



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ESENCIALES DE LA MARCA SEAT Y SU
EFECTO EN LA MANO DE OBRA Y EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:
CASO PRÁCTICO, CONCESIONARIA TRAKEHNNEN, SA DE CV

MEMORIA LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

MARICRUZ TERESA DE LEÓN RODRÍGUEZ

ASESORA:

DRA. EN C. GABRIELA RODRÍGUEZ LICEA

REVISOR:

M. EN E. RAFAEL JUAREZ TOLEDO

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

FEBRERO DE 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. i
CAPÍTULO 1. SEAT-TRAKEHNEN, SA DE CV	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Centros productivos	3
1.3 SEAT de México	4
1.4 Gama de Modelos	5
1.5 Concesionario SEAT TRAKEHNEN SA de CV (Grupo Prosafin)	8
1.6 Identificación del problema	9
CAPÍTULO 2. CICLO ASISTENCIAL	
2.1 Concepto	11
2.2 Importancia	11
2.3 Asesor del servicio	12
2.4 Implementación del Ciclo Asistencial	12
2.5 Descripción de las fases del proceso	13
2.5.1 Concertación de la cita	13
2.5.2 Preparación del servicio	15
2.5.3 Recepción del vehículo	16
2.5.4 Intervención del vehículo	19
2.5.5 Control del servicio y preparación	21
2.5.6 Entrega del vehículo	23
2.5.7 Seguimiento al servicio	25
CAPÍTULO 3. INDICE DE RETENCIÓN AL CLIENTE Y VENTA DE MANO DE OBRA	
3.1 Índice de Retención al Cliente (CRI)	27
3.2 Estructura	27
3.3 Las expectativas del cliente	29
3.4 Venta de mano de obra	33

CAPITULO 4. SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA Y SUS ALCANCES

4.1 Análisis estadístico y revisión bibliográfica	39
4.2 Ciclo Asistencial	41
4.3 Índice de Retención al Cliente (CRI)	45
4.4 Venta de autos	47
4.5 Venta de mano de obra	48

CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y RELACIÓN ACADÉMICA CON EL EJERCICIO PROFESIONAL

5.1 Descripción del puesto	50
5.1.1 Propósito general	50
5.1.2 Puestos que le reportan	50
5.1.3 Relaciones Internas	50
5.1.4 Relaciones externas	51
5.1.5 Descripciones de puesto área de post-venta	51
5.1.6 Funciones	51
5.2 Relación académica con el ejercicio profesional	52
5.2.1 Conceptualización de la carrera	52
5.2.2 Objetivos	53
5.2.3 Perfiles de egreso	53
5.2.4 Estructura general del programa	55
5.2.4.1 Núcleo básico	55
5.2.4.2 Núcleo sustantivo	55
5.2.4.3 Núcleo integral	56
5.2.5 Aplicación de los conocimientos adquiridos	56

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	58
-------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	60
--------------	----

ANEXOS	62
--------	----

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1	Pág.
1.1 SEAT. Centros productivos	4
1.2 Características de primeros modelos de automóviles de la marca SEAT	7
CAPÍTULO 3	
3.1 Escala de respuestas del CRI	28

ÍNDICE DE IMÁGENES

CAPÍTULO 1	Pág.
1.1 SEAT: Primeros automóviles ofertados	6
1.2. SEAT-México: Automóviles ofertados en 2014	8

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CAPÍTULO 4	Pág.
4.1 Ciclo Asistencial: Puntaje promedio objetivo y obtenido en cada fase, 2011-2013	41
4.2 Ciclo Asistencial: Puntaje objetivo y promedio anual registrado para cada fase durante 2011-2013	44
4.3 SEAT Trakehnen. Calificaciones mensuales del Índice de Retención al Cliente, 2011-2013	45
4.4 SEAT Trakehnen: Ventas de autos, 2011-2013	47
4.5 SEAT Trakehnen: Ventas mensuales promedio de autos, 2011-2013	48
4.6 SEAT Trakehnen: Ventas mensuales de mano de obra, 2011-2013	49

ÍNDICE DE ANEXOS. SEAT Trakehnen, Formatos

Anexo	Pág.
1. Revisión de autos (asesor de servicio)	62
2. Revisión de puntos de seguridad (técnico)	63
3. Control de seguimiento telefónico para presupuesto adicional (asesor)	64
4. Control de campañas (refacciones)	65
5. Control de citas (área de citas)	66
6. Control de autos ingresados (vigilancia)	67
7. Control de la reparación (controlista de calidad)	68
8. Programación de citas	69
9. Programación para el área de taller	
(a) Reporte mensual de resultados	70
(b) Visión general del ciclo asistencial	71
(c) Tablero de información	71

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una alta competencia entre las empresas por obtener y retener el mayor número de consumidores, por lo que la calidad del servicio al cliente, entendida como el cumplimiento y satisfacción de las necesidades tangibles y subjetivas que éste tiene, es un factor determinante en la actividad laboral que le permite a éstas mantener un desempeño elevado y un buen posicionamiento en el mercado, de ahí que su satisfacción sea parte fundamental de la filosofía de los negocios, y el enfoque central estratégico de las empresas, ya que la mejora continua del servicio es un elemento clave en el éxito de éstas.

A pesar de que la satisfacción y retención de los clientes es el objetivo principal de las áreas de servicio de las empresas, no siempre se cumplen los objetivos planteados ni se alcanzan las metas programadas, siendo un ejemplo de ello SEAT TRAKEHNEN S.A DE C.V, empresa cuyo objetivo principal es diseñar modelos expresivos, dinámicos, deportivos y atrevidos, dirigidos a consumidores con estilos de vida modernos, y por consecuencia, contar con clientes totalmente satisfechos, aunque hasta 2012 no había cumplido con ello a pesar de lo siguiente:

Implementar como *filosofía* el servicio al cliente; por *visión*, ser la mejor opción del cliente para adquirir un automóvil, ofrecer un excelente servicio, gran variedad de modelos y los mejores planes de financiamiento, contar con una sólida estructura organizacional que proporciona bienestar y confianza a los clientes, empleados y proveedores a fin de crecer con la mejora continua e implementación de vanguardia; sumado a una amplia *misión* que implica ofrecer a los clientes, productos y servicios de calidad en el tiempo acordado por el personal ampliamente capacitado que permita proporcionar una atención personalizada inmediata e integral con el objeto de confirmar su confianza y lealtad; y a *valores* como honestidad, profesionalismo, seguridad, calidad, confiabilidad, limpieza, rapidez, confidencialidad, dar el mejor esfuerzo, innovación, honradez, lealtad, tenacidad, ética y conocimiento. En resumen su compromiso es tener la excelencia en el servicio.

Aunado a lo anterior, durante 2010-2012, SEAT implemento estrategias encaminadas a asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes, entre las que destacan: retención y recuperación de clientes y satisfacción del concesionario; no obstante a pesar de lo anterior, la empresa no ha logrado ser competitiva dado que los resultados de las pruebas aleatorias aplicadas mensualmente a los clientes, indican que no en todos los casos la calidad del servicio asistencial y de trabajo responde a sus expectativas ni a las exigencia del grupo, trayendo como consecuencia que algunos de los clientes ya no regresen a solicitar el servicio y, que las calificaciones obtenidas en el CRI sean bajas; lo que significa entonces, que la ejecución de los procesos esenciales realizados por la empresa afectan tanto a la venta de mano de obra como a la satisfacción del cliente.

Un factor que pudiera explicar la situación anterior es el incremento en la demanda de servicios solicitados a la concesionaria, dado que, de 2001 a 2009 la entrada promedio diaria fue de 2 autos; y en 2010, con la llegada del nuevo Ibiza se incrementó a 10 servicios por día, situación que llevo a la concesionaria a ponerse como un reto la satisfacción del cliente a fin de cumplir con las normativas comerciales, la cuales refieren que las concesionarias deben asegurarse que los clientes sean atendidos amable y correctamente; y encargarse de que la calidad del trabajo corresponda detalladamente a las expectativas del cliente y a las exigencias del Grupo. Es importante destacar que, el incremento en los servicios a su vez fue resultado del incremento en las ventas de autos, las cuales pasaron de 10 unidades mensuales en 2001-2009, a 30 en 2010, con una venta aproximada de 40 para 2013.

Ante el panorama planteado, el objetivo de la presente memoria laboral fue evaluar los procesos esenciales de la concesionaria, a fin de medir el impacto en la venta de mano de obra y en la satisfacción del cliente del taller de SEAT TRAKEHNEN S.A. de C.V., teniendo como objetivos particulares, describir la aplicación del ciclo asistencial en la agencia, analizar el principal indicador de retención a clientes utilizado por la marca, e identificar las áreas de oportunidad del área de servicio derivadas de las mejoras realizadas en la concesionaria durante el periodo 2011- 2013, aseverando que en ninguno de los tres años se alcanzaron los puntajes establecidos de los indicadores que aseguraran el incremento y retención de los clientes.

A fin de cumplir con los objetivos planteados y corroborar la aseveración planteada, aunado a la introducción el documento comprende cinco capítulos:

Capítulo 1. SEAT-TRAKEHNEN, SA DE CV. Se presenta una breve historia sobre la marca SEAT, partiendo de sus antecedentes, seguido de la ubicación de sus centros productivos en el Mundo, y terminando con SEAT de México, destacando su gama de modelos, y los aspectos más importantes del Concesionario SEAT-TRAKEHNEN, SA DE CV (Grupo ProsaFin), objeto de estudio del presente trabajo.

