clientes leales. Son fieles a la empresa o a la marca, pero no por ello hay que descuidarlos. Se les debe aconsejar y darles beneficios por fidelidad.

Clientes desconfiados. No se creen nada, por lo que hay que darles la máxima información, sin mentiras.

Clientes rutinarios. No les gusta innovar, suelen ser fieles a la empresa. Con estos clientes se les ofrece los productos acostumbrados por ellos y enfatizar el aspecto familiar.

2.2.5 Servicio al cliente:

Stanton, Etzel y Walker (2004), 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".

Existen varios elementos a tomar en cuenta al momento de realizar el proceso de atención al cliente, estos pueden ser:

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente.
- 2.- Tiempos de servicio.
- 3.- Encuestas.
- 4.- Evaluación de servicio de calidad.
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

2.2.6 Principios del Servicio al Cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
3. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
4. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
5. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
6. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
7. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
8. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
9. Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
10. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
11. No dejar esperando al cliente por su servicio, por que todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.

2.2.7 Técnicas para organizar de forma sistemática las necesidades de los clientes

Las expresiones que utiliza el consumidor para sus necesidades son generalmente muy amplias, por lo que deben ser subdivididas en clases. Este proceso de

subdivisión continúa hasta que la expresión utilizada es lo suficientemente precisa para que pueda responderse de una manera posible. Entre los métodos mas utilizados están los de diagrama de afinidad y el diagrama de árbol.

2.2.8 Diagrama de afinidad

Según Talavera (2011) El diagrama de afinidad es “es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones,...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales”

Este método fue desarrollado en la década de los 1960 por el antropólogo japonés Jiro Kawakita.

2.2.9 Método QFD (Despliegue de la función calidad)

Para Coello (2008) El método QFD fue desarrollado por los japoneses para cumplir los requerimientos del cliente a través del diseño de procesos y también el diseño, la producción y el marketing de bienes. Este método utiliza un diagrama matricial para presentar datos e información, con este método se puede conseguir que todas las operaciones sean dirigidas por la voz del cliente, más que por las decisiones del profesional o el gerente.

Se deben realizar una serie de matrices entre las cuales se encuentran: la primera matriz es la de la planificación de los requerimientos del cliente y a menudo se le conoce como la casa de la calidad. Esta casa de la calidad se compone de seis etapas básicas:

1. Identificación de los requerimientos del cliente

Esta etapa es crítica e importante ya que se debe captar la esencia de los comentarios del cliente. Los requerimientos se disponen en categorías, subcategorías y atributos, incluyendo además los requerimientos normativos.

2. Listado de los requerimientos técnicos que son necesarios para cumplir los requerimientos de los clientes

Estas son las características del diseño en el lenguaje del diseñador. Estos deben ser medibles. Son el “como” la organización responde a los requerimientos del cliente. El techo de la casa de la calidad relaciona cualquier par de requerimientos y se establece por medio de preguntarse: ¿Cómo un cambio en determinada característica afecta a las demás?

3. Desarrollo de una matriz de relaciones entre los requerimientos del cliente (filas) y los requerimientos técnicos (columnas). Utilizar símbolos para visualizar la relación. Se realiza la valoración por experiencia de expertos, respuestas de clientes o diseño de experimentos.

4. Conducta y evaluación de productos de la competencia. Esta etapa identifica, en primer lugar, la importancia de cada uno de los requerimientos del cliente en una escala de 1 a 5. Posteriormente se evalúa el comportamiento frente a esos requerimientos del producto anterior u otros productos de la competencia también en una escala de 1 a 5. Con ello podemos descubrir aspectos para mejorar y las prioridades en el diseño.

5. Evaluación de los requerimientos técnicos de los productos competitivos y establecer las metas.

Para ello se hace una evaluación de nuestro diseño y se compara con el competitivo. Se comparan los requerimientos del cliente y las técnicas para ver si existen inconsistencias. Sobre la base de la importancia de los clientes y fortalezas y debilidades del producto, se establecen metas para cada requerimiento.

6. Seleccionar los requerimientos técnicos que van a ser desarrollados en el proceso restante. En esta etapa se identifican las necesidades del cliente, tienen poco

rendimiento competitivo, son puntos fuertes para la venta. Estas son las características que tienen la más alta prioridad y necesitan ser "desplegadas" a través del proceso de diseño y diseño de producción.

7. La casa de la calidad provee a la función de marketing con un instrumento importante para comprender las necesidades del cliente, y dotar al gestor de una dirección estratégica. Sin embargo, la casa de la calidad, es solo la 1ª etapa del QFD.

Existen otras 3 casas de la calidad para desplegar la voz del cliente en:

- Características de las partes que componen el producto.
- Planificación del proceso.
- Planificación de la producción.

2.2.10 El modelo Kano de clasificación de necesidades

El modelo Kano presenta una clasificación de la “voz del cliente”. (Coello, 2008 p.33).

A continuación se mencionan las necesidades establecidas en el modelo Kano:

1.- Necesidades básicas: Kano considera que cuando se investiga sobre las necesidades del cliente, éste no menciona algunos de los requisitos o características del servicio, porque considera que forman parte de lo básico de la misión de la organización. Por ejemplo, si les preguntamos a los alumnos de la universidad sobre sus necesidades, no mencionarán que necesitan, mesas, sillas, etc. Si el estudiante llega a la universidad y no hay mesas ni sillas, se mostrará “muy insatisfecho”, pero si las hay, no se mostrará ni satisfecho ni insatisfecho.

Estas necesidades son consideradas “necesidades básicas” o, simplemente, “necesidades” que forman parte del “ser” de la organización.

2.-Necesidades de comportamiento: Son las que sí menciona el cliente y son resultado del estudio de mercado que se ha realizado. En este caso, el cliente se muestra satisfecho si estas necesidades son cubiertas, en caso contrario se muestra insatisfecho.

3.-Necesidades de encantamiento o exaltación: Son necesidades que el cliente no expresa y que no espera que se cumplan. Si se cumplen estas necesidades la satisfacción es muy alta, pero si no es así, el cliente no expresa ni satisfacción ni insatisfacción, pero una vez que lo recibe, espera encontrarlo en futuras ocasiones y en las diferentes organizaciones el mismo ámbito.

En general, nos referimos a los dos primeros tipos de necesidades como “necesidades no explícitas o explícitas”, y, al tercer tipo nos referimos como “expectativas del cliente”.

El cliente, como ser que está influido por la situación social, económica, cultural, etc, tiene necesidades y expectativas cambiantes que se deben estar identificando constantemente para que la organización pueda cumplirlas.

2.2.11 Calidad Total

Hernando Navarrete (1993), a manera de síntesis de las aportaciones dadas por varios autores sugiere como concepto de calidad total la siguiente definición: Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la comunidad.

2.2.12 Calidad del Servicio

Para Bolaños (2005) Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Se debe tener presente que el resultado del juicio de si un servicio es de calidad o no va a estar definido por el usuario de dicho servicio, en el sentido de que el medirá, en función del grado en el que se estén satisfaciendo y cumpliendo con las expectativas o necesidades tanto explícitas como implícitas, en tal sentido.

2.2.13 Gestión de la calidad de Servicio

Para Bolaños (2005) “Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente”.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

2.2.14 Análisis DOFA

Según Bittel, Ramsey (1998) este método se centra en un permanente conocimiento, por parte de la empresa, de su capacidad competitiva, brindándole la posibilidad de conocer en un momento determinado cuales son sus puntos fuertes y cuáles sus puntos débiles, así como las amenazas y oportunidades que se prevén para el futuro, de cara al logro de los objetivos establecidos. La evaluación se transforma en una fase de interés máximo dentro del proceso direccional, sin dejar de lado la fijación de ciertos objetivos o metas a alcanzar, ni las necesidades previsiones a futuro.

La matriz DOFA permite generar acciones estratégicas contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Análisis Externo

Oportunidades y Amenazas

Examen y evaluación de aquellos factores críticos que podrían afectar o producir impacto sobre el futuro de la organización.

Oportunidades: fuerzas o variables externas que pueden beneficiar a la organización en el futuro.

Amenazas: fuerzas o variables externas que pueden perjudicar a la organización en el futuro.

Fuerzas Externas Indirectas:

- Macroeconómicas
- Sociales, culturales, demográficas, ambientales
- Políticas, gubernamentales, legales
- Tecnológicas

Fuerzas Externas Directas:

- Competencia
- Sustitutos
- Clientes
- Proveedores
- Análisis Interno

Fortalezas-Debilidades

Evaluación sobre el funcionamiento de los sistemas internos de la organización y su impacto en los resultados de la empresa.

Fortalezas: capacidades o factores cuyo funcionamiento sobresale en la organización y que representan una ventaja sobre la competencia.

Debilidades: factores que no funcionan en la forma deseada o que se encuentran por debajo de lo que tiene la competencia.

2.2.15 Balanced Scorecard

Según Pérez (2003) el Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

Es un Sistema de Gestión Estratégica que integra:

- Objetivos
- Indicadores
- Metas

- Planes de acción

Posibilitando la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo. El BSC mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Los aspectos financieros
- Los clientes de la empresa
- Los procesos internos de la empresa
- Las personas, tecnologías de información, aprendizaje y crecimiento

El autor se focalizará en las 3 últimas perspectivas para desarrollar en la investigación.

Perspectiva de los Clientes

- Se centra en la orientación al cliente, principalmente en la agregación de valor para segmentos específicos de mercados.
- Identificación previa de segmentos atractivos de clientes y mercados de n e i financierables, en los que se compite o se espera hacerlo
- ventas y rendimientos alcanzados y alcanzables en cada segmento-objetivo...
- Definición de Propuesta De Valor x Segmento objetivo y precisión de la misma desde óptica de 3 categorías genéricas de Atributos : 1. P / Servicios, 2. Relaciones con clientes y 3. Marca e imagen corporativa.

Perspectivas de los Procesos Internos

Se centra en la excelencia de la operación, principalmente en procesos innovadores. ¿En qué procesos tenemos que ser excelentes?

Perspectiva de las Personas

Se centra en las competencias centrales de la empresa, principalmente en el capital intelectual y laboral. ¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear capital pragmático?

- Identificar la infraestructura que la organización debe crear para poder:
- Crecer y mejorar a largo plazo.

- Desarrollar nuevas capacidades y tecnologías para alcanzar objetivos a largo plazo de clientes con Productos Innovadores.
- Impulsar concepto de mejora continua conducente a creación de valor para clientes, accionistas... y todos

- Consolidar e impulsar las 3 fuentes principales:

1. Personas.

2. Sistemas.

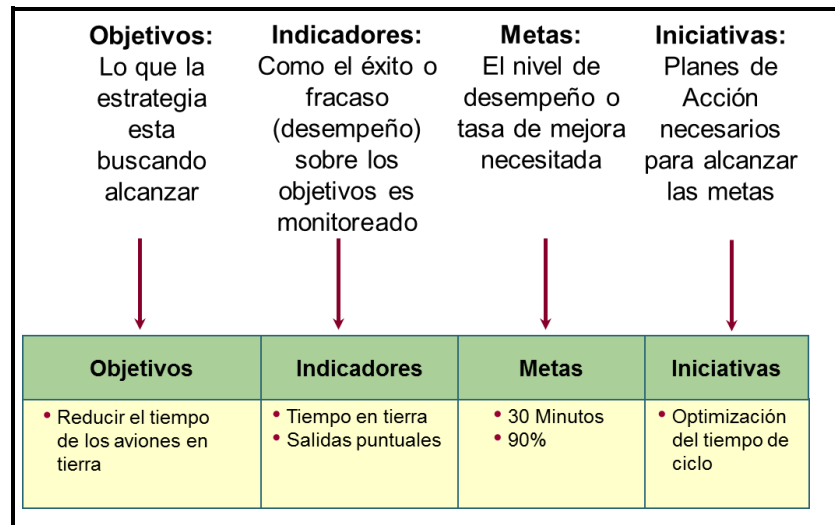
3. Procedimientos Organizativos.

2.2.16 Control de Gestión de BSC

El CMI (Cuadro de Mando Integral) genera un Tablero, el cual permite visualizar en forma grafica como se controlara la gestión a realizar, partiendo desde una estrategia, formulada en objetivos los cuales se monitorean en función de su desempeño (indicadores), basados en los niveles requeridos de cumplimiento (metas) y planes de acción que permitan el cumplimiento de la misma (iniciativas). Permite contextualizar a los objetivos de una determinada estrategia en sus dimensiones medibles, controlables y permitiendo la aplicación de mejoras.

Cuadro 1

Cuadro de mando integral



Nota. Tomado de Rodriguez Antonio. (2012). Alineación hacia el éxito mapas estratégicos y CMI BSC II

2.2.17 Indicadores de gestión

Para determinar si se está realizando correctamente un procedimiento, actividad, entre otros hace falta llevar un indicador, es por ello que se debe determinar si la gestión que se está llevando a cabo se cumple, para ello debe realizar un indicador para medir la gestión.

Según el artículo Indicadores de Gestión, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.2.18 Tipos de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

2.2.19 Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

2.2.20 Clima Organizacional

Chiavenato (2000) considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Por tanto, puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados.

Algunas de las dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima organizacional, ampliamente identificados y definidos en la literatura, al caracterizar

la dinámica de las organizaciones, se refieren a los estilos de liderazgo como imagen gerencial, la comunicación y el espacio físico.

2.2.21 Encuesta

Para Trespalacios, Vázquez y Bello (2000) ,”las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”.

2.2.22 Tipos de Encuesta

Existen varios tipos de encuestas según el medio que se utiliza para la realización de la encuesta:

- Encuestas cara a cara: Consisten en entrevistas directas y personales con cada encuestado.
- Encuestas telefónicas: Este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado.
- Encuestas por correo: Consiste en el envío de un cuestionario a los potenciales encuestados, pedirles que lo rellenen y hacer que lo devuelvan completado.
- Encuestas por Internet, encuestas online: Este tipo de encuesta consiste en colocar un cuestionario en una página web o crear una encuesta online y enviarla a los correos electrónicos.

Las encuestas tienen varias limitaciones:

- Hay probabilidades de error al elaborar el cuestionario y en el proceso de la entrevista.
- Las encuestas pueden ser muy caras y tardar mucho tiempo.
- Algunas veces los entrevistados se niegan a participar y los que lo hacen a menudo no pueden o no quieren dar respuestas veraces.
- Los cálculos matemáticos pueden requerir asistencia de un especialista en la materia.
- La captación de la muestra puede representar un desafío ya que de ella dependen los resultados que arroje la encuesta.

2.2.23 Capacitación de Personal

Para que el personal que labora en una empresa sepa, como, cuando y que debe realizar, la empresa realizará una capacitación.

Según Ayala (2004) La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor

aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor entrega de valor agregado.

2.2.24 Objetivos de la capacitación de Personal

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable

2.2.25 Planificación Estratégica

Según el artículo La Planeación Estratégica (2012) “La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos”.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

2.2.26 Organización

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (citado en Thompson 2007), la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

Existen dos términos más para definir la Organización, las cuales indican que existen dos diferencias, la cual es la Organización como entidad o como Actividad. Para entenderlas las definiremos, entonces tenemos que:

Como entidad:

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Como actividad:

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

2.2.27 Circulo de Deming

Gibos (2011) el ciclo PDCA, también conocido como “Círculo de Deming” (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad, es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Este se construye en varias fases, las cuales son:

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Plan (Planificar)

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Do (Hacer)

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

Check (Verificar)

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para la verificación de los procesos

Act (Actuar)

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

2.3 Bases Legales

2.3.1 Ley de costos y Precios Justos

Esta Ley tiene por objeto establecer las regulaciones, así como los mecanismos de administración y control, necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones, en el marco de un modelo económico y social que privilegie los intereses de la población y no del capital. Los siguiente artículo define con claridad

cual será el comportamiento de la ley referente a los precios sobre la prestación de servicios

Artículo 2º: Las disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley son aplicables en todo el territorio nacional, a las relaciones establecidas entre sujetos de derecho público o privado que, con ocasión de su giro comercial, productivo o de prestación de servicios, determinen los precios que correspondan a la venta de bienes o la prestación de servicios, así como los costos inherentes a tales operaciones.

Artículo 3º. Se tendrán como sujetos del presente Decreto con Rango, valor y Fuerza de Ley las personas naturales y jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras que, con ocasión del desempeño de sus actividades dentro del territorio nacional, produzcan, importen o comercialicen bienes, o presten servicios, por lo cual reciban una contraprestación pecuniaria que satisfaga su intercambio. Igualmente, serán aplicables las regulaciones del presente instrumento a los sujetos indicados en el encabezado del presente artículo, aun cuando los precios de los productos comercializados o los servicios prestados sean objeto de regulación por parte del Estado. Se exceptúan de la aplicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley los bancos e instituciones financieras sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.

Artículo 17. Para la determinación del precio justo de bienes y servicios el órgano o ente competente podrá fundamentarse en:

1. Información suministrada por los administrados, bien a requerimiento del órgano actuante, o recabada de otros órganos de la Administración pública que la tuvieren a disposición. Dicha información debe estar conforme a sus estructuras de costos directos, indirectos, gastos generales, de administración, de distribución y venta,

cuando procedan, así como la utilidad esperada con base a las expectativas y riesgos asumidos.

2. Elementos que, por su vinculación con el caso sometido a consideración para determinación del precio justo de determinado bien o servicio, hagan mérito para presumirse válidos para la determinación de los aspectos que conforman el precio, o el costo que lo compone.

2.3.2 Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios

La presente Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses individuales y colectivos en el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades, estableciendo los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones; los delitos y su penalización, el resarcimiento de los daños sufridos, así como regular su aplicación por parte del Poder Público con la participación activa y protagónica de las comunidades, en resguardo de la paz social, la justicia, el derecho a la vida y la salud del pueblo.

Los siguientes artículos definen, como actúa la ley en la defensa del consumidor.

2.3.3 Protección y seguridad

Artículo 9°. Los bienes y servicios puestos a disposición de las personas, no deben implicar riesgos para su salud o seguridad, salvo los usuales o reglamentariamente admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización.

Las personas deberán disponer por los medios apropiados de conformidad con la presente Ley y la demás normativa que trate la materia de la información suficiente con respecto a los riesgos susceptibles de una utilización previsible de los bienes y servicios, en razón de su naturaleza y de las personas a las cuales van destinados.