Capítulo 2. Ciclo asistencial. Se muestran los puntos más importantes del Ciclo Asistencial, partiendo de su concepto e importancia, seguido del asesor de servicio, implementación y descripción de las fases del proceso: concertación de la cita, preparación del servicio, recepción e intervención del vehículo, control de servicio y preparación, entrega del vehículo y seguimiento al servicio.

Capítulo 3. Índice de retención al cliente y venta de mano de obra. Se despliega el marco conceptual-descriptivo de dos de los indicadores que sirven de base para evaluar los procesos estandarizados de la marca SEAT, y su efecto en la mano de obra y en la satisfacción del cliente, de la concesionaria TRAKEHNEN, SA DE CV: Índice de Retención al Cliente (CRI) y Venta de Mano de Obra.

Capítulo 4. Solución a la problemática y sus alcances. Se parte de las herramientas estadísticas utilizadas para resolver la problemática planteada, así como los medios para recopilación de información objeto de análisis y la revisión bibliográfica. Posteriormente se presentan los resultados derivados del análisis, partiendo del ciclo asistencial, índice de retención al cliente, venta de autos y venta de mano de obra.

Capítulo 5. Descripción del puesto y relación académica con el ejercicio profesional. Se realiza una descripción del puesto laboral y la relación académica con el ejercicio profesional, abordando en el primer caso los siguientes puntos: descripción del puesto, propósito general, puestos que le reportan, relaciones internas y externas, descripción del puesto: área de post-venta y funciones; mientras que en el segundo se hace una conceptualización de la carrera, planteando los objetivos de la misma, perfiles de egreso, estructura del programa, núcleos (básico, sustantivo e integral), para culminar con la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Finalmente se presentan las conclusiones más importantes derivadas del análisis, discusión y solución de la problemática; y las recomendaciones derivadas de las mismas, seguida de la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO 1. SEAT-TRAKEHNEN, SA DE CV

En este apartado se presenta una breve historia sobre la marca SEAT, partiendo de sus antecedentes, seguido de la ubicación de sus centros productivos en el Mundo, y terminando con SEAT de México, destacando su gama de modelos, y los aspectos más importantes del Concesionario SEAT-TRAKEHNEN, SA DE CV (Grupo ProsaFin), objeto de estudio del presente trabajo.

1.1 Antecedentes

Tras firmarse un acuerdo entre el ente público Instituto Nacional de Industria (INI), los bancos y el fabricante, el 9 de mayo de 1950 se constituyó la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) en la Zona Franca de Barcelona; siendo la aportación de los socios la siguiente: capital social del INI, 51%; siete grandes bancos, 42%; fabricante italiano Fiat, 7%. El último apporto asesoría técnica y la licencia de producción de sus modelos.

Para mayo de 1953 empezó a funcionar la cadena de montaje, saliendo el primer vehículo fabricado el 13 de noviembre, el cual fue el 1400 A, realizándose la primera exportación de 150 unidades del SEAT 600 a Colombia; y, en 1975, con la finalidad de desarrollar productos diferenciados y específicos, se crea el Centro Técnico de Martorell.

A pesar del prestigio de sus productos, en la década de los 80's, SEAT se enfrentó a la incertidumbre, dado que Fiat no suscribió la segunda fase de la ampliación de capital, por lo que SEAT se renovó generando un nuevo logotipo corporativo de color azul y adoptando nombres de localidades españolas en sus modelos: Ronda, Málaga, Marbella e Ibiza. Este hecho propició en 1983 el acercamiento con el Grupo Volkswagen, logrando firmar un acuerdo para la distribución de los modelos Audi y VW a través de su red comercial, y la producción del Polo/Derby y del Passat/Santana en España.

Para 1984, SEAT lanza el Ibiza en el Salón del Automóvil de París, primer auto de turismo verdaderamente nacional creado por la empresa, cuyo diseño dio plena validez al eslogan: “latino de aspecto, alemán de carácter”. Posteriormente, el 18 de junio de 1986, Grupo Volkswagen adquirió un capital inicial del 51%, el cual se incrementó poco antes de diciembre del mismo año al 75% de las acciones de SEAT, lo que le permitió incrementar las exportaciones.

Cabe destacar que la firma española aportó el 15.2% de la fabricación del grupo VW, porcentaje suficiente para que sus responsables decidieran en 1999 adquirir las acciones restantes hasta reunir el 99,9% cambiando la denominación de Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A. a SEAT S.A.

El cambio de denominación convirtió a SEAT en el principal proveedor de autos durante los Juegos Olímpicos de 1992 celebrados en Barcelona, derivándose de esto la inauguración de las instalaciones de producción de Martorell, el 22 de febrero de 1993, realizada por el Rey Don Juan Carlos I de España y el nuevo presidente del Grupo Volkswagen, Dr. Ferdinand Piëc.

Sumado al crecimiento obtenido, en 1995 la empresa presentó el prototipo del monovolumen Alhambra, y para 1999, en el Salón de Ginebra, exhibió dos vehículos singulares: el Concept Car Fórmula y el Toledo Cupra V6, teniendo como nueva identidad corporativa una S estilizada de color rojo intenso que transmitía los valores que caracterizan a SEAT: pasión, deportividad, dinamismo y tecnología.

Con medio siglo de experiencia e integrada al grupo de marcas donde están Audi y Lamborghini, en 2003 SEAT inscribe el Toledo Cupra en el Campeonato Europeo de Turismos (ETCC), y en 2004-2005 compite a nivel mundial participando en el WTTC con el Toledo Cupra, el cual sustituyó a mitad de la temporada por el nuevo León, auto que presentó en el Salón del Automóvil de Barcelona, junto con su versión de competencia, el León WTCC.

En 2005 presentó el “Altea FR” en el Salón del Automóvil de Frankfurt, dando inicio la nueva era SEAT. Posteriormente, en 2007 lanzó el “Altea Freetrack”, en el que fusiono la aventura con el encanto urbano; y, en 2008 presento el nuevo Exeo en el Salón del Automóvil de París, ingresando así la marca española en el llamado segmento semipremium.

Un año después presentó el proyecto “Leon Twin Drive Ecomotive” como el primer prototipo de vehículo híbrido, celebrando en ese año el 25 aniversario del Ibiza, modelo icono de la marca, la cual se convirtió en patrocinador exclusivo de la UEFA Europa League.

A sesenta años de su creación (2010), presento el revolucionario prototipo “IBE”, y, en 2011 evoluciono sus diseños y tecnología para presentar dos nuevos modelos: nuevo IBL Concept Car presentado en el Salón del Automóvil de Frankfurt; e IBX, en el Salón del Automóvil de Ginebra.

Finalmente, en 2012 lanza el nuevo Mii, un vehículo diseñado y construido para la ciudad. En marzo de ese año, muestra la mezcla del estilo español y la tecnología alemana al descubrir su nuevo eslogan: ENJOYNEERING; y, para septiembre, lanza la leyenda española: “El Toledo”, al mismo tiempo que presenta la tercera generación de León al mundo, marcando con este, una nueva era para SEAT.

1.2 Centros productivos

Actualmente, SEAT cuenta con seis centros productivos: tres en España, fundados en 1953, 1980 y 1993; una en Portugal, 1996; uno en Eslovenia, 2011; y una en la República Checa, 2012. Como se muestra en el Cuadro 1.1, la mayor producción se genera en España.

Cuadro 1.1 SEAT. Centros productivos

Centro	País	Año de creación	Producción 2012 (unidades)	Producto
Mladá Boleslav	República Checa	2012	5,000	SEAT Toledo.
Bratislava	Eslovenia	2011	26,409	SEAT MII.
Volkswagen Autoeuropa (Palmela)	Portugal	1996	19,393	SEAT Alhambra.
Martorell	España	1993	377,343	SEAT Ibiza SC, Ibiza 5P, Ibiza ST, Nuevo León, Altea, Altea XL, Altea Freetrack, Exeo, Exeo ST, Audi Q3.
Gearbox del Prat (Barcelona)	España	1980	640 (cajas de cambio)	Cajas de cambio
Zona Franca (Barcelona)	España	1953	49 (millones)	Piezas estampadas de carrocería.

Fuente. Elaboración propia información del Manual Seat Enjoyneering SEAT-México.

1.3 SEAT de México

Surgió en marzo de 2001 en la ciudad de Puebla dentro de las instalaciones de Volkswagen, la marca diseño modelos expresivos, dinámicos, deportivos y atrevidos; dirigidos a consumidores con un estilo de vida moderno, por lo que fueron bien recibidos por gran parte de los automovilistas mexicanos, quienes encontraron la solución adecuada a sus necesidades de transporte. Ese año lo cerró con nueve concesionarios completamente establecidos con la imagen SEAT en sus instalaciones, para el año siguiente, contaba con 30 y en 2013 llegó a 50.

Durante 2010-2012, SEAT implementó estrategias para asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes con la marca, entre las que destacan: retención de clientes, recuperación de clientes y satisfacción del concesionario.

Retención de clientes

Estrategia encaminada a lograr la fidelidad de los clientes: sentó las bases de una relación de largo plazo entre los clientes y los concesionarios SEAT.

Recuperación de clientes

Su objetivo era convertirse en una opción atractiva para los usuarios de autos SEAT que por alguna razón dejaron de visitar la Post-venta.

Satisfacción del concesionario

Implemento como ejes fundamentales del éxito de SEAT y de todos los colaboradores que forman parte de la red, la satisfacción con la marca y estabilidad financiera de los concesionarios.

Es importante destacar que Volkswagen desarrollo para todas las marcas del grupo diversos procesos orientados a la calidad de su Red Asistencial, conocidos como Ciclo Asistencial. El ciclo impacto sobre el Índice de Retención al Cliente (CRI) dado que es un indicador que mide el grado de satisfacción de los clientes que acuden a la prestación de un servicio en la Red de Concesionarias Autorizadas SEAT.

1.4 Gama de Modelos

En la imagen 1.1, se muestran algunos ejemplos de los primeros autos ofertados por la marca SEAT: Toledo, 1991; 600 D, 1991; 600 d. 1963; 850, 1996; 850 sport coupe 1970; 1200 sport, 1976; Marbella, 1996 e Ibiza, 1987; y, en el Cuadro 1.2 se presentan algunas características de los mismos.

Imagen1.1 SEAT: Primeros automóviles ofertados



toledo (1991)



600 D (1991)



600 D (1963)



850 (1966)



850 sport coupe (1970)



1200 sport (1976)







marbella (1986)



ibiza (1987)

Fuente. Elaboración propia con información del Manual SEAT.

Cuadro 1.2 Características de primeros modelos de automóviles de la marca SEAT

Nombre del automóvil	Toledo	600 D	800	Marbella
Imagen				
Período	1991-1998	1957 – 1973	1964 - 1967	1986 - 1998
Tipo	Automóvil de turismo	Automóvil de turismo	Automóvil de turismo	Automóvil de turismo
Carrocerías	Liftback cinco puertas	Berlina dos puertas	Berlina cuatro puertas	Hatchback tres puertas
Largo/ancho/batalla	4320 / 1660 / 1425 / 2470 mm	3295 / 1380 / 1350 / 2046 mm	3475 / 1380 / 1350 / 2180 mm	3475 / 1460 / 1445 / 2198 mm ²
Similares	Maletero Citroën Xantia Fiat Tempra Ford Mondeo Opel Vectra Peugeot 405 Renault Laguna Volkswagen Passat	Citroën 2CV Austin/Morris Mini Renault 4 Volkswagen Escarabajo	Citroën 2CV Austin/Morris Mini Renault 4 Volkswagen Escarabajo	Citroën AX Fiat Cinquecento Ford Ka Nissan Micra
Diseñador	Giorgetto Giugiaro	Dante Giacosa	Dante Giacosa / Franco Ambrosini	Giorgetto Giugiaro
Empresa motriz	Volkswagen	FIAT Auto	FIAT Auto	SEAT
Segmento	C	A	A	A
Configuración	Motor delantero transversal, tracción delantera	Motor trasero longitudinal, tracción trasera	Motor trasero longitudinal y tracción trasera	Motor delantero, tracción delantera
Relacionado	Volkswagen Golf Volkswagen Jetta Audi A3 Škoda Octavia Škoda Rapid	Fiat 600 Zastava 750	SEAT 600 Fiat 600 Zastava 750	nformacFiat Panda

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida por la marca

Los automóviles que SEAT México oferta actualmente cuentan con un diseño moderno demuestra deportividad y juventud. En la Imagen 1.2 se muestran los modelos: Leon SC, Leon, Altea Freetrak, Altea, Ibiza Coupe, Ibiza, Toledo.

Imagen 1.2. SEAT-México: Automóviles ofertados en 2014



Fuente. Elaboración propia con información del Manual Seat Enjoyneering SEAT-México.

1.5 Concesionario SEAT TRAKEHNEN SA de CV (Grupo ProsaFin)

SEAT Trakehnen S.A. de C.V. inicio operaciones el 2 de marzo de 2001 en Boulevard Toluca-Metepec S/N Col. Hípico, Estado de México, estando a cargo de GRUPO PROSAFIN S.A. de C.V. Su misión, visión, principios y valores son:

Misión

Entusiasmar a los clientes de todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente; y, con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.

Visión

- Ser una empresa exitosa que genere utilidades de manera sustentable, convertirse en líder del mercado mexicano; y, satisfacer y retener al cliente ofreciendo un excelente servicio.
- Ser competitivo y confiable en el desarrollo y producción de vehículos y componentes.
- Ser un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Ser un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos
- Contar con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad de excelencia y la satisfacción de los clientes.

Principios

- Orientar la mejora continua de los procesos, cumplir con los requisitos nacionales, internacionales y del Grupo Volkswagen en materia de: calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral.
- Fomentar una actitud de excelencia en todos los colaboradores y socios comerciales.

Valores

Cercanía con el cliente, alto desempeño, capacidad de renovación, respeto, responsabilidad, desarrollo sustentable.

1.6 Identificación del problema

Ante el panorama planteado se podrían esperar que SEAT TRAKEHNEN SA de CV este generando altos niveles de satisfacción al cliente por los servicios otorgados a sus autos; sin embargo, los resultados de pruebas aleatorias aplicadas mensualmente a los clientes, indican que no en todos los casos la calidad del servicio asistencial y de trabajo responde a sus expectativas ni a las exigencia del grupo, trayendo como consecuencia que algunos de los clientes ya no regresen a solicitar el servicio y, que

las calificaciones obtenidas en el CRI sean bajas; lo que significa entonces, que la ejecución de los procesos esenciales realizados por TRAKEHNEN afectan tanto a la venta de mano de obra como a la satisfacción del cliente.

Un factor que pudiera explicar la insatisfacción total del cliente es el incremento en la demanda de los servicios solicitados a la concesionaria, dado que de 2001 a 2009 la entrada promedio diaria al área de servicio fue de 2 autos; y en 2010, con la llegada del nuevo Ibiza se incrementó a 10 servicios por día, situación que llevo a la concesionaria a ponerse como un reto la satisfacción del cliente a fin de cumplir con las normativas comerciales, la cuales refieren que las concesionarias deben asegurarse que los clientes sean atendidos amable y correctamente; y encargarse de que la calidad del trabajo corresponda detalladamente a las expectativas del cliente y a las exigencias del Grupo.

Cabe destacar que el aumento en la solicitud de los servicios a su vez fue resultado del incremento en las ventas de autos, las cuales pasaron de 10 unidades mensuales en 2001-2009 a 30 en 2010, y para 2013 se vendieron aproximadamente 40.

CAPÍTULO 2. CICLO ASISTENCIAL

En este capítulo se presentan los puntos más importantes del Ciclo Asistencial, partiendo de su concepto e importancia, seguido del asesor de servicio, implementación y descripción de las fases del proceso: concertación de la cita, preparación del servicio, recepción e intervención del vehículo, control de servicio y preparación, entrega del vehículo y seguimiento al servicio.

2.1 Concepto

Es el conjunto de hechos y actividades relacionados con la asistencia a un vehículo en el taller; considera siete procesos encaminados a influir sobre la satisfacción del cliente; y, se utiliza a nivel mundial en las concesionarias para detectar puntos débiles y eliminarlos.

2.2 Importancia

La correcta aplicación de los siete procesos supone una gestión asistencial de calidad en todas las áreas del concesionario, dado que a través de estos se alcanza la total satisfacción de los clientes y en consecuencia su fidelidad, por lo que, una manera de medir ésta, es a través de la calidad percibida que refleja el trabajo en equipo.

El dicho “No basta con ser bueno, además hay que demostrarlo” se aplica directamente al calificar la calidad del desempeño de un concesionario SEAT. No basta con que haga las cosas objetivamente bien, sino que debe transmitirlos a los clientes para que éstos lo perciban, y así, responda expectativas: en función de su opinión sobre la calidad del servicio obtenido, los clientes decidirán si continúan o no acudiendo al concesionario.

Las pautas y criterios de carácter general para lograr un servicio de calidad se basan en cuatro objetivos que son percibidos por los clientes: interés por atenderles, calidad en la intervención al vehículo, asesoramiento sincero y cumplimiento de compromisos. Posteriormente se personaliza el servicio con base a las valoraciones y expectativas del cliente: la calidad del trabajo se determina con base a la información proporcionada por el cliente y a la contenida en su orden de servicio, así como de su seguimiento.

2.3 Asesor del servicio

Es el responsable directo de la buena relación y contacto con los clientes, y representa la imagen del servicio autorizado para ellos, convirtiéndose así en el principal protagonista en la relación. Su aspecto, actitud y trato, debe mostrar siempre una decidida predisposición para conseguir la mejor atención del cliente y su satisfacción.

En el servicio también intervienen técnicos de taller, personal de refacciones, encargados de la atención telefónica, empleados de administración, etc.; quienes con su desempeño laboral condicionan y/o afectan el resultado conjunto del servicio que será valorado por el cliente. Una vez más el trabajo en equipo se evidencia indispensable para lograr un resultado satisfactorio.

2.4 Implementación del Ciclo Asistencial

En el área de posventa existe mayor oportunidad de alcanzar y/o perder la satisfacción de los clientes, en particular de contactos que se producen para el servicio de sus vehículos; por lo que, el ciclo asistencial inicia cuando un cliente se propone llevar su coche a la concesionaria, y termina cuando la concesionaria conoce su opinión sobre la calidad del servicio recibido.

SEAT en México ha identificado prerequisites no dirigidos a realizar inversiones económicas o significativas como actitud, disponibilidad y honestidad, a fin de desarrollar y cumplir adecuadamente con el ciclo asistencial dado que cada concesionaria atiende clientes y mercados diferentes.

2.5 Descripción de las fases del proceso

Las expectativas del cliente, objetivos, requisitos y actividades del proceso, sirvieron para estructurar los siete pasos del ciclo asistencial, los cuales son: concertación de la cita, preparación del servicio, recepción del vehículo, Intervención del vehículo, control del servicio y preparación, entrega del vehículo, y seguimiento del servicio.