2.3.4 Protección de intereses

Artículo 16°. Se prohíbe y se sancionará conforme a lo previsto en la presente Ley, todo acto o conducta ejecutado por las proveedoras o proveedores de bienes y por los prestadores de servicios, que impongan condiciones abusivas a las personas:

1. La aplicación injustificada de condiciones desiguales para proveer bienes o prestar un servicio, que ponga a las personas en situación de desventaja frente a otros.
2. La aplicación injustificada de condiciones desiguales para proveer bienes o prestar un servicio en atención al medio de pago.
3. La subordinación o el condicionamiento de proveer un bien o prestar un servicio a la aceptación de prestaciones suplementarias, que por su naturaleza o de conformidad con el uso correcto del comercio no guarde relación directa con el mismo.
4. La negativa injustificada de satisfacer la demanda de las personas.
5. La imposición de precios y otras condiciones de comercialización de bienes y servicios sin que medie justificación económica.
6. Las conductas discriminatorias.
7. El cobro a las personas de recargos o comisiones, cuando el medio de pago utilizado por éste sea a través de tarjetas de 19 Ministerio del Poder Popular para el Comercio crédito, débito, cheque, ticket o cupón de alimentación, tarjeta electrónica de alimentación o cualquier otro instrumento de pago.
8. La modificación o alteración del precio, la calidad, cantidad, peso o medida de los bienes o servicios.
9. La negativa a expender, con o sin ocultamiento, productos o prestar servicios.

10. La restricción, con o sin ocultamiento, de la oferta, circulación o distribución de productos o servicios.

Se prohíbe y se sancionará a cualquiera de los sujetos de la cadena de distribución, producción y consumo, que entre ellos impongan condiciones abusivas que afecten a las personas o que tiendan al incremento indebido de precios, acaparamiento o boicot de productos o servicios.

2.4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

2.4.1 Ensambladoras

Son todas aquellas empresas dedicadas al armado y fabricación de vehículos automotores.

2.4.2 Estándares

Los estándares son acuerdos (normas) documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías, o definiciones de características. para asegurar que los materiales productos, procesos y servicios se ajusten a su propósito.

2.4.3 Estándares de Calidad

Los Estándares de Calidad Organizacional son indicadores que permiten medir el “estado” de una Organización en un momento determinado, tanto en los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento organizacional (de la Organización para adentro), como los niveles de relación y sustentabilidad de la organización (de la Organización para afuera).

2.4.4 Concesionario

Son empresas de carácter independiente la cuales bajo un contrato firmado con las ensambladoras o importadoras de vehículos tienen el derecho de comercializar los vehículos que estas importan o ensamblan, son el intermediario entre el fabricante y el cliente final generando valor agregado ofreciendo la venta personalizada y servicio postventa de los vehículos.

2.4.5 Garantía

Una garantía es un negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda. Las garantías son muy importantes para los consumidores. Permiten tener la certeza de que, en caso de vicios o defectos que afecten el correcto funcionamiento del producto, los responsables se harán cargo de su reparación para que el producto vuelva a reunir las condiciones óptimas de uso.

Son responsables del otorgamiento y cumplimiento de la garantía legal los productores, importadores, distribuidores y vendedores del producto.

2.4.6 Sistema de gestión de calidad

“La organización, estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para implementar la gestión de calidad”, Norma ISO 9000:1987

2.4.7 Procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados o elementos de salida puede considerarse como un proceso.

2.4.8 Clasificación de los Procesos

De acuerdo a la etapa, momento o fase, personal que lo llevara a cabo, nivel de importancia y complejidad, para la obtención de los resultados esperados los procesos pueden tener distintas clasificaciones.

2.4.8.1 Procesos clave

- Son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos siendo críticos para el éxito del negocio, por lo que son responsabilidad de la dirección y no permiten ambigüedades.

2.4.8.2 Procesos estratégicos

- Soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son procesos estratégicos los relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing.

2.4.8.3 Procesos operativos

- Suponen el know how de la empresa y expresan la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo, constituyendo un valor añadido a la empresa. Son los relacionados con producción, diseño de productos y/o servicios, entrega de productos y/ servicios, gestión de proveedores y clientes.

2.4.8.4 Procesos de apoyo

- Dan soporte y recursos a los procesos operativos, como los RRHH, formación, informática, financiero, alianzas.

2.4.9 Voz del cliente

Encuesta realizada a los clientes del servicio postventa basada en una serie de preguntas cualitativas y cuantitativas cuyo fin es alimentar estadísticas mensuales para evaluar si se está cumpliendo los objetivos de satisfacción, esta encuesta puede ser telefónica o digital y se realiza a las 72 horas de haberse realizado el servicio.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describe la metodología utilizada en esta investigación, la cual especifica diseño, tipo y nivel de investigación, población, muestra, y técnicas de recolección de datos.

3.1. Diseño, tipo y nivel de investigación

3.1.1. Diseño de la investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcó en un diseño de campo, debido a que se analizó la problemática de la insatisfacción de los clientes que acuden al departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices, permitiendo la recolección de datos de interés, en forma directa por medio de encuestas y proporcionada por la empresa.

El manual de la UPEL (2003) define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se tratan de investigaciones a partir de los datos originales o primarios (p.14)

3.1.2. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarcó en la metodología de tipo descriptiva, puesto que se procedió a recopilar e identificar las relaciones que inciden en la calidad de servicio en el departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.

En 2004, Arias (citado en Véliz, 2009) define “la investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

3.1.3 Nivel de la investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, por cuanto a través del desarrollo se presentaron alternativas o propuestas para la aplicación de un sistema de gestión estratégica para mejorar la calidad de servicio en el departamento postventa del concesionario Noel Motors Los Ruices.

Según el manual de la UPEL (2011) el proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades, de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o en un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

Se realizó un estudio de la situación actual con datos tomados de la realidad para así crear un conjunto de propuestas basadas en el sistema de gestión Balanced Scorecard para la mejora de la calidad de servicio basado en una alineación estratégica, de personas, procesos, clientes y estado financiero del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

En el caso objeto de estudio, la población estuvo constituida por el personal que labora en el área de servicio postventa determinado por un total de quince (15) personas y un grupo de cincuenta (50) de los clientes que visitaron dicha área, dando así una población total de sesenta y cinco (65) personas.

Según Tamayo y Tamayo en 1997 (citado en Franco Y, 2011) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”

3.2.2 Muestra

De la población señalada se tomó una muestra no probabilística, la cual según Hernández (citado en Véliz, 2009) corresponde al “tipo de muestra cuya selección no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”. Esta muestra estuvo integrada por un (1) asesor de servicio, cuyo cargo consiste en el trato directo con el cliente desde que comienza hasta que termina la experiencia de servicio, también tiene contacto directo con el personal técnico, un (1) gerente de servicio postventa, el cual debe velar por el desempeño y gestión de las actividades del departamento de servicio, un (1) coordinador de servicio, el cual debe garantizar por la operatividad y supervisión de las actividades y procesos, una (1) coordinadora de citas, la cual es la encargada de administrar la programación o citas para ingresar los vehículos, también tiene contacto directo con el cliente, seis (6) técnicos, los cuales tienen la tarea de llevar a cabo las reparaciones y servicios solicitados y treinta (30) clientes que

visitaron el departamento de servicio postventa, siendo así una muestra de cuarenta (40) personas.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta etapa consistió en la recolección de datos concernientes a los puntos de análisis involucrados en la investigación

Para esta investigación se hizo uso de la encuesta debido a que la misma representa una manera directa de entrevistarse con los empleados de la organización y los clientes.

Stanton, Etzel, Walker (1996) Una encuesta consiste en reunir datos mediante entrevistas. La encuesta puede aplicarse en forma personal, por teléfono o por correo. Tiene la ventaja de que la formación se obtiene directamente de las personas cuyo punto de vista nos interesa conocer. De hecho, tal vez sea la única forma de determinar las opiniones o los planes de compra de un grupo.

3.3.1 Técnica para la elaboración de las encuestas

Se realizó una primera encuesta dirigida al personal operativo del taller (ver anexo A) basada en una serie de planteamientos extraídos de la realización de una matriz DOFA (ver cuadro 4), divididos en las categorías que la componen como lo son, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, en los cuales los encuestados mostraron el nivel de aceptación de los mismos categorizados en los siguientes ítems:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Posteriormente se realizó una segunda encuesta (ver anexo B) dirigida a los clientes que interactuaron en una visita al taller, en donde se detectó oportunidades de mejora y expectativas para el ofrecimiento del servicio. Esta última encuesta se

estructuró de acuerdo a fases o encuentros de servicio, en donde el cliente pueda emitir un juicio del mismo, los cuales, según, Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) “son cuando las promesas se cumplen o se rompen y donde se llega al terreno de los hechos, en ocasiones llamada ‘marketing en tiempo real’. Es a partir de estos encuentros de servicio que los clientes forman sus percepciones” (p.119), como se describe a continuación de la siguiente manera:

- Experiencia previa o visita anterior a otro departamento de servicio postventa Ford.
- Motivo para la visita actual al departamento de servicio postventa.
- Decisión para la selección del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.
- Medios de comunicación con el departamento de servicio postventa.
- Periodo de tiempo de permanencia del vehículo en el departamento de servicio postventa.
- Momento de la entrega del vehículo.
- Interacción posterior a la experiencia de servicio del departamento postventa con el cliente.

En ambas encuestas se agrupo y organizó la información en una matriz para su tabulación y análisis en el modelo estadístico de porcentaje, cuya fórmula es:

$\% = F \times 100/N$ donde:

- %= porcentaje que se encuentra en el total del estudio.
- F= número de veces que se repite el dato.
- 100= constante de la muestra.
- N= total de datos.

3.4 Fases metodológicas

Objetivos	Herramientas Metodológicas	Actividades
<p>1. Diagnosticar la situación actual y lineamientos de la misión y visión del departamento de servicios postventa.</p>	<p>-Matriz evaluativa.</p> <p>-Matriz DOFA.</p> <p>-Encuesta.</p>	<p>- Verificar los lineamientos de la misión y visión del departamento postventa.</p> <p>-Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de postventa.</p> <p>-Elaborar la encuesta dirigida al personal operativo del departamento de servicio postventa.</p>
<p>2. Analizar las necesidades y expectativas del cliente que visita el departamento de servicio postventa.</p>	<p>-Encuesta.</p>	<p>-Describir de manera general el proceso para la realización de servicios en el departamento de postventa.</p> <p>-Elaborar encuesta dirigida a los clientes basada en los momentos donde se formulan un juicio del servicio.</p>
<p>3. Proponer el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard para la mejora de la calidad de servicio en el departamento de postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices.</p>	<p>-Indicadores de gestión.</p> <p>-Cuadro de mando integral.</p> <p>-Mapa estratégico.</p>	<p>- Establecer objetivos e indicadores estratégicos que permitan el control del desempeño de las perspectivas financiera, cliente, procesos, e innovación y aprendizaje.</p> <p>-Elaboración del mapa estratégico.</p>

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A fin de dar respuesta a los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la propuesta para mejorar la calidad de servicio basado en un sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard se comenzará por el análisis de la situación actual del Departamento de Postventa de Noel Motors Los Ruices, incluyendo dentro de este análisis la estructura de su misión y visión, también el estudio de su entorno a nivel externo, conformado por las amenazas, oportunidades y a nivel interno debilidades y fortalezas, además del clima organizacional y que tan identificados están los empleados con sus funciones y comprensión de las necesidades de los clientes, presentando para esto los resultados de las encuestas realizadas al personal del Departamento Postventa y a los clientes que visitan el mismo.

4.1 Estructura actual de la misión y visión del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices

A continuación se genera una tabla evaluativa en donde se verifica el nivel de cumplimiento de los elementos que conforman a la misión y visión de la empresa para verificar las directrices y estratégicas necesarias para el desempeño de la organización. Para este propósito se enuncian la misión y visión utilizadas actualmente por el departamento de servicio postventa.

Misión Actual:

Somos una empresa comercial con más de 45 años de experiencia, altamente competitiva e innovadora, con productos y servicios de excelente calidad para clientes exigentes del mercado venezolano, basando todas nuestras acciones y decisiones en el resguardo de nuestros valores y principios, utilizando las herramientas tecnológicamente avanzadas que nos permitan lograr el éxito en la simplicidad de los procesos, motivando y dando un excelente ambiente para el desarrollo de nuestro talento humano y aportando fuentes de empleos a nuestra comunidad.

Cuadro 2

Cuadro evaluativo de los criterios que conforman el planteamiento de una misión.

Componentes de la Misión		
CRITERIOS	Cumple	No Cumple
1.- Propósito de la organización.		1
2.- Tipo de servicio o producto ofrecido.		1
3.- A que cliente va dirigido el producto o servicio.		1
4.- Medios, procesos o tecnología para ofrecer el producto o servicio.	1	
Total Puntos	1	3

Según el análisis de los criterios básicos que componen una declaración de misión se aprecia que solo 1 criterio se cumple, específicamente los medios, procesos o tecnología, los 3 puntos restantes no cumplen, por lo tanto se observa que la misión actual no plantea un propósito claro al cual se dedique la organización, tampoco

especifica qué tipo de productos o servicio ofrece, ni a que clientes va dirigido el producto o servicio.

Visión actual

Ser líder en el sector automotriz capitalino en venta, prestación de servicios de calidad, manteniendo alta fidelidad y retorno de nuestros clientes. Desarrollando y modernizando nuestras inversiones para seguir operando en un ambiente acorde con el tiempo.

Cuadro 3

Cuadro evaluativo de los criterios que conforman el planteamiento de una visión.

Componentes de la Visión		
CRITERIOS	Cumple	No Cumple
1.- Imagen deseada en futuro.	1	
2.- Posición futura en el mercado.	1	
3.- Metas a lograr en el futuro.	1	
4.- Actividades a ser desarrolladas en el futuro.	1	
Total Puntos	4	

Según la anterior cuadro, se puede apreciar que la visión en su totalidad cumple con los 4 puntos o criterios para su conformación, por lo tanto el departamento de servicio postventa puede contar con estrategias que le permitan alcanzar las metas a futuro, sin embargo para que la organización se pueda fijar metas y posicionamiento deseado a futuro, debe contar con una misión bien establecida para poder cumplir con estas proyecciones a futuro.

4.2 Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices

A continuación se elabora un cuadro o matriz DOFA para determinar en que situación se encuentra el departamento de servicio postventa en relación a su entorno externo e interno, permitiendo evaluar respectivamente, cuales son las variables externas o fuera de la organización que afectan o benefician su desempeño, así como también las capacidades y características positivas internas, que ofrecen competitividad y aquellas negativas, que generan desventajas con respecto a la competencia y que impactan sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 4

Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de postventa del concesionario Noel Motors de Los Ruices.

INTERNAS		EXTERNAS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desconocimiento por parte del personal de la misión y visión de la empresa.	1. Personal con experiencia, con capacitación y certificación Ford.	1. Gran cantidad de clientes potenciales en la zona.	1. Restricción en el suministro de divisas para importar repuestos.
2. Misión y visión mal formulada, no establece lineamientos adecuados de la empresa.	2. Ubicación privilegiada, fácil acceso y salida.	2. Gran liquidez monetaria para el pago de los servicios.	2. Leyes y decretos de precios justos.
3. Ausencia de procesos estandarizados para la reparación y servicios de vehículos.	3. Personal adaptable.	3. Poca competencia en la zona de agentes autorizados Ford (desde los dos caminos hasta Petare).	3. Organismos de defensa al consumidor (multas y problemas legales).
4. Constantes problemas en sistema informático.			
5. Falta de personal.			
6. Stock limitado de herramientas especializadas.			

4.3 Encuesta dirigida al personal operativo del departamentos de servicio postventa

Planteamiento #1: Conoce la Misión y Visión de la empresa

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades



Grafico 3

El 100% de los encuestados afirmó no conocer la misión y visión de la empresa, lo que indica que el personal que labora en el departamento de servicio postventa no cuenta con un conocimiento de los objetivos y propósitos de la empresa, lo que ocasiona una debilidad al momento de tomar decisiones y la ausencia de comportamientos que deben estar apegados al cumplimiento del porqué de la empresa y de cómo llevarla hacia un futuro promisorio de permanencia y mejora en el tiempo.

En este orden de idea Stanton y otros (1996) afirma que "si el propósito no es claro para ellos probablemente la planeación estratégica ocasione desacuerdos y confusión" (Cap. 3, p. 76). Es de vital importancia que los empleados conozcan, asimilen y practiquen propósitos bien planteados para que la empresa pueda cumplir con su posición ante los clientes.

Planteamiento #2: La misión y Visión de la empresa está bien formulada y contiene los lineamientos adecuados.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades

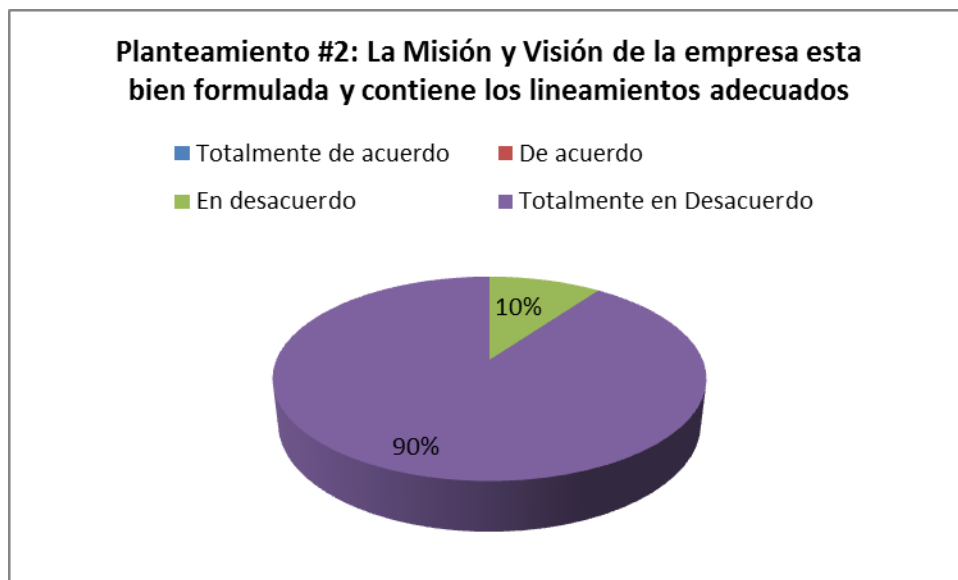


Grafico 4

Para esta pregunta el 90% de los encuestados afirmó estar totalmente en desacuerdo y solo un 10% en desacuerdo, principalmente por el desconocimiento

exacto de los mencionados lineamientos, lo que refleja un desprendimiento entre el recurso humano y lo que la empresa busca obtener, causando constantes desviaciones y una incomprensión entre los esfuerzos y las estrategias a seguir.

Debe señalarse que según Stanton y otros (1996) “la misión de la organización indican a que clientes atiendes, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Cap. 3 p.76).