2.5.1 Concertación de la cita

Identificación / Definición

Inicia en el momento en que el cliente se pone en contacto con la concesionaria y termina cuando se acuerda el día y hora en que debe acudir con su vehículo, o cuando el cliente declina el acuerdo.

Objetivos

Fijar cita en función de la necesidad del cliente, concretar al máximo sus deseos y necesidades, así como los requerimientos de la intervención.

Resultados

Acordar una cita con el cliente, considerando sus preferencias y disponibilidad de recursos. Planeación de la cita del cliente (fecha y hora acordada), del personal de taller, de los asesores de servicio y refacciones.

Requisitos / Necesidades / Recursos

Para eficientar y agilizar las actividades, se recomienda disponer de:

- Soporte telefónico. Permite atender solicitudes y consultas de clientes sin esperas y con agilidad; se recomienda una línea específica para la solicitud de citas o extensión de selección automática por el cliente con una persona responsable.
- Guía del proceso de concertación (speech). La persona encargada de concertar citas (no vía asesor de servicio) deberá disponer de una guía y la vaya siguiendo para no olvidar ningún aspecto.

- Agenda de recepción. La correcta programación afecta al taller y a los asesores que realizan la recepción y entrega del vehículo, por lo que el tiempo medio para la recepción según normativa en vigor debe ser de 15 a 20 minutos.
- Acceso a la base de datos. Debe ser de acceso inmediato mientras se esté atendiendo al cliente, y contar con una base de datos históricos sobre las intervenciones, así se evitará solicitarle datos que ya se tienen, y favorecerá detectar si el trabajo es repetido aunque el cliente no lo manifieste.
- Planeación de taller. Puede ser un programa informático más o menos complicado y actualizado que favorezca la concertación de una cita con base a la disponibilidad en taller, esto permitirá conocer en qué momentos hay recursos libres para ser asignados en nuevas intervenciones.

Expectativas del cliente

Están determinadas con base a la facilidad de contacto, plazos de cita, trato adecuado, posibilidad de opciones e indicaciones sobre llegada y acceso.

- Facilidad de contacto. El contacto telefónico deberá resultar fácil, sin líneas ocupadas permanentemente o prolongadas esperas musicales de contestador.
- Plazos de cita cortos. Dado que muy pocos clientes planean su visita al taller con mucha antelación, la localización del interlocutor deberá ser inmediata, y la misma persona que responda puede realizar la concertación de la cita.
- Trato adecuado. El trato deberá ser respetuoso y reflejar el interés por atender las necesidades del cliente.
- Posibilidad de opciones. En caso de que al cliente no se le pueda concertar el día y hora que demande, se le ofrecerán alternativas para que elija la que más le convenga.
- Indicaciones sobre llegada y acceso. Si el cliente no ha acudido al taller con anterioridad, se le darán indicaciones que le faciliten la llegada.

2.5.2 Preparación del servicio

Identificación / Definición

En esta etapa se identifica si la visita será o no un éxito, dado que la preparación es la primera oportunidad de satisfacer las necesidades del cliente, en caso de no contar el cliente con recursos necesarios, se le reprogramará su cita.

Los datos obtenidos en la concertación se utilizarán adecuadamente a fin de que los procesos de recepción e intervención se realicen sin inconvenientes: el asesor dispondrá de estos datos con antelación para reforzar su tarea asesora y vendedora. La percepción será positiva si el asesor se muestra conocedor del caso, de las intervenciones y servicios, e incluso de su historial.

Objetivo

Comprometer y asegurar los medios necesarios para la recepción, intervención y entrega, esto con base a lo comprometido en el proceso de concertación.

Resultados

Cuando el cliente acuda a la cita será atendido sin esperas, y la intervención programada a su vehículo se llevará a cabo sin inconvenientes.

Requisitos/Necesidades/Recursos

Para eficientar y agilizar las actividades se recomienda disponer de:

- Asesor de servicio. La capacitación será suficiente para desarrollar sus actividades y funciones asignadas.
- Agenda de citas. Servirá como guía para el proceso dado que recopila información obtenida durante la concertación, por lo que deberá estar capturada en red a fin de que cualquier asesor acceda a la información.
- Acceso al Programa Informático ELSA. Desarrollado por la marca, permite consultar si el auto está incluido en alguna campaña, conocer la actividad a

efectuar y acceder al Sistema de Información Directa al Servicio (DISS) y a documentación sobre Solución Técnica de Problemas (TPI's); por lo que, el acceso del asesor deberá ser rápida.

- Histórico del auto. Deberá ser información sobre los antecedentes del auto y del cliente, por lo que, estará disponible en red y será de fácil acceso para el asesor.
- Planeación de taller. Permitirá conocer la programación del servicio y validez de la cita acordada.
- Información en red. El asesor deberá contar con información que le permita contactarse telefónicamente con otras áreas, y consultar y modificar la agenda de citas, así mismo, deberá conocer sobre la disponibilidad de MOD y de refacciones.

Expectativas del cliente

Es un proceso interno que no da lugar claramente a las expectativas específicas ni a las vivencias del cliente, por lo que se materializa cuando este acude a recepción. Durante este proceso de preparación es importante tener conocimiento de los antecedentes del cliente y de las indicaciones del mismo para que no haya ningún inconveniente para prestarle el servicio solicitado; aunque, de forma implícita, éste supone que ante cualquier imprevisto para llevar a cabo la recepción e intervención, será notificado de inmediato ofreciéndole nuevas alternativas y evitándole un desplazamiento inútil.

2.5.3 Recepción del vehículo

Identificación / Definición

Es el paso más importante del ciclo asistencial, dado que durante éste se da el primer encuentro personal y directo entre el cliente y la persona que va a encargarse de "su caso" y puede generar una predisposición positiva o negativa derivada de la actitud y confianza que el asesor le dé al cliente, condiciones indispensables para conseguir su satisfacción y fidelidad, y para alcanzar el objetivo esperado.

Objetivo

Entre los objetivos del proceso destacan: no hacer esperar al cliente por tiempo excesivo y hacerle sentir cómodo, definir con seguridad la intervención requerida, ganar

la confianza del cliente y su conformidad sobre la intervención a realizar, y mantener las estimaciones y compromisos establecidos con anterioridad.

Resultados

Se obtienen a partir de la conformidad del cliente sobre las intervenciones a realizar, las cuales son capturadas en una orden de reparación debidamente complementada.

Requisitos/Necesidades/Recursos:

Para eficientar y agilizar las actividades se recomienda disponer de:

- Asesor de servicio. Elemento principal para la recepción con conocimientos técnicos y capacidad de relación: actitud de servicio, etc. Debe existir una cantidad adecuada dependiendo del volumen de trabajo.
- Panel informativo. Se encuentra ubicado en la zona de espera de clientes, y muestra la relación de citas programadas con el nombre del cliente y del asesor asignado, así como la estimación del tiempo de espera.
- Puesto de recepción. El puesto de trabajo del asesor debe ser cómodo para los clientes, por lo que es preciso que esté se encuentre en una zona que permita una plática tranquila.
- Agenda y planeación de taller. Las recepciones se programan al hacer la cita, posteriormente se planean los trabajos y se programa la entrega; por lo que la agenda como el plan deben ser considerados recursos necesarios para el proceso de recepción, de ahí que se deba contar con un programa informático.
- Terminal informática, impresos y telefonía. Sumado al acceso al sistema de servicio (DMS), la terminal en el puesto debe poder conectarse con los sistemas desarrollados por la marca; y, para realizar según normas la inspección del vehículo, se deben disponer de todos los formatos impresos.

Expectativas del cliente

Están determinadas con base a la facilidad de acceso, dedicación exclusiva, explicación profesional y clara, información completa y cumplimiento de lo ofrecido.

- Facilidad de acceso. Comprende cómo llegar a la concesionaria y una vez estando ahí, dónde estacionar el vehículo y dónde acudir para ser atendido.
- Dedicación exclusiva. Una vez el cliente es atendido por el asesor, aspira a que éste le preste una dedicación exclusiva, sin interrupciones personales, telefónicas o distracciones en otros asuntos.
- Explicación profesional y clara. El cliente demanda ser atendido por un profesional con acierto y que sepa recomendar la intervención más eficaz.
- Información completa. Los clientes esperan siempre una explicación convincente y completa con lo relacionado a su vehículo: qué se va a hacer, cuánto puede costar, qué alternativas existen, etc.
- Cumplimiento de lo ofrecido. Cualquier circunstancia ofrecida al cliente cuando se concertó la cita (movilidad, fecha de entrega, recepción por un asesor concreto, o cualquier otra cosa) es un compromiso que el cliente espera ver cumplido cuando acude al servicio.

2.5.4 Intervención del vehículo

Identificación / Definición

El correcto desarrollo de este proceso es el factor más determinante en la satisfacción del cliente con el producto y el servicio, dicho de otra forma, con la marca SEAT. Este proceso inicia cuando el asesor de servicio ha integrado toda la documentación complementaria a la OR y termina cuando el operario cierra la OR y el auto queda listo para el “control de la intervención”, por lo que puede considerarse el segundo paso más importante del Ciclo Asistencial.

Objetivo

Generar un diagnóstico 100% acertado durante la intervención que corresponda a las demandas y expectativas del cliente, permita cumplir los compromisos adquiridos con el cliente, cumpla al 100% con lo solicitado en la orden de reparación, y sea un proceso confiable, eficiente y limpio.