Planteamiento #3: Hay procesos estandarizados y con límites de tiempo para la reparación y servicios de los vehículos.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades

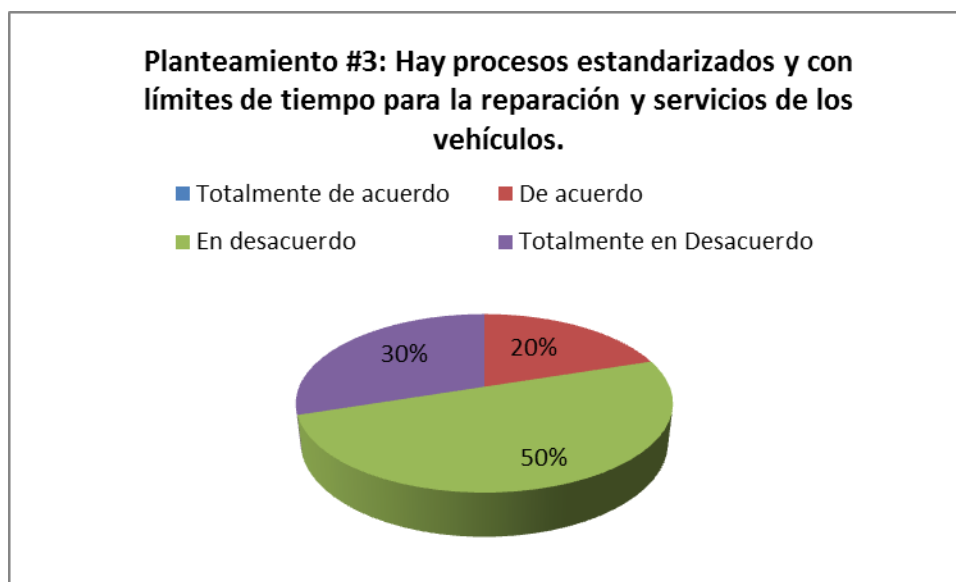


Grafico 5

En este ítem un 50% indico estar en desacuerdo, un 30% dijo estar totalmente en desacuerdo y un 20% afirmó estar de acuerdo, esto significa que no hay un control exacto de los indicadores planteados por el fabricante (ver anexo 2) para la gestión de la función de los técnicos, como lo son ocupación, efectividad y productividad, en este sentido Salazar y Gutierrez (2004) afirman que un sistema basado en recursos bien empleados y niveles de cumplimiento adecuados permiten un mejoramiento de la mencionada productividad la cual se define en la relación entre los resultados y los recursos empleados (cap. 1, p.10). De esta manera si no se administran correctamente los recursos como por ejemplo las horas disponibles para la venta de servicios, difícilmente se tendrán tiempos de entrega efectivos, sugiriendo entonces que los procesos se basen en la eficiencia y la efectividad. Por otro lado tampoco existen campañas informativas para que los técnicos se involucren con sus resultados, ocasionando un desprendimiento del compromiso que se tiene para con el cumplimiento de metas tanto internas como externas. Impide a su vez la predicción de sucesos o detección rápida de fallas causado por lo errático de las actividades realizadas en el taller, sin posibilidad de anticiparse a un suceso que se desvíe de lo deseado.

Planteamiento #4: El sistema informático es estable y no da problemas.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades

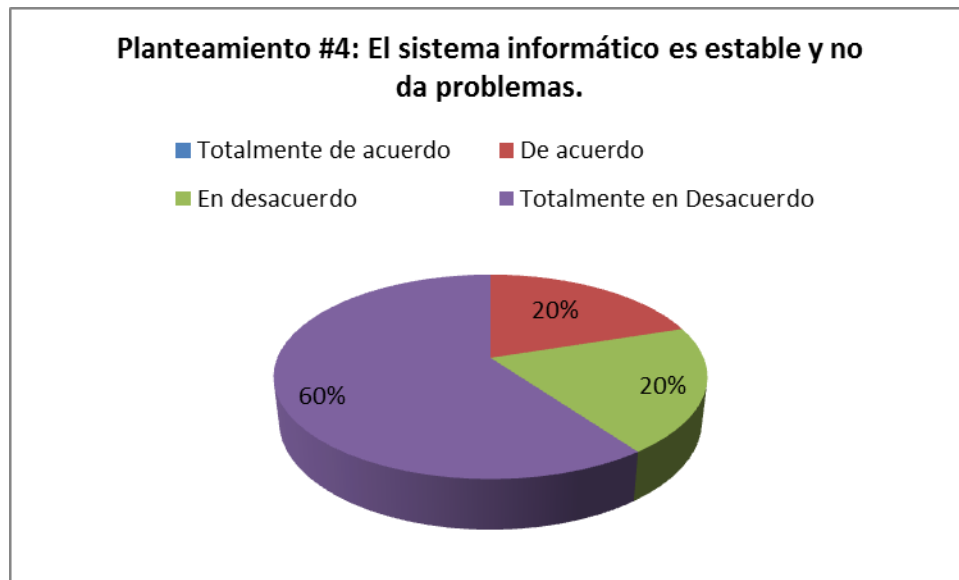


Grafico 6

En esta pregunta un 60% dijo estar totalmente desacuerdo, en desacuerdo un 20% y de acuerdo el 20% restante, esto es un indicador de que el sistema informático pudiera estar representando un factor en contra de la simplicidad y flexibilidad que debe ofrecer un sistema informático para el registro de datos y procesos de facturación, que afecta el desempeño e inclusive los tiempos de respuesta al cliente. Como cualquier otro recurso utilizado para brindar un servicio, este debe adecuarse a las necesidades de uso para así funcionar en pro de rapidez, flexibilidad y otros atributos positivos para satisfacer tanto al cliente externo como el interno.

Planteamiento #5: Contamos con el personal necesario.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades

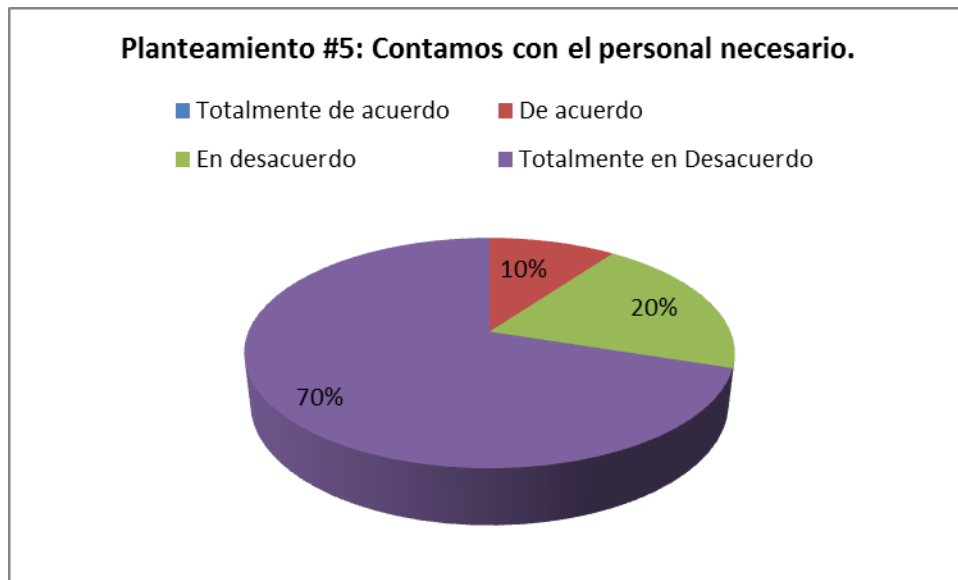


Grafico 7

En este planteamiento un 70% de los encuestados afirmó estar totalmente en desacuerdo, un 20% en desacuerdo y solo un 10% de acuerdo. Esto indica que los empleados perciben la asignación de tareas adicionales que debieran estar soportadas por personal dedicado a esas áreas desatendidas y que son de igual importancia para ofrecer resultados favorables, lo que trae como resultado una falta de efectividad y eficiencia en las distintas tareas desarrolladas por el personal, traduciéndose esto en aumento de tiempos de entrega, olvido de asignaciones y en general un retraso en el desempeño general de los procesos que resultan en insatisfacción tanto del cliente interno como el externo y bajo rendimiento en la productividad del taller.

Planteamiento #6: Se cuenta con todas las herramientas y equipos especializados necesarios para las labores de diagnósticos y reparaciones efectivas.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Debilidades

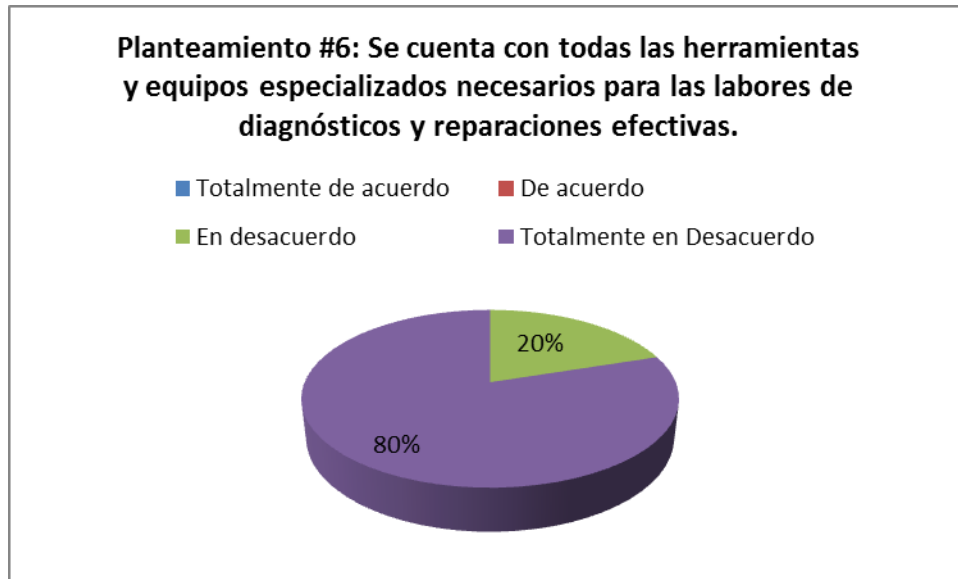


Grafico 8

Un 80% de los encuestados dijo estar totalmente en desacuerdo y un 20% en desacuerdo, este resultado deja en clara evidencia el déficit de herramientas y equipos necesarios en las labores de diagnósticos y reparación de vehículos, lo que origina tiempos excesivos o diagnósticos inexactos. Como en todo proceso existen recursos involucrados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, en este caso dichos equipos son recursos de los cuales dependen los resultados que serían más acorde a lo deseado disminuyendo los márgenes de error de los diagnósticos y reparaciones dando una mayor garantía de la calidad buscada.

Planteamiento #7: El personal técnico y de contacto tiene experiencia y está capacitado por Ford.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Fortalezas

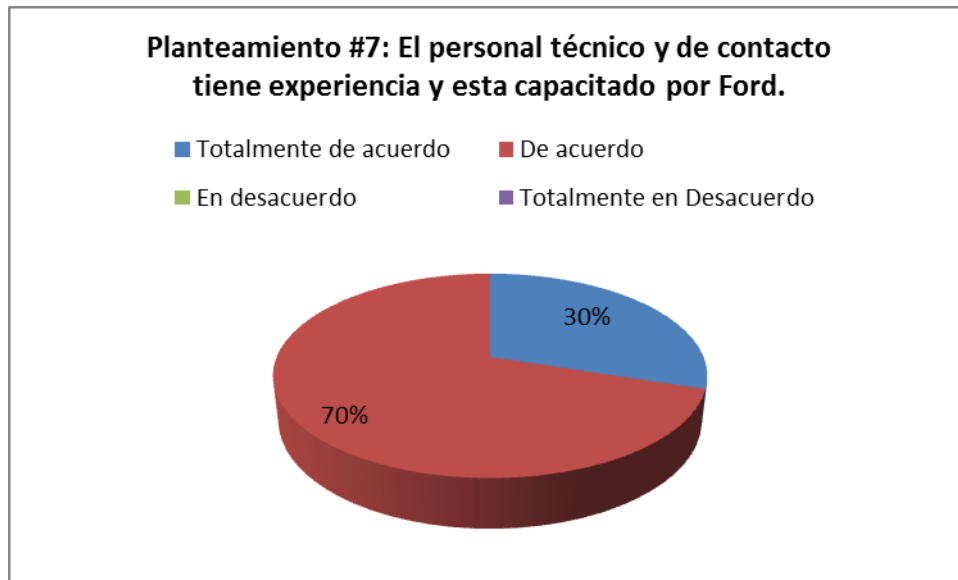


Grafico 9.

En este ítem el 70% indicó estar de acuerdo y un 30% dijo estar totalmente de acuerdo, dando a conocer que una de las fortalezas del departamento de post venta es la capacidad de su personal para desarrollar y mejorar sus funciones, en este punto es importante la actualización de conocimientos y motivación del personal, el cual es un eslabón fundamental al tratarse de calidad de servicio. Según Zeithaml y otros (2009) "para proporcionar un servicio de calidad, los empleados necesitan una capacitación continua en las habilidades técnicas e interactivas necesarias". (p. 366)

Para cultivar y mantener una fuerza de trabajo que esté orientada a los clientes y enfocada en entregar calidad, una organización debe desarrollar a sus empleados para entregar calidad en el servicio. Es decir, una vez que contrata a los empleados correctos, la organización debe capacitar y trabajar con estos individuos para asegurar el desempeño del servicio. (Zeithaml y otros, p.366)

Un elemento importante que distingue el éxito o fracaso de una organización es que la capacitación y el entrenamiento del personal vayan alineados con los propósitos, metas y estrategias de la misma. (ob. cit, p.367).

Planteamiento #8: La ubicación del departamento de servicio postventa es privilegiada con fácil acceso y salida.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Fortalezas

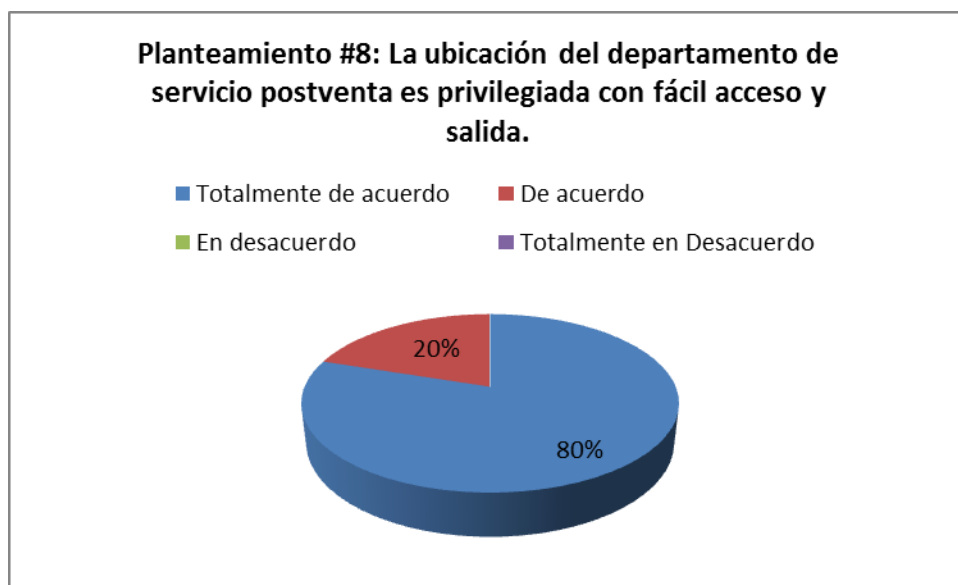


Grafico 10

En este ítem el 80% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo mientras un 20% dijo estar de acuerdo, gran facilidad y variedad de medios de transporte como metro, taxi, autobuses, servicios de banca y otros ofrece la posición geográfica del departamento de postventa, lo que da facilidades y tranquilidad al cliente al momento de retirarse o ir a buscar el vehículo, esta fortaleza permite tener

una ventaja ante la competencia que no presente estas facilidades de acceso y salida, que inclusive beneficia a los empleados, también representa un tangible de peso en la percepción de la calidad del servicio o juicio del cliente.

Planteamiento #9: El personal es receptivo y Adaptable.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Fortalezas

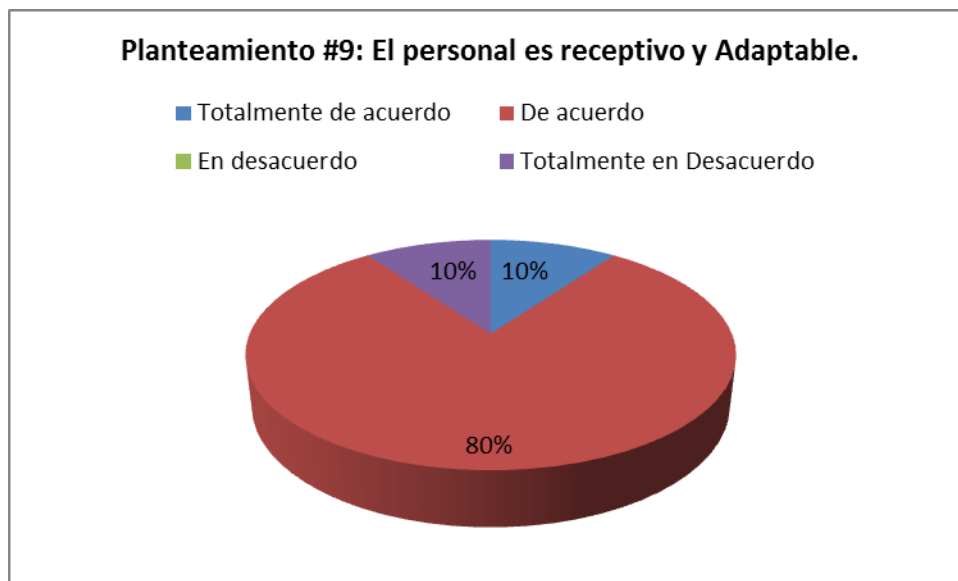


Grafico 11

En este planteamiento un 80% se pronunció con el ítem “de acuerdo”, un 10% dijo estar totalmente de acuerdo y el 10% restante totalmente en desacuerdo. Es de suma importancia cuando se habla del recurso humano que este sea receptivo y adaptable, sobre todo al tratarse de un servicio que es realizado por personas para otras personas,

siendo así una fortaleza el hecho de que el personal pueda responder y actuar de acuerdo a las diversas situaciones que pudieran plantearse en el día a día, sin embargo esta cualidad sin una debida orientación o dirección no surte el beneficio que debiera tener, también representa una ventaja para los propósitos de estrategias y mejoras, reduciendo el impacto o resistencia al cambio, pudiéndose pronosticar resultados a corto plazo a nivel de procedimientos, rutinas o acciones a tomar.

Planteamiento #10: Hay gran cantidad de clientes potenciales en la zona donde se encuentra ubicado el departamento de servicio postventa.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Oportunidades.