Resultados del proceso

Se obtienen cuando los trabajos indicados en la orden de reparación se realizan de forma correcta, cumpliendo el compromiso de entrega efectuado con el cliente.

Requisitos/Necesidades/Recursos:

Para eficientar y agilizar las actividades en éste proceso, se debe de contar con:

- Calificación del personal técnico. La capacitación del personal de taller corresponderá a los conocimientos profesionales para concuerden con las cargas de trabajo. La asignación de tareas hacia los operarios serán congruentes con sus conocimientos y habilidades. Este requisito contempla la necesidad de disponer de una plantilla suficiente para atender la demanda y un plan de formación para cada integrante de la misma.
- Acceso a documentación técnica. Los operarios del taller tendrán la posibilidad de acceder directamente a la documentación técnica que la marca pone a disposición de su red en la que se establecen procedimientos y normas de operación, facilitan soluciones técnicas, y en caso necesario, permite la consulta

al centro técnico. El acceso a esta información se realiza básicamente a través de los programas ELSA y DISS.

- Jefe de taller. Elemento esencial para garantizar un proceso adecuado de reparación, su perfil contará con altos conocimientos técnicos y capacidad de relación. El jefe de taller es el responsable de la distribución y organización; y por lo tanto, del desempeño y resultados del taller.
- Equipamiento adecuado. El taller debe contar con las herramientas y equipos genéricos y específicos para medición, pruebas e intervención, establecidos por la marca para el servicio a sus autos.
- Control de calidad. Es indispensable controlar la calidad de los servicios del taller para desarrollar un proceso de mejora continua. Independientemente del control de la intervención que se realiza como preparación para la entrega, durante el servicio debe controlarse la calidad de lo realizado por parte del encargado.

Expectativas del cliente

Aun cuando en este proceso no hay una actuación directa del cliente, sus expectativas cuando acuda a recoger su vehículo se verán satisfechas o no, según se desarrolle el servicio en efectividad, plazos y costos.

- Intervención ajustada a lo acordado. El cliente espera que se cumpla al 100% lo convenido con el asesor de servicio respecto al servicio que se realizara al auto, si esto no se cumple, se perderá la confianza en la capacidad del asesor o en el concesionario.
- Trabajo de calidad. Todos los clientes desean y exigen que su auto sea tratado según los procedimientos y normas de la marca, con los medios adecuados y con destreza profesional; también exigen que su auto sea bien tratado con todas las precauciones necesarias para no causar ningún inconveniente estético o funcional.
- Cumplimiento de compromisos. Tras la expectativa de que su auto sea bien tratado y quede en perfectas condiciones, los clientes otorgan trascendencia al hecho de que los acuerdos, compromisos y ofertas realizadas en los procesos previos se vean confirmados y respetados.

2.5.5 Control del servicio y preparación

Identificación / Definición

En este proceso se tomarán las medidas necesarias para que la entrega se lleve a cabo según lo previsto. Inicia cuando el operario cierra la OR y deposita el vehículo en la zona de estacionamiento para la entrega, y termina cuando el responsable de calidad da el vehículo como listo para entregar, revisando la orden de reparación.

Objetivo

Validar que se han realizado correctamente todas las operaciones indicadas en la OR, preparar lo necesario para que la entrega se pueda realizar de acuerdo con lo convenido con el cliente y a sus expectativas, evitar que lleguen al cliente cualquier falla o ineficacia que pueda provocar una reclamación.

Resultados

Se obtienen cuando los trabajos realizados al auto se ajustan a lo aceptado por el cliente, el orden y limpieza del vehículo sean correctos para que la entrega pueda realizarse en el momento acordado con el cliente.

Requisitos/Necesidades/Recursos

Para realizar forma ágil y eficaz las actividades se debe disponer de:

- Tiempo de realización. La planeación de citas, recepción, servicio y entrega, deben tener en cuenta el tiempo suficiente entre la finalización del servicio y la entrega. Si el tiempo requerido para dejar el vehículo en condiciones de entrega obligara a retrasar ésta, deberá avisarse al cliente de manera inmediata, si no diera tiempo y el cliente acude según lo previsto, se le debe informar de la situación y de la magnitud del retraso, dándole opción a que espere con la mayor comodidad posible o facilitándole vehículo sustituto hasta el momento efectivo de la entrega, argumentando el retraso por motivos de calidad y pedir disculpas por el mismo.

- Personal encargado. En el grupo debe haber el número suficiente de personas asignadas a este proceso. Con base al tamaño y organización, debe haber una persona encargada de esta tarea y de otros aspectos relacionados con el control de la calidad. La aplicación de controles de calidad debe ser mayor al 80% de entradas/día.
- Terminal informática e impresos. Para facilitar la determinación de acciones correctivas se deberá disponer de los formatos de inspección establecidos por la marca, para todos los tipos de servicios y casos a atender; y contar con una terminal para la captura y análisis de resultados.

Expectativas del cliente

Aun cuando en este proceso no hay contacto directo con el cliente, sus principales expectativas cuando acuda a recoger su vehículo se verán satisfechas o no, según se desarrolle el servicio en efectividad, plazos y costos:

- Servicio ajustado a lo acordado. El cliente espera que todo lo acordado sea cumplido, de lo contrario, perderá la confianza en la capacidad del asesor o en el concesionario.
- Trabajo de calidad. Los clientes desean y exigen que su auto sea tratado según los procedimientos y normas de la marca; con los medios adecuados y con destreza profesional; y, con las precauciones necesarias para no causar ningún inconveniente estético o funcional.
- Resultado efectivo. La calidad del servicio debe traducirse en un resultado que garantice la eliminación de los inconvenientes o el adecuado mantenimiento del auto.
- Cumplimiento de compromisos. Tras la expectativa de que su auto sea bien tratado y quede en perfectas condiciones, los clientes otorgan trascendencia al hecho de que los acuerdos, compromisos y ofertas realizadas en los procesos previos se vean cumplidos y respetados durante la misma.

2.5.6 Entrega del vehículo

Identificación / Definición

Aunque para los clientes la recuperación de su auto es un hecho positivo, el tener que ir a la concesionaria y tener que pagar la factura, son circunstancias desfavorables para alcanzar su satisfacción.

En relación con el importe a pagar, es muy importante que el cliente ya sepa el monto de forma aproximada, ya sea por el presupuesto que se le facilitó en la recepción o por las llamadas durante el servicio. Este proceso es el tercer paso más importante del Ciclo Asistencial.

Objetivo

Llevar acabo la entrega con el tiempo necesario y sin esperas, logrando la conformidad del cliente con lo realizado en la intervención y con lo facturado, dando la explicación adecuada del servicio actual y requerimientos futuros de intervención para un adecuado desempeño del vehículo.

Resultados

Se obtienen cuando la factura queda elaborada según las normas establecidas y merezca la conformidad del cliente, para que así éste pueda abandonar las instalaciones con su vehículo, sin ninguna incidencia.

Requisitos/Necesidades/Recursos:

Para agilizar y eficientar las actividades se debe disponer de:

- Programa para facturación. El concesionario debe disponer en su DMS de un programa para elaborar las facturas de modo automático introduciendo las claves de operación y referencias de piezas, y con paquetes de operaciones cerradas para los servicios más frecuentes.
- Sistemas de cobro. Se debe disponer de sistemas de cobro que faciliten el proceso y la detección de billetes falsos.

- Facturista. Deberá existir en la plantilla y tener asignada la realización de este proceso. Según el tamaño y la organización, debe haber una o más personas encargadas de esta tarea y de otros aspectos relacionados.

Expectativas del cliente

Están determinadas con base al trato adecuado, a que todo esté listo y sin esperas, y a que le sea explicado todo con claridad.

- Trato adecuado. Una expectativa permanente en los clientes es encontrar interlocutores educados, amables y profesionales que muestren interés por atenderles.
- Todo listo y sin esperas. Si el cliente acude a recoger su auto dentro de los márgenes acordados, es lógico que pretenda “que se le esté esperando”, lo que se traduce en que todo esté preparado y atienda sin demora. Si la espera fuera inevitable, se debe informar al cliente en cuanto llegue, dándole explicaciones sobre las posibles causas y pidiéndole disculpas.
- Todo claro y explicado. Los clientes quieren irse seguros de que al auto se le ha hecho todo lo acordado, obteniendo un resultado efectivo y pagando lo realizado con base a las tarifas actuales. Según la actitud de confianza o desconfianza y conocimientos sobre el automóvil, lograr el convencimiento en determinados clientes no requiere esfuerzo o explicación, y en otros exige aclaraciones detalladas de cada aspecto.

2.5.7 Seguimiento al servicio

Identificación / Definición

En este proceso se cubren diferentes objetivos: por una parte se le evidencia al cliente el interés por atenderlo, lo que influye positivamente en la imagen de la concesionaria y contribuye a mantener su fidelidad; y, por otra, permite detectar y tratar insatisfacciones no manifestadas por los clientes que, de pasar desapercibidas, pueden llegar a provocar la pérdida de los mismos.

En tercer lugar, la información obtenida permite (además de solucionar casos concretos) sacar conclusiones sobre el proceso, corregir fallas e introducir mejoras de modo que sea alcanzado un mayor grado la satisfacción de los clientes.

Objetivo

Obtener un contacto concreto y adecuadamente estructurado para poder detectar y documentar claramente inconformidades y quejas del cliente, mejorar la imagen de la concesionaria con el cliente corrigiendo fallas e incorporando mejoras a los procesos de servicio, así como conocer opiniones y sugerencias respecto a todos los aspectos del servicio.