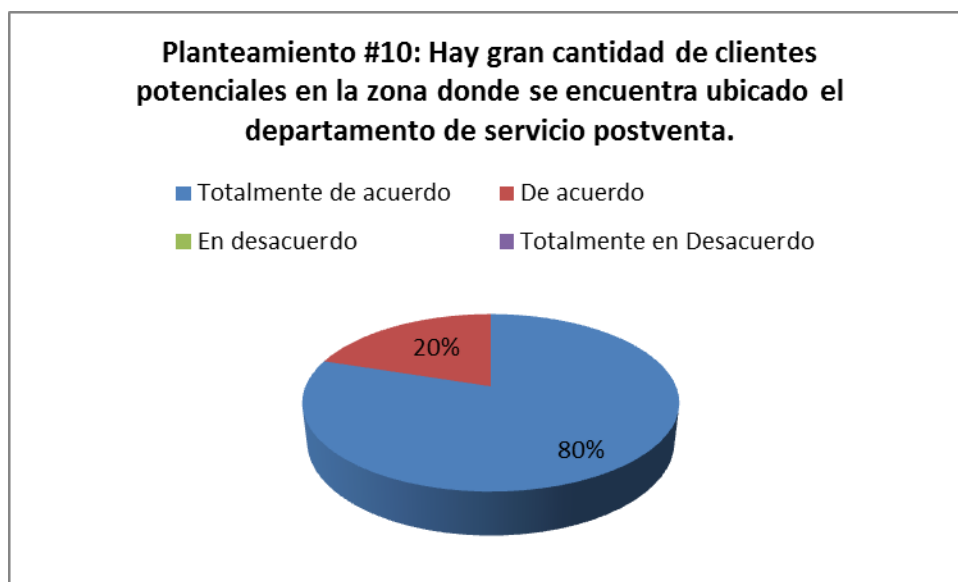


Grafico 12

En este planteamiento el 80% respondió estar totalmente de acuerdo, el 20% restante dijo estar de acuerdo, la ubicación geográfica además de representar una

ventaja competitiva, también permite una visualización muy importante del departamento de servicio postventa, por tratarse de una zona con arterias viales muy destacadas y conformadas a su vez por gran cantidad de empresas, industrias, laboratorios, entidades bancarias y organismos de gestión pública como Polar, Coca-Cola, Pharma, Calox, Banco de Venezuela, Seniat entre otras, cuyos empleados cumplen con el perfil de clientes potenciales, los cuales según Los Diversos tipos de cliente (Revista en línea, 2012), “son aquellas personas (o empresas u organizaciones) que no han hecho compras en la empresa pero que se ven como posibles clientes en un futuro no muy lejano, por lo que hay que diseñar estrategias para convertirlos en clientes actuales”. Partiendo de esta idea se puede aprovechar el parque automotor o flotas de estas empresas que correspondan a la marca atendida en este caso vehículos Ford con el fin de aumentar la cartera de clientes del departamento de servicio postventa.

Planteamiento #11: Los clientes están dispuestos a pagar el precio de los servicios.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Oportunidades.

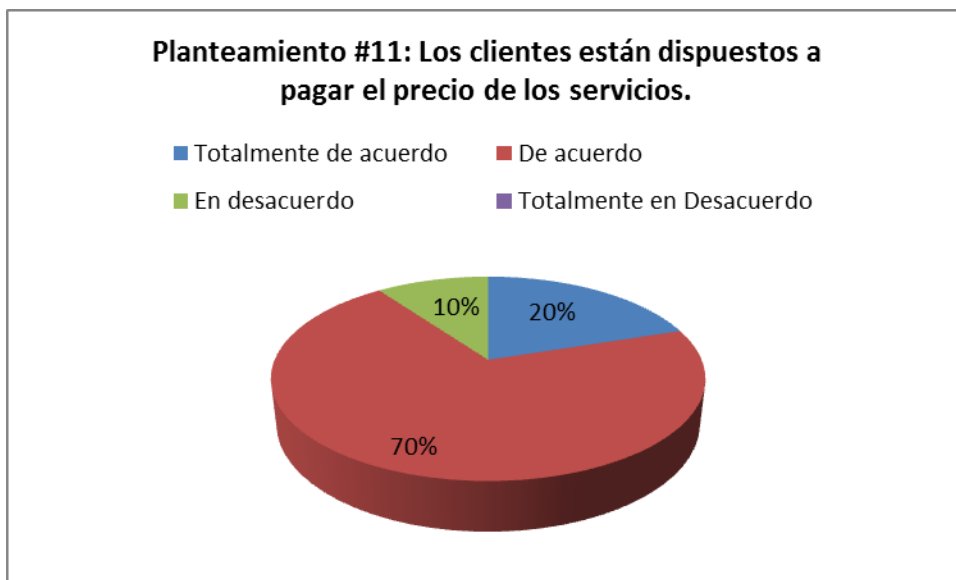


Grafico 13

En este planteamiento el 70% de los encuestado afirmó estar de acuerdo, mientras un 20% totalmente de acuerdo y solo un 10% en desacuerdo. Según el artículo Trabas Oficiales afectaron importación de autos del periódico El Universal (2014) “Hoy la realidad es otra. La producción está diezmada por la falta de divisas y muestra un declive de 82,65% con respecto a 2013. A los importadores les va peor. Las distribuidoras se han extinguido hasta el punto que entre enero y abril sólo se comercializaron 48 autos importados” (periódico en línea). En este sentido la economía y situación actual ha restringido el acceso a un parque automotor actualizado, es decir, la adquisición de un vehículo nuevo, se hace de suma dificultad por todos los temas de importación y divisas por lo cual, el cliente se ha visto prácticamente obligado a invertir su capital en el mantenimiento y puesta al día de sus vehículos, generando una oportunidad para los departamentos de servicios postventa en mantener y aumentar sus ingresos, no solo en tareas de mantenimientos preventivos y correctivos sino en la oferta de servicios novedosos e innovadores.

Planteamiento #12: Es el único departamento postventa Ford del municipio Sucre.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Oportunidades.

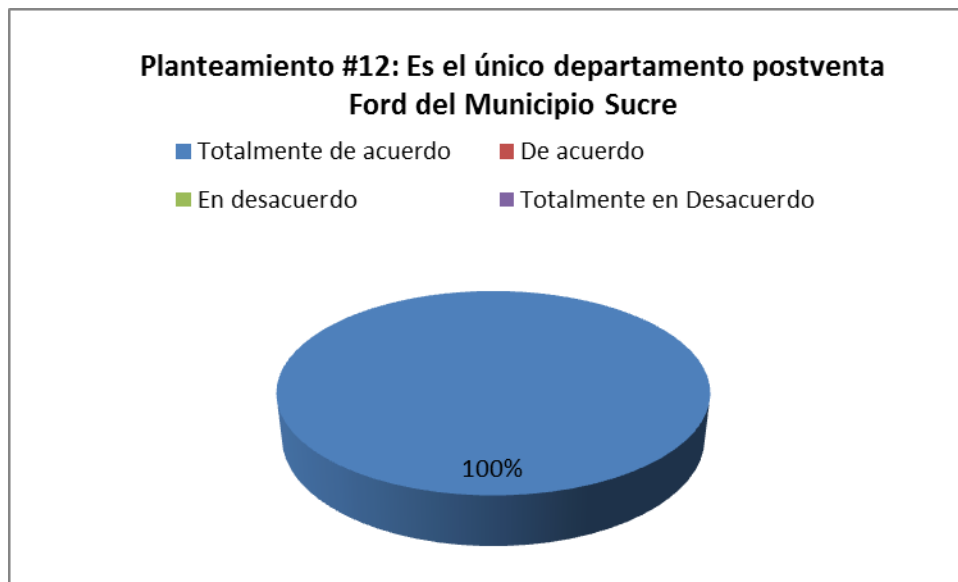


Grafico 14

En este planteamiento el 100% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo. Según el mapa de distribuidores y concesionarios del portal de Ford Motor de Venezuela en línea (2014) el departamento de postventa con servicio técnico disponible es el de Noel Motors Los Ruices en lo que respecta al perímetro que abarca el municipio Sucre en Caracas, Venezuela, existiendo otros entes de la franquicia Ford dedicados a ventas de repuestos o solo venta de vehículos, mas no que ofrezcan servicio técnico, dando prácticamente una competencia nula si de talleres autorizados Ford se habla, sin embargo otras franquicias y talleres particulares sí podrían representar una competencia por dedicarse al ramo de

mantenimientos y mecánica en general. Es una oportunidad muy importante que ofrece el entorno para consolidar un posicionamiento como único servicio postventa autorizado Ford en la zona, el cual puede generar mayores ingresos, mayores oportunidades de expansión entre otras.

Planteamiento #13: Existen restricciones en el suministro de divisas para la importación de repuestos.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Amenazas



Grafico 15

En este planteamiento el 100% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo, Rodríguez (2013) en su artículo La escasez de repuestos afecta a casi 5 millones de vehículos, según la Cámara de Autopartes, reseña “la problemática que los medianos y pequeños comerciantes están viviendo con respecto a la obtención de los repuestos para los vehículos, todo motivado a la falta de liquidación de divisas para la compra de los mismos en el exterior”. (Periódico en línea)

La mencionada problemática se mantiene en la actualidad , las restricciones de divisas para la compra de autopartes y repuestos para las ensambladoras y talleres crea una amenaza contundente en contra del desempeño de las labores y ofrecimiento de los servicios automotrices, entendiéndose que estos repuestos y autopartes vendrían siendo la materia prima para llevar a cabo las reparaciones y mantenimientos tanto preventivos como correctivos de los vehículos de los clientes del departamento de servicio postventa, sin los cuales a una disposición en stock los tiempos de permanencia en las instalaciones del taller de dichos vehículos se aumentan, generando pérdidas tanto para el cliente como para el departamento de servicio postventa, disminuyendo a su vez los ingresos por conceptos de mano de obra, perjudicando la productividad y rentabilidad, poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.

Planteamiento #14: La ley y decretos de precios justos pueden comprometer las ganancias del departamento de servicio postventa.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Amenazas

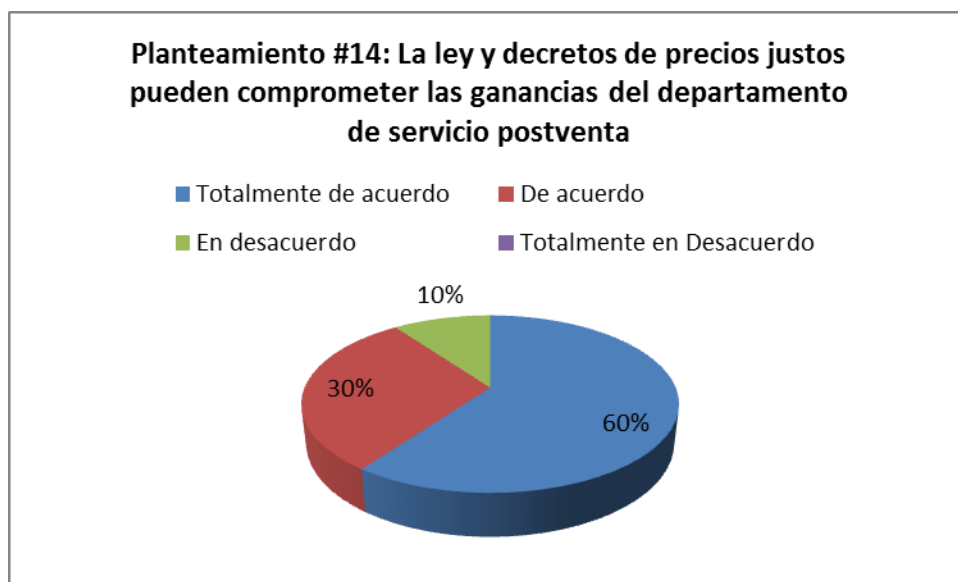


Gráfico 16

En este planteamiento un 60% afirmó estar totalmente de acuerdo, otro 30% dijo estar de acuerdo y solo un 10% mostró estar en desacuerdo, esta amenaza que ofrece el ámbito legal dictado a través del Decreto N° 600 denominado Ley Orgánica de Precios Justos, también llamado Decreto con Rango, Valor y Fuerza estipula a través de su organismo ejecutor el SUNDDE (Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos) la determinación, modificación y control en cuanto a los precios de bienes y servicios, pudiendo existir diferencia entre los cálculos realizados por este organismo de estructuras de costos y lo necesario o estructura de costo real para cancelar gastos de servicios, nómina, alquiler, costos fijos y variables que a su vez se verán determinados por los índices inflacionarios, pudiendo entonces atentar contra la permanencia de la empresa, no solo por el hecho de que los egresos superen a los ingresos, sino también por posibles expropiaciones, cierres y multas que el mencionado organismo puede imponer sino considera apropiado los precios establecidos en el departamento de postventa.

Planteamiento #15: Multas y problemas legales por organismos de defensa al consumidor.

Alcance: Encuesta dirigida al personal operativo del taller de servicio que incluye personal de atención directa al cliente y personal técnico.

Categoría: Amenazas.

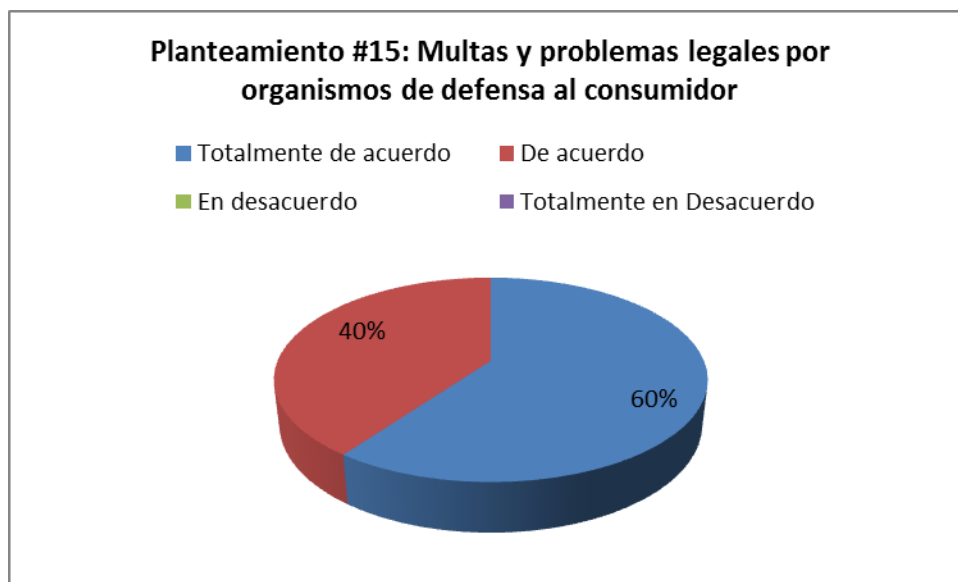


Grafico 17

En este planteamiento el 60% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo, mientras un 40% dijo estar de acuerdo, lo que reitera la amenaza proveniente de usuarios o clientes del servicio, cuyo resultado no sea el esperado, inclusive por temas de calidad de reparación o precios cobrados, estos tienen la posibilidad, según la ley de protección al consumidor y ley de precios justos, de formular denuncias al departamento de servicio postventa, traduciéndose estas acciones en gastos administrativos por abogados, multas y posibles cierres o suspensión de las operaciones.

Para dar respuesta al objetivo específico número dos que corresponde a captar las necesidades y expectativas del cliente se presentan a continuación los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 30 clientes que visitaron el departamento postventa, antes de enfrentarse a la experiencia de servicio. La encuesta fue dirigida hacia aquellos clientes que visitaron por primera vez el departamento de servicio postventa y está conformada por siete preguntas basadas en una secuencia de eventos o fases por las que ira pasando el cliente y donde podría formularse un juicio de la calidad de servicio, para contextualizar estos eventos se describe a continuación el proceso general que se practica en la actualidad para la realización de servicios del departamento postventa, también dicha encuesta presento la oportunidad de crear estrategias en base a los requerimientos y preferencias del cliente, es así como Stanton y otros (2000) afirman que el que dicta los parámetros de calidad es aquel que disfruta del mismo, en este caso el cliente y no la organización o productor que lo ofrece, también afirma que el servicio debe corresponder a sus expectativas de lo contrario podrían perderse clientes actuales y dejarse de atraer a otros nuevos, con este propósito para obtener las expectativas del usuario las organizaciones deben investigar y tener en cuenta también lo que ofrecen al público, ya que esto último también formara parte de las expectativas del cliente de un determinado mercado. (p.577)

4.4 Descripción general del proceso actual del departamento postventa para la realización de servicios

Para establecer el contexto en el cual se generan momentos en los cuales el cliente pueda emitir un juicio acerca del servicio, se describe a manera general el proceso del departamento de servicio postventa.

- Programación de una cita, vía telefónica o personalmente por parte del cliente.

El sistema de citas permite al cliente tener la posibilidad de realizar la revisión de su vehículo el día y hora acordada con el departamento de servicio
Responsable: coordinadora de citas.

- Bienvenida, recepción e inspección del vehículo, entrevista con el cliente para captar sus necesidades y requerimientos.

Se realiza una inspección del vehículo que le permite al cliente conocer con anticipación cual es el trabajo que requiere la unidad y el costo del mismo, se abre una orden de reparación donde se plasma los servicios a realizar y el reporte de fallas, también se establecen los compromisos de entrega.

Responsable: asesores de servicio.

- Asignación y organización de los trabajos a realizar, asesoría técnica, supervisión y control de los vehículos en el área de taller.

Se llevan a cabo las actividades de organización y asignación de trabajos.

Responsable: jefe de taller.

- Revisión, reparación y mantenimiento de los vehículos, elaboración de presupuestos y recomendaciones técnicas.

En esta etapa se realizan las revisiones, diagnósticos de ser necesarios, los presupuestos y posteriormente las reparaciones autorizadas o recomendadas para el cliente.

Responsable: técnicos automotrices, asesores de servicio, vendedor de repuestos.

- Lavado y secado del vehículo.

Se llevan a cabo en esta etapa las labores de limpieza de los vehículos cuyos servicios están ya realizados.

Responsable: lavador

- Cobro de los servicios.

En esta fase el cliente se dirige a caja con una pre factura en donde revisa datos para la facturación y donde se comprueba lo presupuestado con lo acordado previamente en la fase de presupuesto.

- Entrega y explicación del trabajo realizado.

En esta etapa el asesor entrega el vehículo y le realiza las explicaciones de los trabajos realizados.

Responsable: asesores de servicio.

4.5 Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa

Pregunta #1: ¿Ha usted visitado con anterioridad otro departamento de servicio postventa Ford?