Resultados

Se obtienen al recabar el nivel de satisfacción obtenido por los clientes, objeto de seguimiento telefónico y mejora de las incidencias detectadas.

Requisitos/Necesidades/Recursos

Para llevar a cabo ágil y eficazmente las actividades se recomienda disponer de:

- Personal. Se debe garantizar la disponibilidad de personas que cumplan con los criterios establecidos, para lo cual se recomienda contratar una empresa o persona que le dedique tiempo a esta actividad, a emplear una que le dedique tiempo parcial.
- Guía de conversación. Se debe contar con un documento guía de conversación que responda a un concepto de seguimiento telefónico sencillo y breve. La guía

variará en función de los diferentes aspectos que se quieran conocer a través del seguimiento y el nivel de detalle deseado.

- Registro de resultados. Debe disponerse de un soporte (informático preferentemente) para recoger las respuestas de los clientes que permita analizar la información de forma individualizada y estadística, a fin de incorporar medidas de mejora y seguir la evolución de cada uno de los aspectos a analizar.

Expectativas del cliente

Están determinadas con base a brevedad, libertad de opinión y reacción efectiva:

- Brevedad. Se espera y se desea que sean breve, debido a que el desarrollo del marketing telefónico hace que se mantenga una actitud de rechazo y “a la defensiva” ante las llamadas de tipo comercial. Por otra parte, la disponibilidad de tiempo es habitualmente escasa y no debe mermarse con llamadas de este tipo.
- Libertad de opinión. Una vez conocido el motivo de la llamada, el cliente expresa sus opiniones con entera libertad y desea que no sean cuestionadas ni discutidas.
- Reacción efectiva. El cliente necesita creer que sus aportaciones van a servir para algo; ya sea para resolverle de forma efectiva cualquier cuestión sobre la que no esté conforme o para mejorar en lo sucesivo determinados aspectos de la concesionaria.

CAPÍTULO 3. INDICE DE RETENCIÓN AL CLIENTE Y VENTA DE MANO DE OBRA

En el presente apartado se presenta el marco conceptual-descriptivo de dos de los indicadores que sirven de base para evaluar los procesos estandarizados de la marca SEAT, y su efecto en la mano de obra y en la satisfacción del cliente, de la concesionaria TRAKEHNEN, SA DE CV: Índice de Retención al Cliente (CRI) y Venta de Mano de Obra.

3.1 Índice de Retención al Cliente (CRI)

El CRI es un indicador que mide el grado de satisfacción de los clientes que acudieron a la prestación de un servicio en la Red de Concesionarias Autorizadas SEAT; se encuentra dentro del **CSS**, el cual es una encuesta que se aplica mundialmente utilizando los mismos parámetros (cuestionarios, preguntas, pesos, número mínimo de encuestas, etc.), y cuyos resultados se utilizan para comparar los diferentes mercados.

Para que los resultados de este indicador sean confiables, el número de encuestas aplicadas deben ser mayor a 25, así será más fácil reconocer con precisión dónde hay posibilidades de mejora desde el punto de vista del cliente, y dónde, por consecuencia deben tomarse medidas.

3.2 Estructura

El CRI está compuesto por cuatro que consideran lo siguiente: P.1. Satisfacción: con base a su experiencia durante la última visita al taller ¿cuál es su nivel de satisfacción en general con el servicio prestado por parte de “Trakehnen”?; P.2. Recomendación: ¿recomendaría el taller de esta concesionaria a sus familiares y amigos?; P.3.A. Retorno: para la próxima reparación o visita al taller ¿regresaría usted al taller de esta misma concesionaria?; P.4.A. Expectativas: teniendo en cuenta sus expectativas ¿en qué medida se han cumplido en “Trakehnen” en comparación con sus experiencias en otros talleres? El Cuadro 3.1 muestra las escalas de los índices que miden el grado de satisfacción de cada pregunta.

Cuadro 3.1 Escala de respuestas del CRI

	Respuestas		Calificación
Totalmente satisfecho	Definitivamente si	Mucho mejor	120
Muy satisfecho	Probablemente si	Mejor	80
Satisfecho	Tal vez	No hay diferencia	40
Poco satisfecho	Probablemente no	Peor	0
Nada satisfecho	Definitivamente no	Mucho peor	-40

Fuente. Elaboración propia basada en el indicador de retención al cliente.

Con el CRI se pretende conocer la opinión real de todos o parte de los clientes en diferentes aspectos comerciales: expectativas, nivel de satisfacción con la marca, productos y/o servicios, precios y todos los aspectos que involucran la atención y contactos con él, también llamados “momentos de la verdad” (MOT’s) que tiene con la concesionaria. Los MOT’s tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente y afectan significativamente el grado de cumplimiento del resultado en el CRI y en los resultados de los procesos de servicio.

La alta prioridad de cumplir satisfactoriamente los requerimientos de las preguntas MOT’s permiten lograr buenos resultados en los Procesos de Servicio (AS’s), de igual forma, impactan en las cuatro preguntas del cálculo del CRI y en el resultado de la total satisfacción del cliente. Los MOT’s no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

Las preguntas para el MOT’s son: explicación de los trabajos necesarios antes de hacerlos; explicación del trabajo realizado o la factura; relación calidad-precio con relación al trabajo realizado; amabilidad del personal del taller; disposición del asesor por atender sus necesidades y deseos; correcta ejecución de los trabajos de taller; reparaciones repetidas en porcentaje.

La premisa de que 'la realidad es la que se percibe', suele ser mal apreciada por las áreas afectadas, por eso, medir el nivel de satisfacción del cliente con recursos internos es un riesgo que debe controlarse para no vivir engañado. Es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos, por lo que es necesario aclarar, que esta prioridad puede variar de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Lo anterior se puede observar con base a la ubicación de la concesionaria, cultura de la entidad, costumbres de los clientes, etc.

3.3 Las expectativas del cliente

Las expectativas son la esperanza de obtener algo en un futuro inmediato o a largo plazo, constituye el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un producto o servicio, y están relacionadas con lo que cada persona desea o necesita en mayor o menor grado.

Las expectativas son dinámicas y las genera el cliente en función de sus experiencias o como resultado de las acciones de comunicación en el mercado de SEAT y su red de servicio. En la medida que los clientes aumentan sus expectativas, será necesario que la calidad que ellos perciban de la atención y servicio recibidos sea superior a éstas. Se debe elevar el nivel de servicio para lograr que los clientes se sientan totalmente satisfechos y permanezcan fieles al Servicio y a SEAT.

La satisfacción del cliente

Mejorar la calidad percibida ayudará a que los clientes estén satisfechos con los productos y servicios y que sean leales a la marca; esto incrementará la rentabilidad del servicio; y, a su vez, los gastos de fidelización y de consecución de nuevos clientes se verán reducidos. Si la actuación se orienta a la mejora de los procesos y actuaciones, se conseguirá la satisfacción del cliente- fidelización y la rentabilidad del servicio. La calidad percibida está directamente vinculada a la satisfacción del cliente.

¿Sabemos qué esperan los clientes de un servicio para considerarlo de calidad?

A raíz de un estudio empírico¹ en el que se realizaron miles de entrevistas a clientes, directivos y empleados de empresas de servicios de diferentes sectores, se llegó a la identificación expectativas clave que los clientes utilizan para evaluar la calidad de los servicios que ofrecen las empresas, las cuales son:

- **Fiabilidad.** Intervenciones eficientes y en el momento acordado.
- **Capacidad de respuesta.** Rapidez, soluciones y flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes.
- **Profesionalidad.** Conocimientos y habilidades para resolver situaciones imprevistas que planteen los clientes.
- **Accesibilidad.** Facilidad de contacto, acceso y disposición del equipo.
- **Cortesía.** Atención, respeto y consideración en el trato, apariencia pulcra y agradable.
- **Comunicación.** Capacidad de escucha y argumentación, uso de lenguaje adaptado al interlocutor sin tecnicismos.
- **Credibilidad.** Honestidad y transparencia.
- **Seguridad.** Confianza y tranquilidad
- **Interés por el cliente.** Actitud de servicio y empatía: personalidad, reconocimiento del cliente como persona; instalaciones, confort, limpieza, etc.; compromiso, garantía y responsabilidad.

El proceso básico para que la relación mencionada en los intereses mutuos se inicie está basado en el cumplimiento de los siete pasos definidos en el ciclo asistencial, los cuales han sido desarrollados con base a las diferentes experiencias de varias marcas automotrices, por lo que, aunque para otras marcas cambie el nombre del proceso éste será básicamente el mismo.

¹ Tomado de Valarie A. Zeithaml Parasuraman y Leonard L. Berry, publicado en *Delivering Quality Service*

El compromiso de calidad es el concepto de orden superior para las actividades de empresas concesionarias que sirven para fomentar la confianza de los clientes y para formar la imagen. También involucra el área de ventas cuando se trata de la calidad de entrega de vehículos nuevos. En el área de postventa, el compromiso de calidad queda formado por las siguientes medidas:

- Para obtener un éxito claro y duradero es muy importante que sus clientes noten lo más rápido posible que algo está pasando en su empresa, y que todo el personal de la empresa se esfuerce aún más para satisfacer a sus clientes. Deberán ser mejor el trabajo y tener un comportamiento aún más amable y complaciente cada una de las oportunidades que se presenten.
- Se requiere una dirección comprometida e involucrada con el sistema de calidad, de lo contrario no es viable su implementación o su mantenimiento.
- La alta dirección deberá proporcionar evidencia de su compromiso a través de actividades específicas.
- Conocer la política de calidad.
- Ayudar en la identificación de las causas de inconformidades.
- Implementación de acciones correctivas y preventivas, y seguimiento de procesos propios de su área de responsabilidad.
- Ejecutar análisis críticos.
- Participar en capacitación.
- Sugerir documentos necesarios

Es importante destacar que el éxito de la empresa se mide principalmente por medio de dos preguntas: ¿están satisfechos los clientes? y ¿son correctos los ingresos? La pregunta '2' es relativamente fácil de contestar por parte de su contabilidad. Considerablemente más difícil e importante es la primera, si poco a poco los clientes insatisfechos dejan de acudir, pronto los ingresos no cuadran. Es un agravante el que no existe una fórmula patentada de cómo satisfacer por igual a todos los clientes.

Dado que los clientes solo pocas veces expresan por si mismos lo satisfechos o insatisfechos que están con la concesión y con las prestaciones de servicio, la observación puntual de la satisfacción del cliente tiene prioridad máxima, para ello se ofrecen varias posibilidades:

- Debería preguntar por teléfono a los clientes que puedan ser localizados por este medio, uno hasta tres días después de su visita al taller (como muy tarde transcurrida 1 semana) si han quedado satisfechos con la calidad del trabajo y de la asistencia y hasta qué punto (método descrito extensamente y con especial efectividad bajo el título "Informe telefónico").
- Podría pedir periódicamente a determinados clientes que expresen abiertamente y con sinceridad su opinión acerca de la empresa y del servicio ofrecido y que le llamasen la atención sobre eventuales puntos débiles.

Siguiendo el principio aleatorio, se puede dirigir amablemente a los clientes cuando recojan su coche, agradecerles los trabajos encomendados y preguntarles por su satisfacción con el servicio. Los resultados del "análisis permanente de imagen" son lo más representativo para las concesiones que participan en el mismo, dado que permiten detectar con exactitud cuáles son los puntos fuertes y débiles del concesionario.

Haga lo que haga en este sentido se debe hacer de forma consecuente y con convicción; el esfuerzo vale la pena. Deberán estar dispuestos a ayudar y ser generosos cuando existan motivos justificados de insatisfacción; y ser consecuentes cuando se trate de eliminar permanentemente unos puntos débiles detectados en la empresa. El objetivo asistencial más importante "más satisfacción del cliente", no se puede alcanzar satisfaciendo de manera especial a solo unos pocos clientes; por lo se debe observar cómo están siendo juzgadas la empresa y sus prestaciones por la totalidad de la clientela.

3.4 Venta de mano de obra

La tarifa de mano de obra es el importe que se le factura al cliente entre las horas de trabajo, sin considerar el IVA; mientras que, la tarifa de mano de obra alcanzada son los ingresos por mano de obra entre las horas productivas reales.

Después de finalizar cada mes, cada concesionario comunica las cifras características económico-empresariales seleccionadas por VWM; posteriormente se calculan los resultados medios sobre la base de los datos comunicados; y, se ponen a disposición de todas las concesiones para que puedan compararlos con los resultados propios. Estos informes de retorno (que se ha planificado que sean el informe de gestión, el análisis de servicio, el informe de tendencias y el comparativo de grupo) contienen los resultados medios de todas las concesiones clasificados según determinados. En el área de servicio debe presentarse especial atención al porcentaje entre horas facturadas con cargo a clientes y las facturadas con cargo a garantía, así como a las operaciones internas realizadas.

Control de horas facturadas

Las horas facturadas y su relación con las horas contratadas (horas productivas) tienen inmediata repercusión en el servicio observado en el control de absentismo (horas de ausencia), en el de inactividad y en el de rendimiento y productividad de la mano de obra directa.

Utilización de la Mano de Obra Directa (MOD)

Dentro de esta, es indispensable considerar los siguientes conceptos:

- Horas teóricas o potenciales disponibles. Se calculan sumando las horas convenios (horas contratadas) a las horas extras.
- Horas contratadas. Son el resultado de multiplicar el número de días, según el calendario laboral, por el horario de jornada diaria, o bien, las horas anuales pactadas.
- Horas extras. Horas incluidas en las horas teóricas que exceden de las horas convenio.

- Horas productivas. Horas empleadas para órdenes de clientes, garantías e internas.
- Horas de presencia. Horas en las que el trabajador está presente en su puesto de trabajo.
- Horas ausencia. En el absentismo se incluyen retrasos, permisos, ausencia por formación, revisiones médicas, enfermedad, accidentes, sanciones o ausencias no retribuidas.
- Horas facturadas. El servicio “compra” horas en forma de mano de obra directa (horas retribuidas) y posteriormente “vende” horas en forma de facturación a clientes, garantías y cargos internos (horas facturadas). En el taller, la facturación en unidades monetarias es el resultado de multiplicar las horas facturadas por su precio correspondiente. La facturación en unidades monetarias se entiende facturación neta, y, cuando no se han deducido los descuentos correspondientes, como facturación bruta, obtenida de multiplicar las horas vendidas por el precio/hora, según tarifa.
- Horas no productivas. Abarca el cuidado y mantenimiento de instalaciones, limpieza, tiempos muertos y de formación, colaboración con operarios, repasos de trabajos necesarios a continuación del control final.
- Las horas productivas se obtienen de: facturas a clientes (se emiten por reparaciones, mantenimiento, otros trabajos relacionados con el vehículo), facturas en garantía (se facturan los trabajos del taller con cargo a garantía de la marca, es decir, sin cargo al cliente) y cargos internos (se facturan a otros departamentos de la empresa, incluyen los trabajos para vehículos de taller y otros departamentos y las garantías de taller).

Indicadores y factores influyentes del taller

Grado de rendimiento

Se obtiene al dividir las horas vendidas entre las productivas reales, multiplicado por cien. Si un operario realiza un trabajo en el tiempo prescrito según el tarifario de tiempos de reparación, su grado de rendimiento será del 100%; si necesita menos tiempo el grado de rendimiento aumenta, y si tarda más disminuye. En condiciones normales, este indicador debería ser 100%: si fuera inferior se producen pérdidas de ingresos; y si fuera superior los mecánicos tardaron menos tiempo del prescrito, es decir, que vendieron más horas de las empleadas.

El servicio obtiene ingresos adicionales que normalmente le interesan, no obstante, hay que tener presente que con frecuencia un rendimiento exagerado está vinculado con descuidos que perjudican la calidad del trabajo. Para obtener un alto grado de rendimiento es necesario contar con personal de MOD motivados e integrados al servicio que cuenten con incentivos económico, formación, herramientas y equipos recomendados por la marca, orden así como del reconocimiento de su trabajo.

Grado de pleno rendimiento

Es el complemento de los tiempos muertos, y una condición previa para obtener adecuados ingresos por mano de obra es que éste sea alto. Si estuviera por abajo del 90% en la mayoría de los casos, significa que el número de horas muertas es excesivo; por el contrario, si fuera superior, quiere decir que se ha aprovechado mejor el tiempo que en el término medio. El indicador deja de ser aceptable cuando los tiempos de espera para el cliente son demasiado largos.

Para obtener un alto grado de pleno rendimiento se debe incrementar el índice de penetración asistencial, realizar campañas promocionales, seguimiento del potencial de vehículos, mejorar la planificación y organización, incentivar al asesor de servicio para incrementar su producción y aplicar acciones comerciales por parte del jefe de servicio. Las ventajas de un alto nivel en este indicador son: incremento de las horas vendidas y del margen bruto, optimización de recursos de personal de MOD y optimización de puestos de trabajo y del equipo y herramientas.

Grado de rendimiento anual global

Es la relación final que muestra en porcentaje el tiempo facturado y el comprado a los operarios, puede variar dependiendo las condiciones de pago en cada concesionario, por lo que se recomienda medirlo con base en resultados anteriores.

Grado de presencia

A causa de los días de vacaciones, festivos, enfermedad, formación, etc., retribuidos el grado de presencia nunca será del 100%, sin embargo debería estar en un nivel alto. Si el grado de presencia en el servicio estuviera permanentemente por debajo de la media, se debe observar con atención la falta de trabajo por motivos de enfermedad, debido a que puede ser signo de personal poco motivado.

Para obtener un alto grado de presencia es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: personal MOD bien retribuido, motivado e integrado al servicio, con buena salud física y estabilidad emocional, buen ambiente de trabajo y clima laboral, trabajo en equipo y espíritu de cooperación, estilo de dirección por objetivos, jefes con capacidad de liderazgo y reconocimiento del trabajo bien hecho.

Capacidad instalada

Muestra el número de entradas diarias que se pueden recibir, puede calcularse de manera sencilla multiplicando el número de rampas por 4 autos diarios.

Factores que inciden en los indicadores de taller

Trabajo bien planificado, orden de reparación correctamente llenada y con el diagnóstico correcto, puesto de trabajo bien equipado, agilidad en la entrega de recambios, buena formación de los operarios, permanente información técnica a los empleados, adecuado sistema de incentivación económica, y promoción del personal.

Productividad

Informa cuanto tiempo están presentes los operarios, y si fueron verdaderamente productivos, es decir, cuantos vehículos trabajaron para facturar horas.

Eficiencia

Muestra la rapidez con la que los operarios realizan los trabajos. Establece la relación entre las horas productivas y las facturadas, de tal forma que este indicador puede superar el 100% en las personas con mayor habilidad y capacitación, cuando supera el 120% debe cuidarse la calidad del trabajo.