- Sí.
- No.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

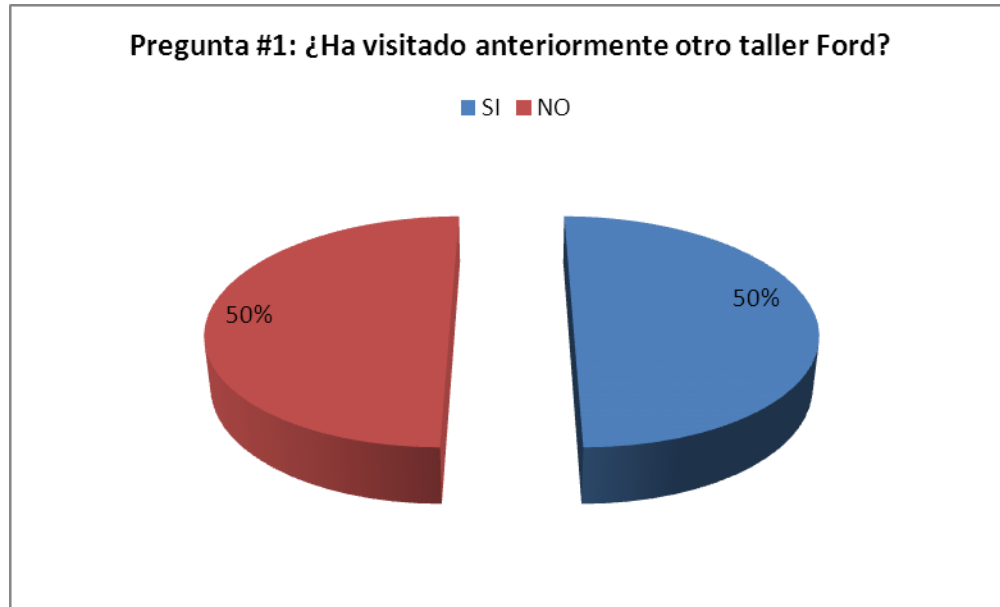


Grafico 18

En esta pregunta un 50% de los encuestados afirmó haber visitado otro departamento de postventa Ford con anterioridad, el otro 50% dijo no haber visitado otro, en esta pregunta se destaca el hecho de si bien dicho 50% que visitó otro taller, está utilizando en la actualidad el departamento de postventa en este caso de Noel Motors para satisfacer sus necesidades de mantenimiento para con sus vehículos, lo que indica que son posibles clientes para retener, a pesar de haber pasado por otra experiencia de servicio Ford ellos por distintas razones acuden o cambian su oportunidad de negocio para invertir en este departamento, por lo que es importante captar que elementos de su experiencia anterior le fueron muy satisfactorios y cuales le causaron descontento o insatisfacción, el 50% restante indican que se cuenta con la oportunidad de captar nuevas oportunidades de negocio y posteriormente retener a estos clientes, los cuales vienen de experiencias con entes particulares o no autorizados en lo que concierne al mantenimiento de sus vehículos, estos últimos

brindan de igual manera información valiosa en lo que respecta a sus expectativas o lo que esperan de un servicio autorizado Ford.

Pregunta #1.1: ¿Cómo fue su nivel de satisfacción?

Alcance: Pregunta dirigida a los clientes que visitaron otro departamento de servicio postventa Ford.

Categoría: Expectativas del cliente.

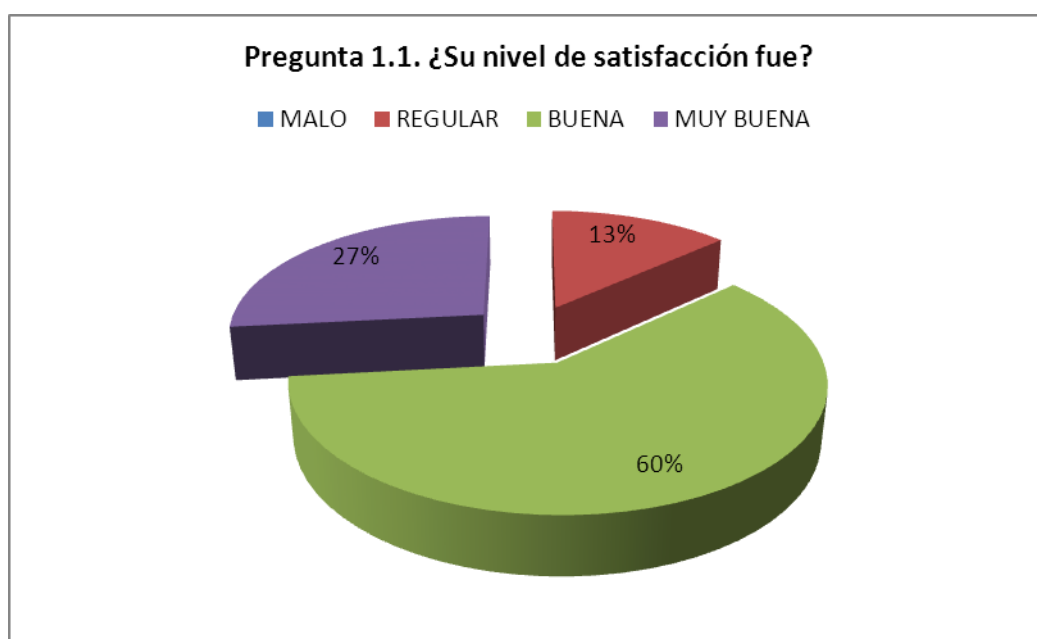


Grafico 19

En esta pregunta el 60 % de los encuestados afirmó que su nivel de satisfacción fue buena, un 27 % dijo que su experiencia fue muy buena, y un 13% opinan que su experiencia fue regular, lo que indica que el mayor porcentaje se refiere a una experiencia en la cual no existieron factores de exaltación, ni los clientes recibieron

más de lo que esperaban, sus expectativas fueron básicamente atendidas, sin generar un valor agregado para el cliente, este resultado también nos indica que este es el estándar de la mayoría de los departamentos de servicio Ford, el cual pudiera ser mejorado.

Pregunta #1.2: Señale el ítem en el que considera tuvo más problemas:

- Disponibilidad de Repuestos.
- Tiempo de estadía del vehículo en el taller.
- Calidad de la reparación.
- Calidad de atención.

Alcance: Pregunta dirigida a los clientes que visitaron otro departamento de servicio postventa Ford y su experiencia fue mala o regular.

Categoría: Expectativas del cliente.

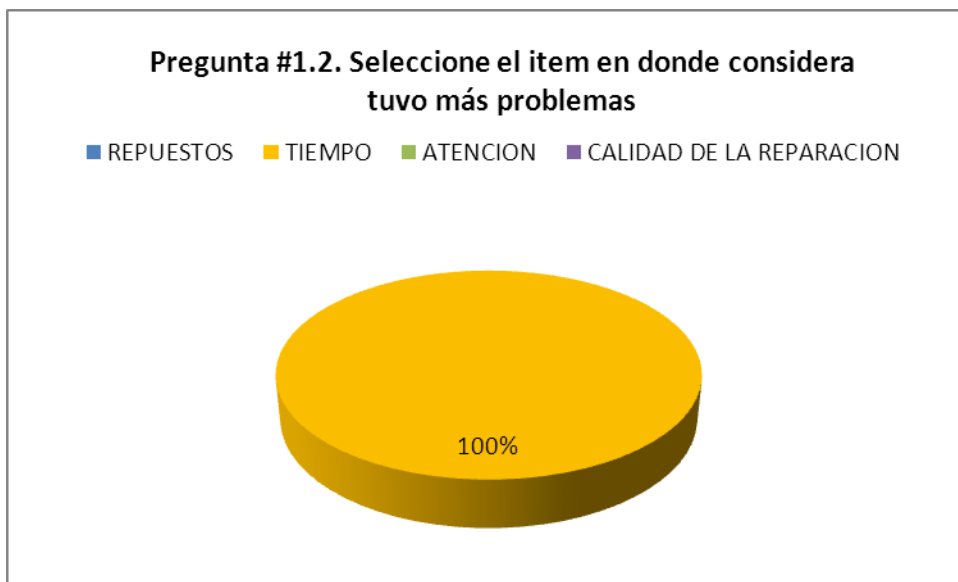


Grafico 20

En esta pregunta, la cual da respuesta al por que el cliente consideró que su experiencia fue mala o regular se encontró que el 100 % afirmó que el elemento tiempo de estadía del vehículo en el taller, causó su inconformidad con la experiencia de servicio, indicando así, que el tiempo acumulado por falta de repuestos, falta de mano de obra o mala planificación del taller desembocará en un resultado negativo a nivel de calidad de servicio. Siempre que el cliente considere que el tiempo de estadía de su vehículo, no es justificado debidamente y que se genera por tiempos muertos innecesarios, creara descontento e inconformidad, el elemento tiempo es de suma importancia para la mayoría de los clientes por el hecho de que su vehículo es una herramienta para su día a día.

Pregunta #1.3: Señale el ítem que le generó mayor satisfacción:

- La rapidez del proceso en general.
- El trato del personal.
- La disponibilidad de repuestos.
- La calidad de la reparación.

Alcance: pregunta dirigida a los clientes que visitaron otro departamento de servicio postventa Ford y su experiencia fue buena o muy buena.

Categoría: Expectativas del cliente.

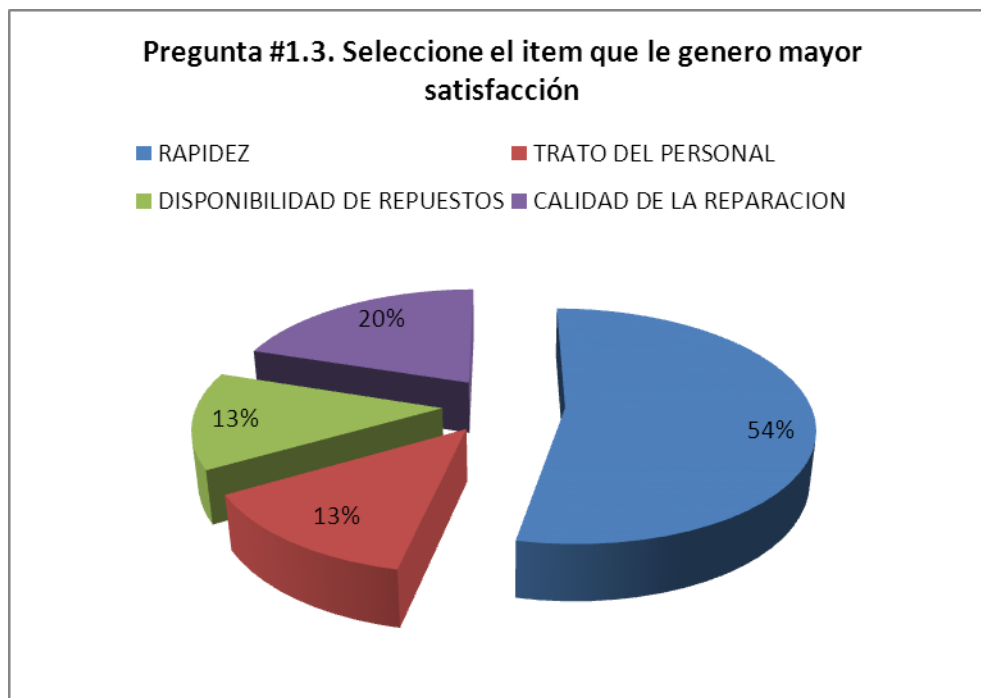


Grafico 21

En esta pregunta un 54% de los encuestados se engloba en la rapidez del proceso en general, un 20% afirmó estar de acuerdo con el ítem calidad de la reparación, un 13% dijo estar de acuerdo con la disponibilidad de repuestos y por ultimo un 13% menciona el trato del personal, pudiéndose observar en este resultado que fundamentalmente para que la experiencia de servicio se categorizara como buena o muy buena la mayoría de los clientes coinciden en el ítem rapidez del proceso, que se traduce en tiempo utilizado efectivamente, en procesos internos efectivos y eficientes que resultan en un tiempo aceptable o esperados por estos, lo que sugiere entonces que el factor tiempo es determinante, mientras menos tiempo se tome todo el proceso desde que el cliente deja el vehículo, hasta que lo retira ya con los mantenimientos o reparaciones requeridos realizados, será mayor la satisfacción, seguido de este porcentaje, está el ítem de la calidad de la reparación, expectativa básica o promesa implícita con la cual el cliente deja su vehículo en los departamentos de servicio postventa. Se puede afirmar que el ítem disponibilidad de repuestos será vital para

contribuir o facilitar el objetivo de la rapidez del proceso por lo tanto si el servicio fue rápido se infiere que la existencia de los repuestos es la adecuada y la requerida para evitar tiempos muertos de los vehículos en taller.

Pregunta #2: ¿Por cuál motivo trae su vehículo al departamento de servicio postventa?

- Mantenimiento.
- Falla.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

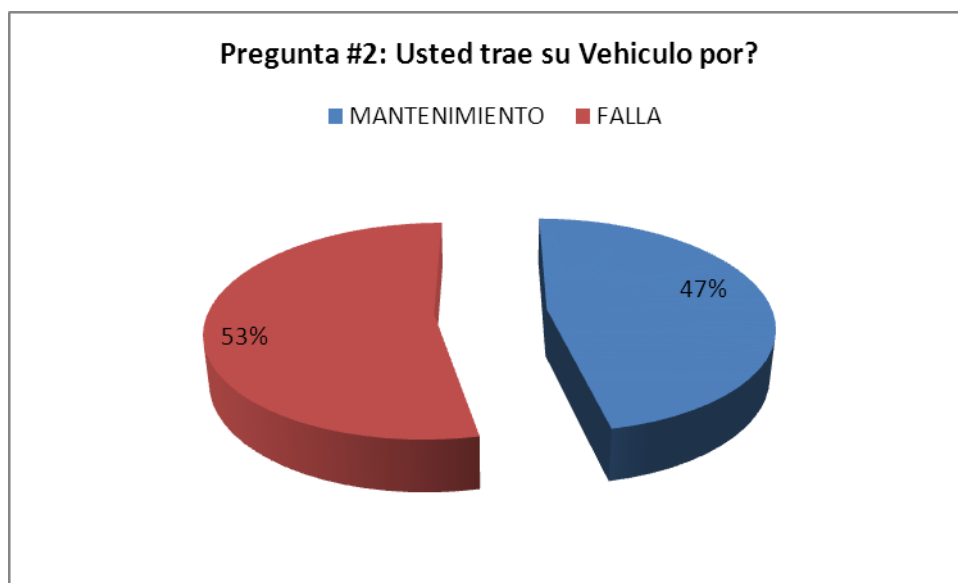


Grafico 22

En esta pregunta un 53% dijo llevar su vehículo al departamento de servicio postventa por motivos de falla o problemas con su unidad, el otro 47% afirmó que lo

llevaba por motivos de mantenimientos, este resultado da una alerta en cuanto a las capacidades y habilidades del personal técnico en combinación con los instrumentos y herramientas de diagnósticos, por consiguiente estar preparados para satisfacer esa mayor demanda de servicio para corrección de fallas, motivo por el cual en su mayoría acuden al departamento de servicio postventa, también denota la importancia en la consistencia de la información que se transmite del cliente, al asesor y de este al técnico encargado del caso, ya que si esta información es inexacta o desviada de lo que reporta el cliente podría causar una falta de cumplimiento en la resolución de la falla que presente el vehículo.

Pregunta #3: ¿Cuál de los siguientes factores influyeron en que usted seleccionara visitar al departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices para traer su vehículo?

- Recomendaciones de un tercero (Amigo, familiar, vendedor).
- Publicidad (Prensa, página web).

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

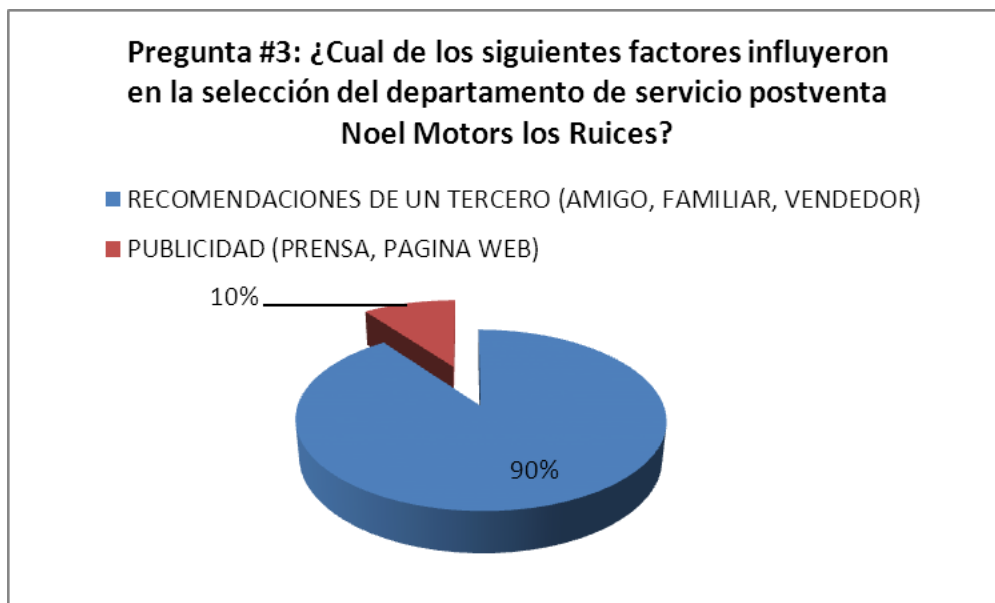


Grafico 23

En esta pregunta el 90% de los encuestados selecciono la opción recomendaciones de un tercero, siendo este un amigo, familiar o su vendedor del vehículo, y el 10% restante a través de medios publicitarios, este resultado indica que uno de los elementos del marketing tradicional según Zeithaml y otros (2009) como lo es la promoción basado en la publicidad, tipos de anuncios, tipos de medios, estrategia internet/web (p.24), no se encuentra realmente activo, limitándose la captación de nuevos clientes, y la comunicación comercial hacia aquellos sectores o segmentos del mercado que no conocen el departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices, la publicidad representa una herramienta para diferenciarse del resto de la competencia. En la actualidad, uno de los medios publicitarios más utilizados es el electrónico que se compone de páginas web y redes sociales, los cuales son de amplio espectro y a costos relativamente bajos. Zeithaml y otros también resalta la importancia de la comunicación boca a boca afirmando que se deben “crear experiencias de servicio memorables y positivas” ya que el juicio posterior a un servicio recibido dictara lo que unos clientes le cuenten a otros, afectando la

reputación del desempeño del departamento de servicio postventa, ya sea positiva o negativamente (p. 65,66).

Pregunta #4: Una vez dejado el vehículo y para futuras citas o consultas, ¿cuál medio prefiere para contactar con el departamento de servicio postventa?

- Correo electrónico.
- Mensaje de texto.
- Llamada telefónica.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

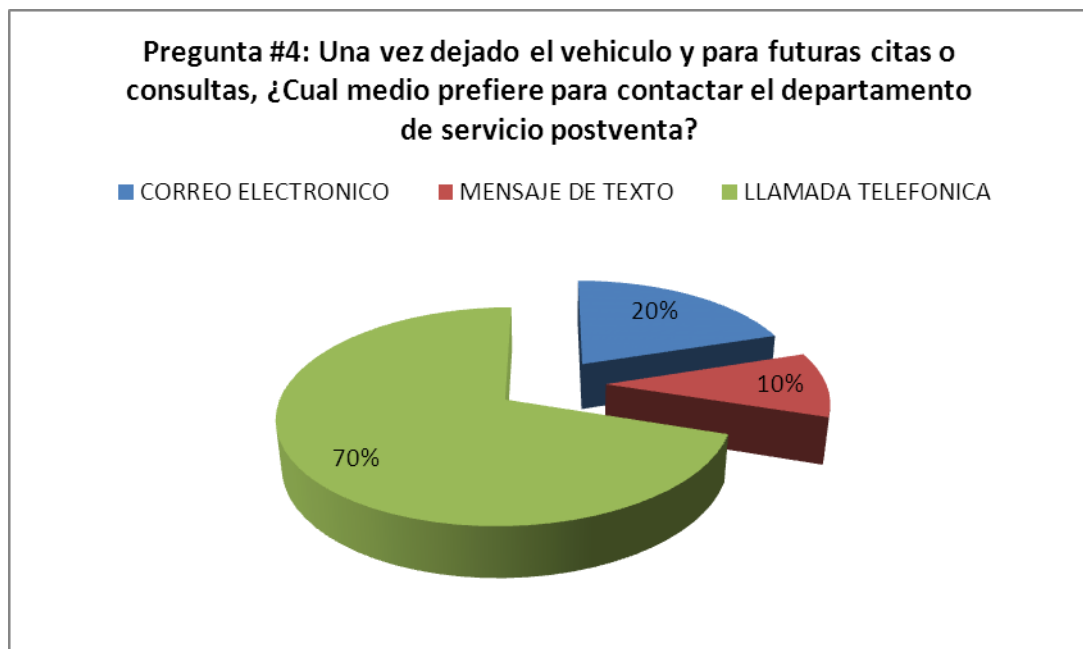


Grafico 24

En esta pregunta un 70% de los encuestados prefieren como medio de comunicación llamada telefónica, un 20% correo electrónico y el 10% restante dijo estar de acuerdo con la opción mensaje de texto. En este resultado se aprecia claramente la preferencia de los clientes por una comunicación interpersonal, en cualquier lugar y momento, beneficio que brinda la telefonía celular, también se incluyen la telefonía local, desde hogares y trabajos de los clientes. Es una oportunidad para el cliente de realizar preguntas y de sentir el compromiso del contacto humano, es importante contar entonces con plataformas o centrales que garanticen una comunicación efectiva y a tiempo para complacer la demanda informativa por parte de los clientes. Sin embargo la comunicación de tipo informática en este caso por correo electrónico representa el porcentaje más importante después de la llamada telefónica.

Pregunta #5: ¿Qué periodo de tiempo considera aceptable dejar el vehículo en el departamento de servicio postventa?

- Entre 1 y 3 días.
- Entre 2 y 5 días.
- Lo que amerite el servicio o reparación.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

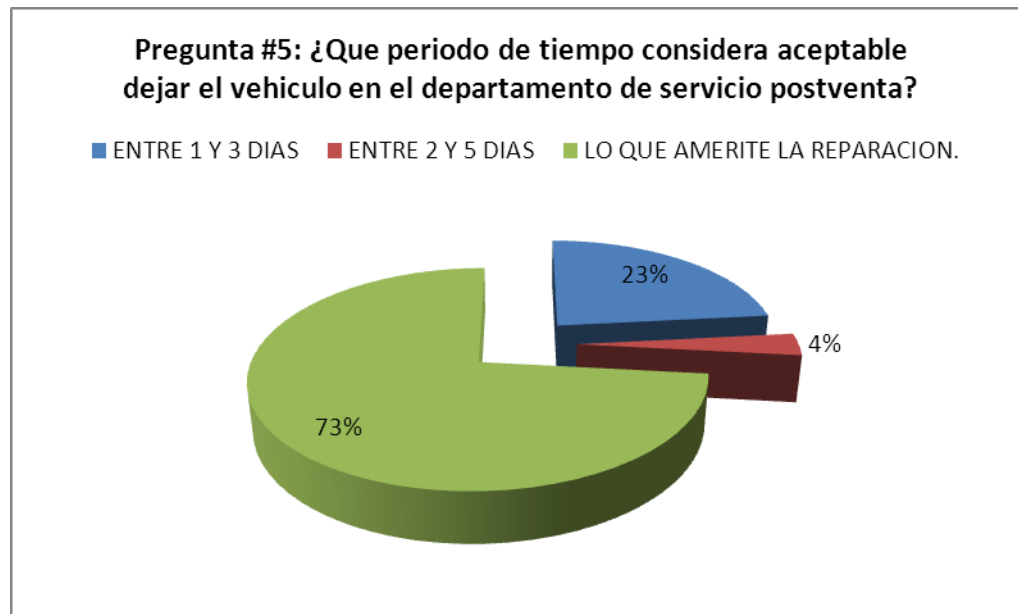


Grafico 25

En esta pregunta el 73% de los encuestados estuvo de acuerdo con la opción, lo que amerite el servicio o reparación, un 23% entre 1 y 3 días, y el 4% restante entre 2 y 5 días. Este resultado permite apreciar que es de suma importancia para el cliente que la reparación o servicio se realice de manera efectiva a pesar del tiempo que se tome, siempre y cuando este asuma que el tiempo es el necesario y no que se está incurriendo en falta de repuestas o tiempos muertos que no justifiquen la estadía. El cliente cree que el tiempo bien utilizado será garantía para que no tenga que volver por el mismo problema. Cabe destacar que esta tolerancia variara en función de lo que el cliente considere que pueda ser un servicio rápido diferenciado de una corrección de alguna falla que como se mencionó anteriormente, este comprenda que amerita de tiempo.

Pregunta #6: ¿Cuál de los siguientes ítems considera de mayor importancia en el momento de retirar su vehículo?

- Limpieza del vehículo.

- Facilidades de pago.
- Conformidad entre lo presupuestado y lo cobrado.
- La explicación del trabajo realizado.
- Otro.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

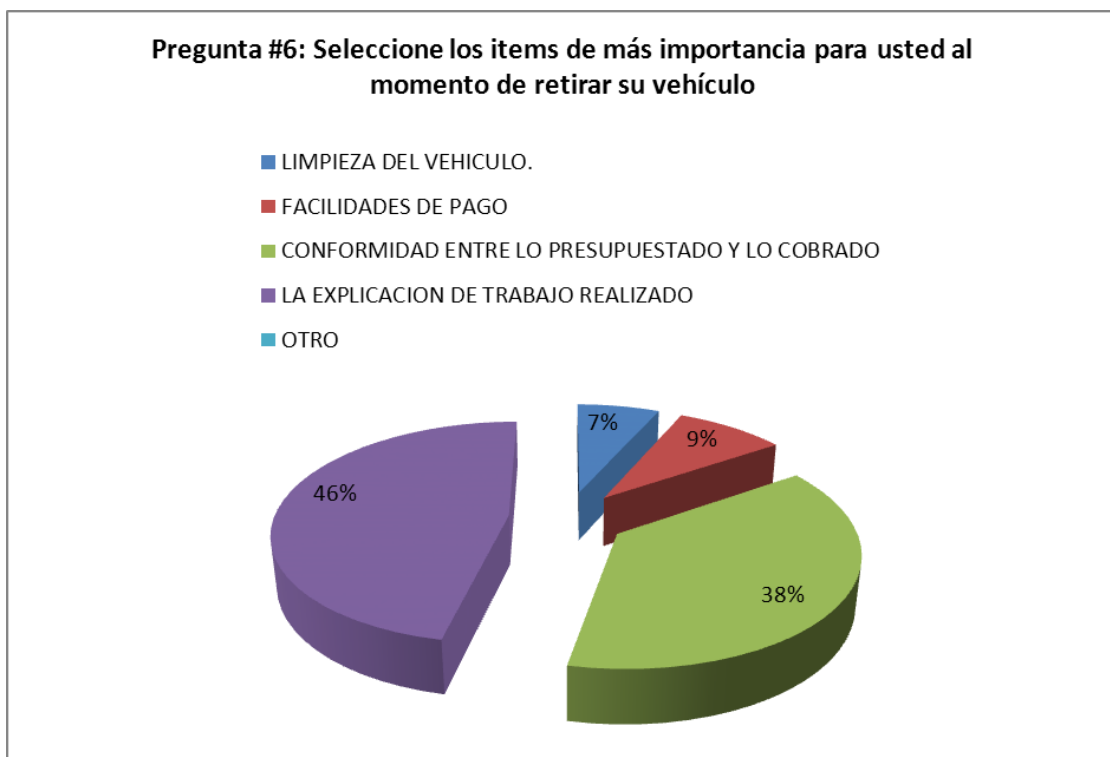


Grafico 26

En esta pregunta el 46% afirmó estar de acuerdo con la opción la explicación del trabajo, un 38% dijo conformidad entre lo presupuestado y lo cobrado, un 9% se engloba dentro del ítem facilidades de pago y un 7% restante limpieza del vehículo,

este resultado pone en evidencia la necesidad de los clientes de entender y asimilar en que consistieron los mantenimientos correctivos o preventivos y correcciones de falla para sus vehículos, comparando esta información recibida para confirmar la relación precio valor, es decir entender que las operaciones llevadas a cabo a la unidad justifican el precio pagado, también existen otros elementos como lo son la curiosidad y la adquisición de experiencia en cuanto al comportamiento de su vehículo, en otras ocasiones esta explicación genera tranquilidad porque reafirma que la unidad esta nuevamente operativa y que no reincidirá en algún desperfecto mecánico. Posterior a esto se encuentra la importancia de comunicar debidamente los montos y precios involucrados que anteceden al servicio requerido y que estos tengan concordancia con lo que se presupuestó, al momento de ser pagados, esto denota que muchos de los clientes se planifican en cuanto a sus gastos y que los acuerdos previos deben ser respetados.

Pregunta #7: ¿Le gustaría ser contactado para recordarle sus próximos servicios, notificarle de promociones u ofertas?

- Sí.
- No.

Alcance: Encuesta dirigida a los clientes que visitaron el departamento de servicio postventa.

Categoría: Expectativas del cliente.

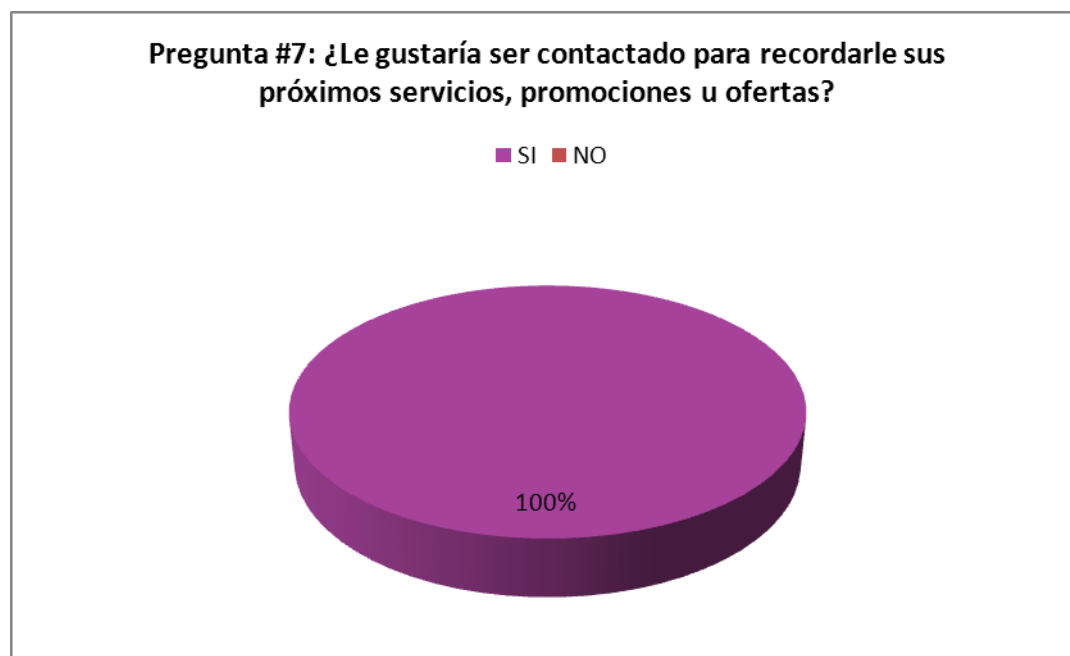


Grafico 27

En esta pregunta el 100% de los encuestados seleccionó la opción “si”, resaltando la disposición y preferencia de mantener un contacto posterior a la experiencia de servicio con el departamento postventa, el cliente ve, como un beneficio, el hecho de que se le tome en cuenta y se haga un trabajo de seguimiento para garantizar que sus mantenimientos sean realizados a tiempo, de igual manera le interesan promociones y ofertas en las cuales se vea beneficiado. Este resultado crea una oportunidad de no solo velar por la fidelidad de los clientes, sino, de aumentar las oportunidades de negocio.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA BALANCED SCORECARD PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS LOS RUICES

En este capítulo se presenta la propuesta para mejorar la calidad de servicio y satisfacción del cliente que visita el departamento de servicio postventa mediante la construcción del mapa estratégico y de los cuadros de mando integral para cada una de las perspectivas que conforman la realización del sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard, compuestos de una serie de objetivos e indicadores estratégicos, que se proponen, estos se extraen de los análisis y resultados obtenidos, tanto a nivel interno, en este caso desde el punto de vista del personal operativo tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas, así como también el comportamiento del entorno en lo que respecta a las oportunidades y amenazas que este presenta, de igual manera se toma en cuenta para la alineación estratégica de objetivos, las preferencias y expectativas de los clientes.

Esta herramienta permite alinear bajo una relación de causa y efecto el impacto que se obtiene de la interdependencia de las cuatro perspectivas: personas, procesos, clientes, financiera para mejorar en este caso, la calidad de servicio obteniéndose así la satisfacción del cliente y resultados de valor para los accionistas del departamento de servicio postventa. Es importante destacar que esta herramienta ofrece la

posibilidad de vincular la operatividad con la estrategia, es decir la visión se construye en el trabajo diario, hecho que por lo general en muchas organizaciones presenta un divorcio, haciendo que dicha estrategia no se cumpla y que en general no se obtengan los resultados esperados, es así como a través de objetivos estratégicos apoyados en iniciativas que faciliten su cumplimiento, alcancen una visión o meta, siendo monitoreados por indicadores adecuados, involucrando al personal con su proyección y mejora, así como los procesos inherentes, recursos, tecnología, clientes satisfechos e inversionistas percibiendo valor económico agregado, una organización que utilice este tipo de gestión podrá ser dinámica ante el entorno siempre cambiante y perdurar en el tiempo con resultados favorables.

5.1 Propuesta para la perspectiva personas, organización, crecimiento y aprendizaje

Estas series de propuesta se basan en el recurso humano y las características que debería tener la organización para alinearse con la estrategia de poder brindar un mejor servicio y así impactar finalmente en la productividad del departamento de servicio postventa

- **Tener un personal técnico y de contacto altamente capacitado y entrenado**

Al contar con personal capacitado se disminuye la posibilidad de errores y moldea las actitudes y capacidades para resolver problemas además de ser una herramienta estratégica para la consecución de los objetivos planteados, también se busca la mejora continua en el desempeño de sus labores.

- **Asimilación y desempeño del personal en función de la misión de la empresa**

Es de vital importancia que la misión este conformada por lineamientos sólidos y realizables por el personal, de esta manera siempre contarán con una guía que va con el propósito de la organización y les dirigirá en toma de decisiones.

- **Procesos de apoyo que garanticen cumplir con la demanda de servicios en un tiempo adecuado.**

Los procesos de apoyo dan recursos y soporte a los procesos operativos, al estos ser eficientes y efectivos impactaran positivamente en el resultado final, en este caso se propone que dichos procesos de apoyo cuenten con el personal suficiente que se encargue de brindar ese apoyo necesario para el cumplimiento de objetivos.

- **Mantener al personal motivado**

Definitivamente el rendimiento de un personal va directamente relacionado con la motivación que este tenga en cumplir su trabajo, jornadas informativas y motivadoras que los incluya y les haga formar parte de los resultados, son necesarias para que asuman de manera positiva el desempeño de sus funciones.

- **Contar con las herramientas necesarias para la realización de efectiva y eficiente de los diagnósticos y reparaciones**

El tiempo que tarda un vehículo va relacionado con los tiempos que se tomen en su diagnóstico o reparación, otro indicador es la fecha de entrega, al contar con las herramientas y equipos necesarios se garantizan diagnósticos efectivos y tiempos de entrega rápidos, debido a que los técnicos no tendrían que perder tiempo esperando la localización de alguna herramienta faltante o que se desocupe algún equipo de diagnosis que este siendo utilizado por otro técnico.

5.2 Propuesta para la perspectiva procesos

- **Disminuir los retornos o garantías por errores o malas reparaciones**

Con esta propuesta se minimiza la posibilidad de demandas o denuncias ante organismos de defensa al consumidor, evitando así multas y resultados negativos para el departamento de servicio, aumenta la satisfacción del cliente

porque crearía la confiabilidad esperada, además de cumplir con uno de los objetivos planteados por el fabricante, el cual es reparado bien la primera vez.

- **Contar con un sistema informático ágil y práctico para la entrega de presupuestos**

Al terminar la revisión del vehículo por parte de los técnicos en la mayoría de los casos se debe realizar un presupuesto resultante de la misma, es de vital importancia que este proceso se realice con la mayor rapidez posible, por el hecho que de esto depende la realización total del servicio o tiempo total, si el sistema permite tener rápido acceso a precios y ubicación de repuestos se disminuirían los tiempos ociosos de espera y aprobación de presupuestos.

- **Aumentar la cantidad de vehículos atendidos en el menor tiempo posible**

Actualmente la demanda de servicio es elevada, sin embargo teniendo una planificación adecuada y un personal organizado y con tiempos estandarizados para la realización de tareas, se podrá satisfacer dicha demanda con el objetivo estratégico de reducir los tiempos para así aumentar la rotación de vehículos, por ende impactando positivamente en las finanzas del departamento.

- **Garantizar la hora y fecha promesa de entrega del vehículo**

Para el cliente es muy importante conocer el día y hora para la entrega de su vehículo, es un compromiso que se asume con él, de no cumplirlo ya se generara un elemento de insatisfacción, debe garantizarse el poder cumplir bajo una planificación establecida bajo tiempos predeterminados de operaciones que permitan controlar las horas disponibles para la venta.

- **Contar con la mayor cantidad de repuestos disponibles**

Manteniendo un stock apropiado y alimentado con un historial estadístico de los pedidos más frecuentes se podrá asegurar la disponibilidad de repuestos, lo que generará mayor venta e ingreso para el departamento de repuestos, y menor tiempo de estadía de los vehículos por espera de los

mismos, en este orden de ideas contribuye con el objetivo de satisfacción del cliente.

- **Aumentar la promoción al departamento de servicio postventa, con el fin de aumentar la cartera de clientes**

Se propone aumentar la promoción de los servicios ofrecidos por el departamento postventa mediante el uso de las redes sociales, tales como Facebook, Twitter, los cuales son relativamente de bajo costo y de amplio espectro, también se propone la creación de folletos informativos que serían repartidos a nivel institucional o empresas importantes localizadas en el área, esta propuesta se realiza con el fin de captar nuevos clientes, para así aumentar la facturación de servicios.

5.3 Propuesta para la perspectiva clientes

- **Utilizar la llamada telefónica como primer medio de comunicación**

Se propone utilizar como primera opción para comunicarse con los clientes la llamada telefónica, sin embargo para esta actividad se requiere que este se encuentre disponible, en un lugar y situación adecuada para recibir la llamada, se debe acordar con estos, que horarios prefieren para establecer la comunicación de manera que la información enviada o recibida sea efectiva y clara.

- **Asegurar la explicación y entendimiento de los trabajos realizados**

Se propone diseñar espacios y horarios en los que el cliente se muestre receptivo para recibir la información de las reparaciones o servicios realizados, por lo general al retirar el vehículo sus niveles de estrés han disminuido por lo que es una oportunidad para asegurándose de que este haya de alguna manera general comprendido y asimilado la relación precio valor, es decir que perciba que lo que invirtió en el departamento de servicio merece la pena y agrega valor a su experiencia.

- **Mantener altos índices de retención y fidelidad de clientes**

Para el cliente es importante sentirse respaldado y tomado en cuenta, por eso se propone crear programas o jornadas de llamadas para contacto proactivo, es decir recordarle sus próximos servicios o recomendaciones, e inclusive llamarlos en su fecha de cumpleaños, de igual manera es importante contactarlos posterior a su experiencia, en búsqueda de alguna queja o recomendación y con la intención de mostrarle que el departamento de servicio se preocupa por hacerle seguimiento a sus casos.

- **Garantizar la rápida ejecución de los servicios solicitados**

Tomando en cuenta la preferencia de los clientes por la rapidez del servicio es de vital importancia que la ejecución del mismo se realice en el menor tiempo posible y de manera efectiva, se propone contar con una planificación que no solo permita contar con los repuestos necesarios, sino que organice el tiempo disponible por técnico.

- **Ofrecer servicios adicionales para el cliente**

Debido a la preferencia y confianza del cliente por dejar su vehículo en el departamento de servicio, este indaga por servicios adicionales los cuales actualmente no se encuentran activos, se propone la creación de estos servicios, tales como pulitura, instalación especializada de accesorios o de otros complementarios que enriquezcan la experiencia además de aumentar la facturación percibida.

5.4 Propuesta para la perspectiva financiera

- **Aumento de la facturación del departamento de servicio postventa**

Para el mejoramiento de estructuras, crecimiento de la organización, contratación de más personal, ganancias sobre costos, entre otros, es fundamental que progresivamente se vaya aumentando los ingresos de capital,

objetivo fundamental del accionista, al aplicar las mejoras propuestas el resultado de estas se reflejaran en la productividad del departamento.

- **Mejoramiento de la voz del cliente, aumentando la concesión de vehículos nuevos para la venta por parte de Ford**

Al aumentar la satisfacción del cliente se asegura la retención de los mismos, un boca a boca positivo y la escala en el ranking nacional de concesionarios, posicionando al departamento de servicio postventa en los primeros lugares, lo que garantiza la concesión de mayor cantidad de vehículos para la venta, incrementando la cantidad de clientes potenciales y por ende mayores ingresos.

Cuadro 5. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva personas, organización, aprendizaje y crecimiento.

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativa
Tener un personal técnico y de contacto altamente capacitado y entrenado.	Cursos aprobados/Cantidad de cursos realizados	Aumentar el grado de capacitación en un 80% en 1 año	Actualizar entrenamientos y capacitación de los técnicos, especialmente para la resolución de fallas mecánicas, para un desempeño efectivo y eficiente, evitando los reclamos.
Asimilación y desempeño del personal en función de la misión de la empresa.	Número de lineamientos logrados/Número de lineamientos planteados	Incluir el 100% del personal en la formulación y conocimiento de la misión en un tiempo de 2 meses.	Reformular la misión de la empresa con lineamientos adecuados que tengan como base el propósito de la organización, y sea comunicado e involucrado el personal con dichos lineamientos, para que sus labores se desarrollen en función de los mismos.
Procesos de apoyo que garanticen cumplir con la demanda de servicios en un tiempo adecuado.	Tiempo establecido por vehículo/Tiempo total utilizado por vehículo.	Disminuir los tiempos, tales como movilización de vehículos, traslado de repuestos, pruebas de ruta en un 80%.	Contratar personal para fortalecer los procesos de apoyo y así poder satisfacer la demanda de servicio en tiempos adecuados.
Mantener al personal motivado.	Cantidad de tareas cumplidas/Cantidad de tareas asignadas	Aumentar la efectividad de las tareas asignadas en un 70%	Realizar campañas motivadoras e informativas para que el personal perciba el impacto de sus acciones, en los resultados de la organización.
Contar con las herramientas necesarias para la realización de efectiva y eficiente de los diagnósticos y reparaciones.	Número de retorno por mal diagnóstico/Numero de diagnósticos realizados	Aumentar la efectividad de las reparaciones en un 80%	Realizar un inventario y detectar que herramientas faltantes para la correcta elaboración de trabajos y diagnósticos.

Cuadro 6. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva de procesos.

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativa
Disminuir los retornos o garantías por errores o malas reparaciones.	Cantidad de vehículos por retorno/cantidad de vehículos atendidos	Reducir la cantidad de retornos en un 90%	Crear rutinas de repaso y verificación de reparaciones y servicios para disminuir errores.
Contar con un sistema informático ágil y práctico para la entrega de presupuestos.	Tiempo desde que el cliente deja el vehículo hasta que se le informa el presupuesto/tiempo total de permanencia	Reducir el tiempo de entrega de presupuesto a 1 hora	Realizar cambios en el sistema informático, mejorar la ubicación de códigos y precios de los repuestos.
Aumentar la cantidad de vehículos atendidos en el menor tiempo posible.	Tiempo total utilizado/Cantidad de vehículos entregados	Reducir la estadía de los vehículos que ingresen por servicio a 2 días.	Mejorar la planificación del taller administrando de manera eficaz y eficiente las horas disponibles para vender.
Garantizar la hora y fecha promesa de entrega del vehículo.	Vehículos entregados a tiempo/Vehículos entregados	Aumentar en un 90% el cumplimiento del tiempo de entrega.	Generar tiempos predeterminados para el cumplimiento de servicios y reparaciones para mejorar la planificación y hora prometida de entrega del vehículo.
Contar con la mayor cantidad de repuestos disponibles	Cantidad de repuestos solicitados/Cantidad de repuestos vendidos	Aumentar la respuesta del departamento de repuesto a un 90%	Generar pedidos anticipados de repuestos basados en los historiales de reparaciones más frecuentes.
Aumentar la promoción al departamento de servicio postventa, con el fin de aumentar la cartera de clientes.	Cantidad de clientes recibidos que acuden por publicidad/Cantidad de clientes recibidos	Aumentar la recepción de nuevos clientes en un 50%	Aumentar la promoción del departamento postventa través de las redes sociales y de la entrega de folletos informativos en las empresas cercanas.

Cuadro 7. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva clientes

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativa
Utilizar la llamada telefónica como primer medio de comunicación	Cantidad de llamadas efectivas registradas por cliente.	Aumentar la comunicación telefónica en un 50%	Establecer horarios más convenientes para el contacto telefónico con el cliente.
Asegurar la explicación y entendimiento de los trabajos realizados.	Cantidad de vehículos entregados con explicación del trabajo/cantidad de vehículos entregados	Aumentar la cantidad de trabajos explicados en un 80%	Crear espacios y horarios convenientes para la entrega de vehículos en donde se les explique a detalle en que consistió el servicio o la reparación de su vehículo.
Mantener contacto continuo con los clientes para fidelidad y retención de los mismos.	Total clientes-desertores/Total clientes	Aumentar la retención de clientes en un 80%	Crear un programa efectivo de contacto proactivo y post servicio ya sea por correo electrónico o llamada telefónica para mantener el contacto con los clientes antes y después de sus visitas al departamento de servicio.
Garantizar la rápida ejecución de los servicios solicitados	Tiempo estipulado por servicio/Tiempo real utilizado	Mejorar la rapidez de ejecución en un 50%	Garantizar la rápida ejecución de los servicios solicitados, bajo una planificación eficiente y efectiva del personal técnico, además de un stock de repuesto adecuado.
Ofrecer servicios adicionales para el cliente.	Cantidad de servicios adicionales realizados/Cantidad de servicios	Ampliar la gama de servicio en un 30%	Ofrecer servicios adicionales para el cliente como por ejemplo pulitura y embellecimiento del vehículo.

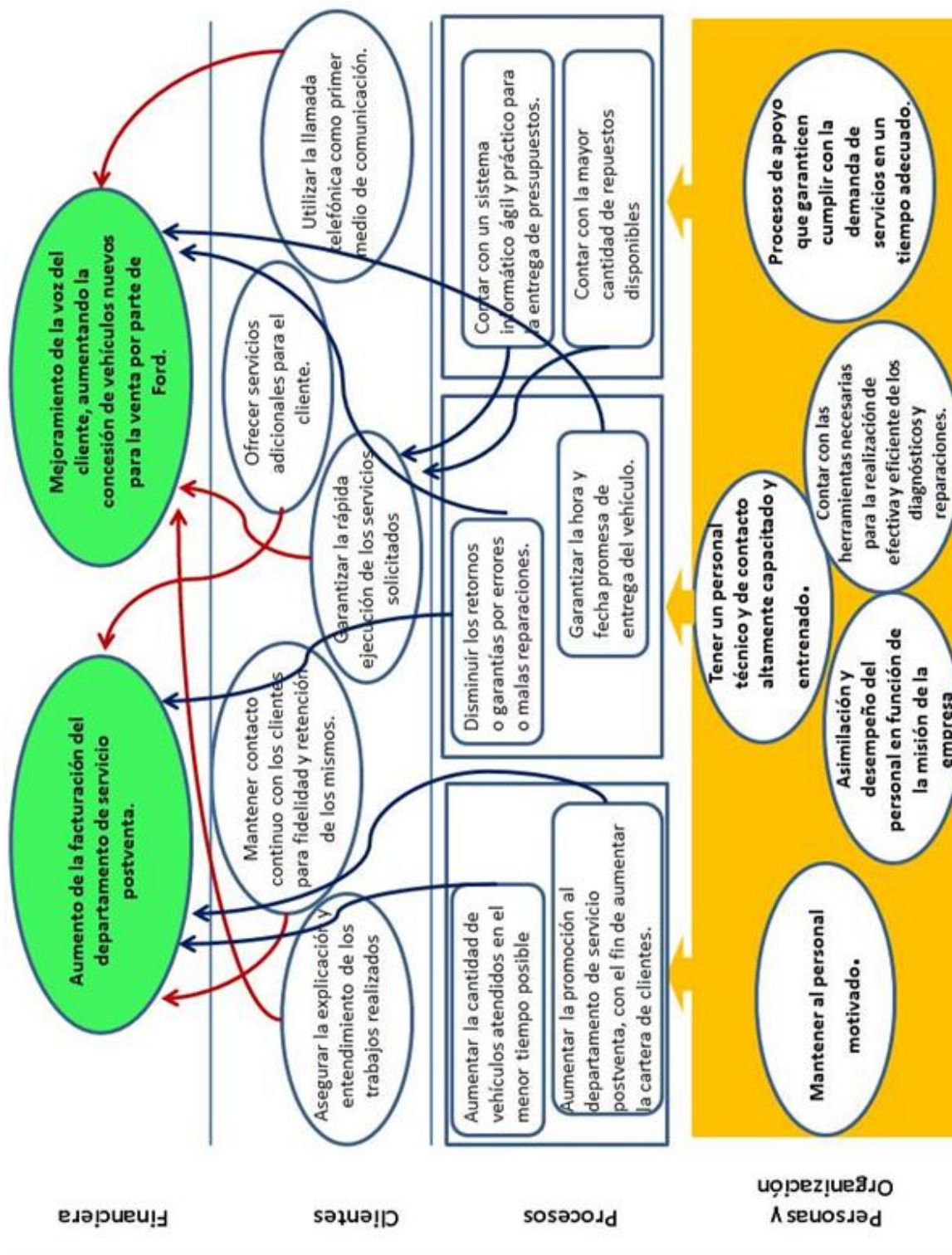
Cuadro 8. Propuesta de cuadro de mando integral para la perspectiva financiera

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativa
Aumento de la facturación del departamento de servicio postventa.	Facturación mensual esperada/Facturación mensual obtenida	Aumentar los ingresos del departamento postventa en un 50%	Estudiar la inversión necesaria para puesta en marcha de los planes de mejora
Mejoramiento de la voz del cliente, aumentando la concesión de vehículos nuevos para la venta por parte de Ford.	Número de clientes muy satisfechos/Total de clientes entrevistados	Cumplir con el 80% de satisfacción	Controlar el cumplimiento de las expectativas del cliente.

5.5 Mapa estratégico

La realización del mapa estratégico permite visualizar el cómo los objetivos están unidos entre sí bajo una relación causa-efecto y la interdependencia que hay entre las cuatro perspectivas de la organización, como lo son personas, procesos, clientes y financiera, para llevar a cabo la estrategia deseada o esperada, además de comunicarla al personal para que este la asimile y sus funciones se desempeñe en pro de esta, básicamente se trata de alinear todos los esfuerzos en una sola dirección y que todos trabajen para la realización de un mismo fin. Se propone el siguiente mapa para la mejora de la calidad de servicio en el departamento de servicio postventa de Noel Motors Los Ruices.

Gráfico #28. Propuesta de Mapa Estratégico para la mejora de la Calidad del Servicio en el departamento del Servicio Postventa de Noel Motors los Ruices



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los objetivos específicos planteados entre las principales conclusiones de esta investigación se encuentran las siguientes:

- El planteamiento de la misión de esta organización no está estructurado de una manera que represente una guía clara para la toma de decisiones, ni desenvolvimiento operacional de las actividades, además del poco o ningún conocimiento de la misma por parte del personal.
- La situación actual del departamento postventa presenta una carencia de procesos estandarizados lo que genera desviaciones y resultados fuera de especificación, causando impacto negativo en el cliente.
- Entre las principales fortalezas se encuentra su capital humano, el cual posee experiencia y capacitación, recurso indispensable para el éxito de cualquier organización.
- La ubicación geográfica del departamento de postventa, es una ventaja competitiva ante otras organizaciones, debido a la accesibilidad y medios de transporte y comunicación que ofrece la zona.
- Además de la gran cantidad de clientes potenciales existentes en la ubicación del departamento postventa, este es el único dentro de un perímetro muy considerable, ofreciendo una importante ventaja competitiva.
- El ambiente legal y económico se presenta muy amenazante y perjudicial, con problemas de otorgación de divisas, leyes y controles, limitan la adquisición de repuestos e insumos los cuales son necesarios para el ofrecimiento de un buen servicio y por ende la satisfacción del cliente.
- Al analizar las necesidades y expectativas de los clientes se concluye que, aunque, muchos de ellos ya han visitado otros departamentos de servicio, su experiencia solo ha sido buena, esto indica que existe aún la posibilidad de superar este juicio,

creando fidelidad, un boca a boca positivo, por ende mayores niveles de facturación.

- Para el cliente uno de los elementos satisfactorios más importante es el tiempo que estos tengan que invertir en la experiencia de servicio, mientras menos tiempo empleado mejor será para este, así como también la constante comunicación telefónica, la explicación de los trabajos realizados y la relación de contacto antes y posterior a las experiencias de servicio.
- El enfoque en el cliente es fundamental para el diseño de los procesos y los parámetros de operatividad de la organización, puesto que es este quien dicta los criterios para su satisfacción, si esta premisa no se entiende, se hará cuesta arriba mantener índices de satisfacción adecuados o requeridos.
- Se observa la importancia de la correcta utilización y administración de recursos tanto humanos y de tecnología, en combinación con los objetivos organizacionales, estos deben estar alineados, en un mismo fin, de lo contrario será difícil lograr las metas planteadas.
- Es necesario superar las expectativas de los clientes, para tener niveles altos de satisfacción.

Con respecto a la propuesta entre las principales recomendaciones se tienen las siguientes:

- Se recomienda realizar programas de motivación y capacitación para los empleados, las condiciones laborales, su estado emocional y la empatía que tengan con los propósitos de la organización serán claves para crear satisfacción en los clientes, por ende niveles de productividad y facturación elevados.
- Es necesario la modificación de la misión para que esta cumpla con los criterios de construcción de la misma, sirviendo de una clara guía para la obtención de la

visión, así como procesos diseñados de manera clara, sin ambigüedades, amigables y adaptados a la realidad del personal.

- Se recomienda efectuar evaluaciones periódicas de rendimiento a los distintos cargos, con el fin de determinar y encontrar áreas de mejora.
- Investigación de las expectativas de los clientes son necesarias de manera periódica, debido a que estas son cambiantes y no estáticas.
- Para aumentar la captación de clientes es necesario la promoción por medio de redes sociales, las cuales son medios de difusión de amplio espectro y de costos relativamente bajos, como por ejemplo una página web en donde se pueda envolver al cliente y atraerlo, también una cuenta en Facebook, Twitter, entre otros, para interacción con el mismo, publicando ofertas, promociones e inclusive cuestionarios para captación de expectativas y opinión del servicio.
- Se hace necesario un enfoque del personal técnico para atender especialmente fallas mecánicas.
- Se amerita de la inversión en tecnología y herramientas que aseguren eficacia en la operatividad técnica del departamento de postventa.
- Crear campañas de educación al cliente para una correcta interacción con el servicio y aceptación de términos evitaría malos entendidos y la posibilidad de denuncias mal infundadas, además de una selección y filtro para evitar el ingreso de clientes potencialmente problemáticos.
- Estudiar la factibilidad de métodos alternativos para la importación de repuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bittel, L., Ramsey, J. (1998). Enciclopedia del Management, Oceano Cetrum, España.
2. Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Bogotá, Editorial McGraw Hill.
3. Gutierrez Pulido, Humberto, Salazar, Roman de la Vara (2004). Control estadístico de calidad y seis sigma, Mc Graw Hill.
4. Hernando Navarrete (1993). Planeación estratégica de la Calidad Total.
5. Ley de Costos y precios Justos (2011) Decreto No.8.331
6. Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y Servicios (2012). GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA NÚMERO 39.358
7. Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Gaceta Oficial 40.340
8. Ortega M. Enrique (1990). El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines), editorial ESIC.
9. Orville C, Walker Jr, Harper W, Boyd Jr, Mullins Jhon, Larreché Jean Claude (2005). Marketing Estrategico, Mc Graw Hill.
10. R Luis. Gómez Mejía, B David, Balkin, Robert L.(1995) Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, España.
11. Rodriguez Antonio. (2012). ALINEACIÓN HACIA EL ÉXITO Mapas estratégicos y CMI BSC II.
12. Stanton William J, Etzel Michael J, Walker Bruce J, (2000). Fundamentos Del Marketing, 11ª edición, McGraw Hill.

13. Trespacios Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino (2005), Investigación de Mercados, International Thomson Editores.
14. Véliz Claret Arnoldo (2012) El investigador Exitoso: competencias y estrategias.
15. Véliz Claret Arnoldo (2009) Cómo hacer y defender una tesis, doceava edición.
16. Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) Marketing de servicios, quinta edición, McGraw Hill.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

1. Ayala Villegas Sabino (2004) Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos [Blog de internet] Disponible: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacion_recursoshumanos/ [consulta 2012, Noviembre 15]
2. Bolaños Barrera, Ricardo (2005) Calidad en el Servicio [Publicación en internet] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm> [consulta 2012, Noviembre 15]
3. Concepto de Gestión, Definición [Diccionario en línea] Disponible: <http://definicion.de/gestion/> [consulta 2013, mayo 15]
4. El Universal (2014) Trabas oficiales afectaron importación de autos periódico [periódico en línea], disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/140525/trabas-oficiales-afectaron-importacion-de-autos> [consulta 2014 julio 05]
5. Ford Motors de Venezuela (2014) [portal web], disponible en: http://www.ford.com.ve/concesionarios/confirm?dl_submit=true&project=FTD&pgn=3 [consulta 2014 julio 05]
6. Franco Yaquelin (2011). Tesis de investigación. Población y muestra. [Blog de internet]. Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html> [consulta 2013, Mayo 14]
7. Gibos (2011). Modelo de Circulo de Deming o Mejora Continua [Blog de internet] Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-Del-Circulo-De-Deming-o/1429317.html> [Consulta 2012, Noviembre 15]

8. Gibos (2011). Modelo de Circulo de Deming o Mejora Continua [Blog de internet] Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Circulo-De-Deming-o/1429317.html> [Consulta 2012, Noviembre 15]
9. Indicadores de Gestión, De Gerencia [Revista en Línea] Disponible: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion#articulos [consulta 2012, Noviembre 15]
10. La Planeación Estratégica, Crece Negocios [Blog en Internet] Disponible: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> [Consulta 2012, noviembre 15]
11. Los Diversos Tipos de Clientes (2012), Gestión [Revista en línea] Disponible: <http://www.gestion.org/gmarketing/atencion-al-cliente/los-diversos-tipos-de-clientes/> [consulta 2012, noviembre 15]
12. Pérez Gonzalo, (2003) El Balance Score Card [Revista en línea] Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard [consulta 2012, noviembre 15]
13. Rodríguez Dulce M. (2013) La escasez de repuestos afecta a casi 5 millones de vehículos”, según la Cámara de Autopartes, Noticias 24 [Periódico en línea] Disponible: <http://economia.noticias24.com/noticia/106484/la-escasez-de-repuestos-afecta-a-casi-5-millones-de-vehiculos-segun-la-camara-de-autopartes/> [consulta 2014, julio 5]
14. Talavaera Pleguezuelos Clemente (2011), Diagrama de Afinidad, [Blog de internet] Disponible: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad/> [consulta 2013, Mayo 15]
15. Thompson Ivan (2009), Definición Del Cliente, [Blog de internet]. Disponible: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html> [consulta 2012, Noviembre 15]

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE NOEL MOTORS LOS RUICES

1.- ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Si

No

2.- La Misión y la Visión de la empresa están bien formuladas y contiene los lineamientos adecuados.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

3.- Hay Procesos Estandarizados y con límites de tiempo para la reparación y servicios de los Vehículos.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

4.- El sistema informático es estable y no da problemas.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

5.- Contamos con el personal necesario.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

6.- Se cuenta con todas las herramientas y equipos especializados necesarios para las labores de diagnósticos y reparaciones efectivas.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

ANEXO A-1

7.- El personal técnico y de contacto tiene experiencia y está capacitado por Ford.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

8.- La ubicación del departamento de servicio postventa es privilegiada con fácil acceso y salida.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

9.- El personal es Receptivo y Adaptable.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

10.- Hay gran cantidad de clientes potenciales en la zona donde se encuentra ubicado el departamento de servicio postventa.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

11.- Los clientes están dispuestos a pagar el precio de los servicios.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

12.- Es el único departamento postventa Ford del Municipio Sucre.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

13.- Existen restricciones en el suministro de las divisas para importar repuestos.

<input type="checkbox"/>	Totalmente De acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo

ANEXO A-2

14.- Las Leyes y decretos de precios justos pueden perjudicar los ingresos del departamento postventa.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

15.- Multas y problemas legales por organismos de defensa al consumidor.

Totalmente De acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

ANEXO B

ENCUESTA CLIENTE

1.- ¿Ha visitado anteriormente otro taller FORD?

SI NO (continuar con la pregunta 2)

1.1.- Su nivel de satisfacción fue:

Malo Regular ➤ (Continuar con la pregunta 1.2)

Buena Muy Buena ➤ (Continuar con la pregunta 1.3)

1.2.- Seleccione el ítem donde considere tuvo más problemas.

Repuestos Tiempo Atención

Calidad de la recepción Otro (Especifique) _____

1.3.- Seleccione el ítem que le genero mayor Satisfacción

Rapidez Trato del Personal Disponibilidad de Repuestos

Calidad de la Reparación

2.- Usted trae su Vehículo por:

Mantenimiento Falla

3.- Cual de los siguientes factores influyeron en que seleccionara este taller

Recomendación de un Tercero Publicidad

3.1 Cual Medio Publicitario:

Prensa Redes Sociales Página Web

4.- Una vez dejado el vehículo y para futuras citas o consultas ¿Cual medio prefiere para contactarnos?

Correo electrónico Mensaje de Texto Llamada Telefónica

ANEXO B-1

5.- ¿Qué Período de tiempo considera aceptable dejar el carro?

Entre 1 a 3 días Entre 2 y 5 días Los que amerite la Reparación

6.- Seleccione el o los ítems de más importancia para usted al momento de retirar el Vehículo:

Limpieza del Vehículo Facilidades de Pago

Conformidad entre lo acordado y lo cobrado

Que se explique y muestre el trabajo acordado

Otro (Especifique) _____

7.- ¿Le gustaría ser contactado para recordarle sus próximos servicios, promociones u ofertas?

SI

NO

ANEXO C
OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA BALANCE SCORE CARD PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO NOEL MOTORS DE LOS RUICES

Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítems o preguntas	
<p>-Diagnosticar la situación actual y lineamientos de la misión y visión del departamento de servicio postventa.</p>	<p>-Situación actual y lineamientos de la misión y visión.</p>	<p>-Nivel de conocimiento de la misión y visión.</p>	1	
	<p>-Debilidades</p>	<p>-Formulación y lineamientos de la misión y visión.</p>	2	
	<p>-Fortalezas</p>	<p>-Procesos y límites de tiempo para los trabajos.</p>	3	
	<p>-Oportunidades</p>	<p>-Operatividad del sistema informático.</p>	4	
	<p>-Amenazas</p>	<p>-Cantidad de personal operativo.</p>	5	
		<p>-Eficiencia y efectividad de los diagnósticos.</p>	6	
		<p>-Grado de capacitación del personal.</p>	7	
		<p>-Cantidad de departamentos postventa por zona.</p>	8-12	
		<p>-Nivel de cambios realizados en procesos.</p>	9	
			<p>-Cantidad de clientes nuevos.</p>	10
			<p>-Incremento en la facturación.</p>	11
		<p>-Número de demandas y multas.</p>	14-15	
<p>-Analizar las necesidades y expectativas del cliente.</p>	<p>-Necesidades y expectativas del cliente.</p>	<p>-Nivel de satisfacción en experiencias previas.</p>	1.1-1.2-1.3	
		<p>-Tiempos de respuesta esperado.</p>	5	
		<p>-Cantidad de requerimiento de servicio por fallas.</p>	2	
		<p>-Cantidad de requerimiento de servicio por mantenimiento.</p>	2	
		<p>-Medio de promoción con más impacto.</p>	3-3.1	
		<p>-Medio de comunicación esperado.</p>	4	
		<p>-Nivel de cumplimiento en la explicación de los servicios.</p>	6	
	<p>-Nivel de contacto post servicio.</p>	7		

Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Proponer el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard para mejorar la calidad de servicio en el departamento de postventa del concesionario Noel Motors Los Ruices.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Perspectiva Financiera. -Perspectiva Clientes. -Perspectiva Personas. -Perspectiva Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de satisfacción del cliente. -Tiempos de atención. -Tiempos de reparación. -Nivel de capacitación del personal. -Productividad. -Rendimiento financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos. -Metas. -Iniciativas.

ANEXO D



Elemento No. 5

SERVICIO TOTAL Planificación de Taller

8.- Indicadores

8.1.- % de Ocupación (%)

Indicador No. 12

Definición ¿Qué es?	Mide el porcentaje el total de horas trabajadas en todas las órdenes de reparación respecto al total de horas disponibles de los técnicos.	
Importancia ¿Por Qué?	La utilización de la mano de obra ayuda a identificar la cantidad de dedicación de los técnicos respecto a la capacidad disponible. Es una medida clave de cómo la efectividad del trabajo es llevada desde el taller hasta el servicio de recepción.	
Cálculo ¿Cómo?	<p style="text-align: center;"><u>Número de horas trabajadas en todas las OR x 100</u> Horas disponibles (Horas Presencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El total de horas trabajadas en todas las OR es el total de horas marcadas por los técnicos en todos los trabajos externos, de garantía y de reparaciones internas. ✓ Las horas disponibles es el total de horas disponibles por todos los técnicos excluyendo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vacaciones, feriados, reposo ✓ Entrenamiento planificado ✓ Recesos para comida 	
Objetivo Niveles de Semáforo	<p>Rojo / Amarillo / Verde</p> <p>< 80 % / 80-90% / 90-100%</p>	
Recolección de datos	A través del Sistema de medición de tiempos de Técnicos	
Responsabilidad	Gerente de Servicio, Jefe de Talle, Asesor de Servicio	
Frecuencia	Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente	
Interpretación	<p>Generalmente, podría esperarse que este indicador estuviese muy cerca del 100 %. Esto indica que hay suficiente flujo de trabajo a través del taller para asegurar los técnicos están trabajando más o todo su tiempo disponible.</p> <p>Un comportamiento por debajo del 100% puede indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que no existe un contacto pro activo con el cliente. ✓ Programación de citas escalonadas deficiente. ✓ Imagen pobre del concesionario debido a conveniencia, calidad o valor de los aspectos monetarios. ✓ Necesidad de incrementar el número de clientes externos. ✓ Necesidad de mayores acciones de mercadeo. ✓ Demasiados técnicos. 	
R: RESPONSABLE	C: CORESPONSABLE	Paginas No.:
Fecha de Emisión: 09/09/03	Revisión: 09/09/03	Aprobado por:

Fuente: Manual de Servicio Total FORD

ANEXO E



SERVICIO TOTAL

Elemento No. 5 Planificación de Taller

8.- Indicadores:

8.2.- % de Eficiencia (%)

Indicador No. 13

Definición ¿Qué es?	Mide el total de horas facturadas a tiempo Ford en las órdenes de reparación como un porcentaje de las horas trabajadas en las mismas ordenes de reparación.
Importancia ¿Por Qué?	La Eficiencia es una indicador clave par el taller porque muestra como los técnicos pueden completar el trabajo de reparación de acuerdo con el tiempo FORD o en menos tiempo.
Cálculo ¿Cómo?	<p align="center"><u>Número de horas facturadas en las OR (a tiempo FORD) x 100</u> Horas trabajadas en las OR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El total de horas facturadas en las OR es el total de horas vendidas por el taller a todos los clientes (se recomienda usar el tempario de FORD), incluyendo garantía e internas. No incluye el tiempo marcado para mantenimiento dentro del concesionario o para otras actividades que no pueden ser vendidas. ✓ El total de horas trabajadas en las OR es el total de marcada por los técnicos en todos los trabajos externos, garantía e internos.
Objetivo Niveles de Semáforo	<p>Rojo / Amarillo / Verde</p> <p>< 100 % / 100-110% / 110-120%</p>
Recolección de datos	A través del Sistema de medición de tiempos de Técnicos
Responsabilidad	Gerente de Servicio, Jefe de Talle, Asesor de Servicio
Frecuencia	Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente
Interpretación	<p>Generalmente los niveles de eficiencia deberían estar por encima del 100 %. Valores por debajo del 100 % puede indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe tiempo objetivo para los técnicos en las órdenes de reparación. ✓ No existe una medida individual de eficiencia y no se informa a los técnicos. ✓ No existe un puesto de trabajo para los técnicos con un puente y las herramientas necesarias. ✓ Proceso interno débil. ✓ Tiempo de diagnóstico excesivo ✓ <Bajo desempeño del indicador de pre-entrega (Ver indicador 5) ✓ Falta de entrenamiento de los técnicos ✓ Trabajo efectuado por aprendices o trabajadores nuevos ✓ Utilización de la M/O insuficiente (ver indicador 13).

R: RESPONSABLE	C: CORESPONSABLE	Paginas No.:
Fecha de Emisión: 09/09/03	Revisión: 09/09/03	Aprobado por:

Fuente: Manual de Servicio Total FORD

ANEXO F



SERVICIO TOTAL

Elemento No. 5 Planificación de Taller

8.- Indicadores:

8.3.- % de Productividad (%)

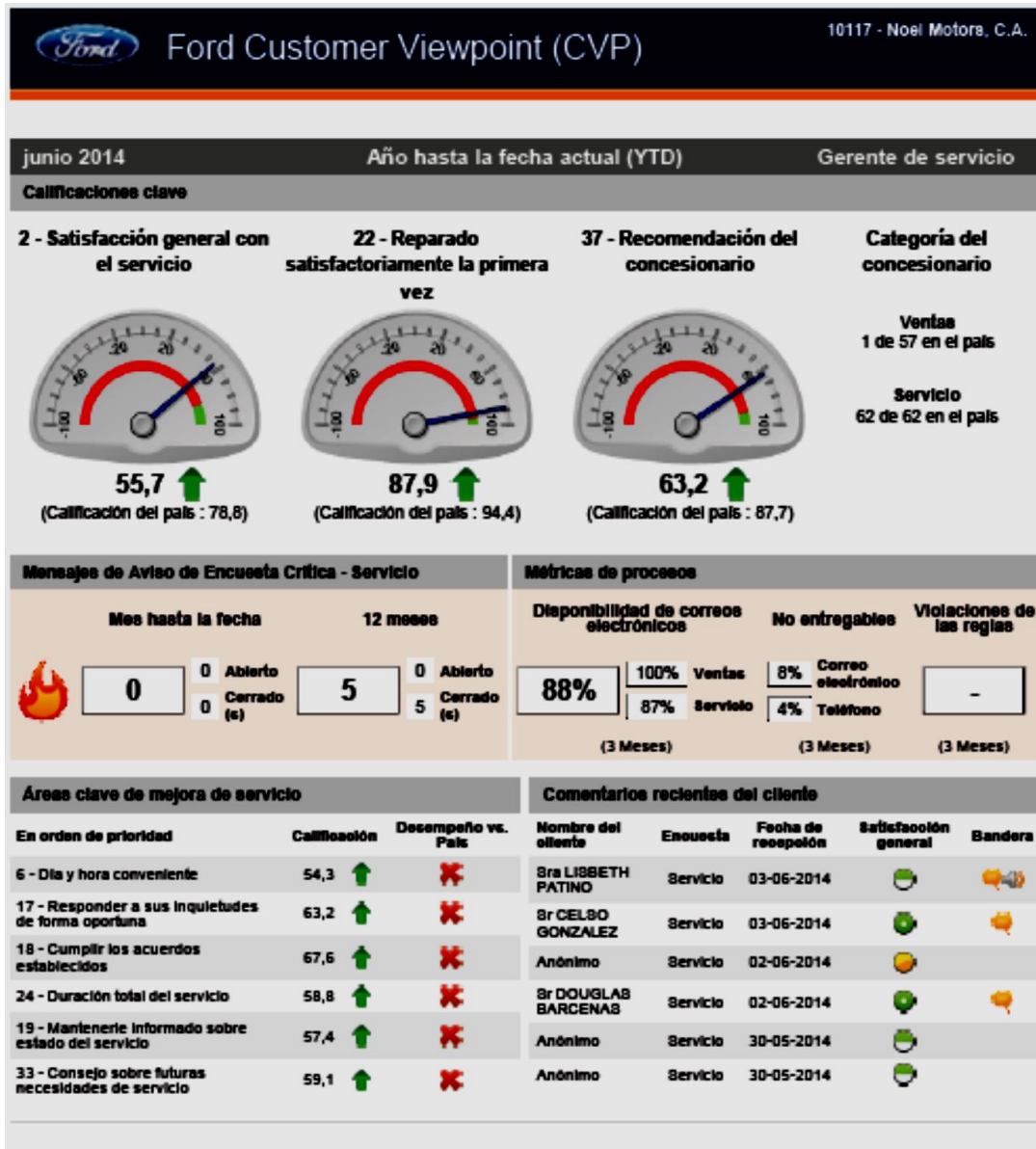
Indicador No. 14

Definición ¿Qué es?	Mide el porcentaje del total de horas disponibles de los técnicos respecto al total de horas facturadas según las ordenes de reparación.
Importancia ¿Por Qué?	La Productividad es una medida clave de la efectividad del taller y de los técnicos porque muestra la proporción de las horas disponibles de los técnicos y las horas vendidas a los clientes.
Cálculo ¿Cómo?	<p align="center"><u>Número de horas facturadas en las OR x 100</u> Horas disponibles (Presencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El total de horas facturadas en las OR es el total de horas vendidas por el taller a todos los clientes (se recomienda usar el tempario de FORD), incluyendo garantía e internas. No incluye el tiempo marcado para mantenimiento dentro del concesionario o para otras actividades que no pueden ser vendidas. ✓ Las horas disponibles es el total de horas disponibles por todos los técnicos excluyendo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vacaciones, feriados, reposo ✓ Entrenamiento planificado ✓ Recesos para comida
Objetivo Niveles de Semáforo	<p>Rojo / Amarillo / Verde < 80 % / 80-100% / >100%</p>
Recolección de datos	A través del control de entradas de vehículos
Responsabilidad	A través del Sistema de medición de tiempos de Técnicos
Frecuencia	Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente
Interpretación	La productividad depende del volumen del taller (Utilización) y de la velocidad con que se completa el trabajo de las OR (Eficiencia). De hecho, la productividad resume en un solo indicador, el flujo de entrada y salida del taller. La entrada es el tiempo pagado a los técnicos estando disponibles para el trabajo y la salida es el tiempo a ser facturado.

R: RESPONSABLE	C: CORESPONSABLE	Paginas No.:
Fecha de Emisión: 09/09/03	Revisión: 09/09/03	Aprobado por:

Fuente: Manual de Servicio Total FORD

ANEXO G



Fuente: Voz del Cliente junio 2014