El sistema de control de tiempos permite conocer la utilización de las horas totales disponibles de la MOD, y las actividades desarrolladas en las mismas; de este modo, se pueden conocer las horas de presencia y absentismo, asignar los trabajos, conocer la parte de horas no productivas que inciden especialmente en el descenso de trabajo en vehículos del taller, así como el valor de los tiempos productivos y los de cada uno de los operarios.

Instrumentos para el control de tiempos

La correcta implementación y análisis de datos contenidos en la ficha diaria de trabajo y la lista de tiempos, facilitan la realización correcta del trabajo, que se traduce en que este bien hecho a la primera, se entregue el día y hora acordados y con facturas correspondientes al trabajo realizado; consiguiendo con esto, un alto grado de satisfacción del cliente e incidiendo a largo plazo en los beneficios para el área de servicio:

- Ficha diaria de trabajo. Sirve de justificación integral de todas las horas de trabajo, de presencia y ausencia de los colaboradores directos: y, se toma como base para la liquidación de salarios, posibles primas de incentivación económica y para determinar algunas cifras de posventa.
- Lista de tiempos. Importante paso intermedio para el registro, evaluación y análisis del rendimiento de los diferentes colaboradores, así como de toda la plantilla de mano de obra directa. Proporciona información acerca de horas de presencia, productivas reales, de órdenes de taller y retribuidas.

CAPITULO 4. SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA Y SUS ALCANCES

En esta sección se parte de las herramientas estadísticas utilizadas para resolver la problemática planteada, así como los medios para recopilación de información objeto de análisis y la revisión bibliográfica. Posteriormente se presentan los resultados derivados del análisis, partiendo del ciclo asistencial, índice de retención al cliente, venta de autos y venta de mano de obra.

4.1 Análisis estadístico y revisión bibliográfica

Para solucionar la problemática presentada en SEAT, Trakehnen, S.A. de C.V., se analizó estadísticamente información recabada a partir de la observación participante, la que de acuerdo con Angera (1998), es fundamental en el trabajo de campo al funcionar como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, emplear estrategias empíricas y técnicas de registro cualitativas; y, ser interna o participante activa.

Por su parte, De WALT & De WALT (2002) la define como el proceso que faculta a los investigadores para aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participación en sus actividades. Estos autores sugieren que debe utilizarse para incrementar la validez del estudio y ayudar al investigador a comprender mejor el contexto y fenómeno en estudio. La validez es mayor cuando se utilizan estrategias adicionales a la observación como entrevistas, análisis de documentos o encuestas, cuestionarios, u otros métodos más cuantitativos.

Sumado a lo anterior, esta técnica ayuda a responder preguntas de investigación, construir teorías y generar o probar hipótesis. Cuando se diseña el estudio de investigación y se utiliza la observación como método de recolección de datos, se deben considerar los tipos de preguntas que están guiando el estudio, el sitio en donde se va a realizar, las oportunidades disponibles para la observación, la representatividad de los participantes de la población, y las estrategias a utilizar para almacenar y analizar los datos.

Partiendo de lo anterior, al tomar el puesto laboral, fue necesario analizar diversos documentos para conocer la teoría que rodea a la empresa, sus principios, valores, objetivos y resultados, lo anterior a fin de detectar áreas de oportunidad que llevaran a mejorar la situación de la empresa. Se observó directamente el comportamiento y desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores para detectar problemas y encontrar soluciones a través de ellos.

Posteriormente, con base a Bunge (2000), quien refiere que el proceso de conocimiento parte de la relación sujeto-objeto, donde las dudas del sujeto son el punto de partida para indagar acerca del objeto, se llevó a cabo un análisis sobre el ciclo asistencial, la venta de autos y la venta de mano de obra.

Es importante destacar que, a fin de evaluar los puntos anteriores, el análisis se basó en la información arrojada de cuestionarios aplicados al cliente, a través de los cuales se evalúan a corto, mediano y largo plazo entre otros aspectos: correcta ejecución de los trabajos, opción de movilidad, explicación sobre los trabajos a realizar antes de hacerlos y acerca de la facturación, tiempos de reparación, respeto por la fecha y hora acordada de finalización del trabajo, costo aproximado de la reparación, respeto del importe de la facturación acordado, experiencia y trato del personal del taller, disposición del asesor por atender las necesidades y deseos del cliente, porcentaje de reparaciones repetidas, revisión conjunta del auto para acordar el servicio a realizar, limpieza del auto al momento de recoger el auto, ejecución de los trabajos, contactos o visitas posteriores al último servicio.

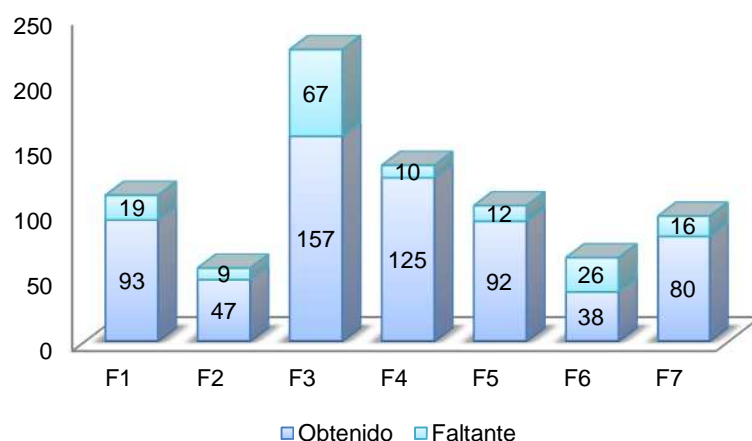
Algunos formatos y tableros de programación derivados del análisis de la información recabada se presentan en los Anexos 1-9.

4.2 Ciclo Asistencial

Los resultados de las auditorías realizadas durante el período 2011-2013, indican que el Ciclo Asistencial se incrementó al registrar Tasas de Crecimiento Medias Anuales (TCMA) de 16.43% en 2011-2012, y 15.66% en 2012-2013; no obstante, esto no fue suficiente para alcanzar el puntaje objetivo, dado que en el primer año se cubrió solo el 70% de los 791 puntos, en 2012 el 82%, y en 2013 el 94%.

Algunos aspectos que incidieron en este comportamiento fueron el insuficiente interés por parte del personal al momento de atender los clientes, el inadecuado asesoramiento y el incumplimiento del compromiso, los cuales afectaron los resultados obtenidos en cada una de las siete fases, ya que como se observa en la Gráfica 4.1, ninguna alcanzó completamente el puntaje esperado: la fase 4 (intervención del vehículo), registró en promedio el 92.84% de 135 puntos; la fase 5 (control de la intervención), 88.46% de 104; la segunda fase (preparación de la intervención) y la séptima (seguimiento telefónico), 84% de 56 y 96 respectivamente. La fase con menor porcentaje reportado fue sexta (entrega del vehículo) con el 58.85%, seguida por la tercera con 70.24%.

Gráfica 4.1 Ciclo Asistencial: Puntaje promedio objetivo y obtenido en cada fase, 2011-2013.



Fuente. Elaboración propia con información obtenida de la agencia Trakehnen, SA de CV.

De manera particular, la fase 1 registro un crecimiento de 1.08% en 2013 con respecto a 2011, el cual pudo deberse al incumplimiento de las necesidades, deseos y requerimientos demandados para la intervención, como por ejemplo fecha y hora de recepción, disponibilidad del taller para la revisión del vehículo o del asesor de servicio demandado por el cliente, falta de refacciones demandadas, tiempo de reparación, precio del servicio, mala atención por parte del personal del primer contacto, así como la poca facilidad de contacto y los plazos de las citas.

Haciendo referencia a la fase 2, se tiene que durante el período de análisis incremento su puntaje en 1.04%, al haber pasado de 46 puntos en 2011 a 50 en 2013, lo que significa que no todas las visitas fueron un éxito, dado que no se alcanzaron los 56 puntos esperados, por lo que el asesor deberá reforzar su tarea asesora y vendedora, así como mostrarse más conocedor del caso, de las intervenciones y de los servicios a realizar, a fin de cumplir con las expectativas del cliente, asegurar una atención sin esperas y una intervención programada sin inconvenientes.

Por su parte, la fase 3 registro un crecimiento de 1.38%, obteniendo en el tercer año (2013) del período analizado 215 de los 224 puntos esperados, lo que se traduce en una predisposición negativa en el 4.02% de los casos, derivada de mala actitud y desconfianza que el asesor le dio cliente, causados por el tiempo excesivo de espera, la poca seguridad al momento de definir la intervención, la desconfianza percibida por el cliente y la falta de compromiso; aunado a sus expectativas basadas en la facilidad de acceso, atención sin interrupciones, explicación profesional, clara y completa, y, cumplimiento de lo ofrecido.

Por otro lado, la fase 4 reflejo un incremento anual del 1.10%, lo que significa que no se cumplió con la intervención acordada con el cliente, afectado directamente la fase 3, dado que el asesor no registro en la orden de reparación todos los detalles explicados por el cliente. La incorrecta intervención del auto deja ver que, a pesar de ser esta fase la segunda más importante del Ciclo Asistencial no se le da la importancia que tiene, lo cual pudiera deberse a que no se hace un diagnóstico 100% acertado durante la

intervención que corresponde a las demandas y expectativas del cliente, o expresado en otras palabras, que al no llevar a cabo un proceso confiable, eficiente y limpio, no se cumple totalmente con los compromisos adquiridos con el cliente en efectividad, plazos y costos: intervención ajustada a lo acordado, trabajo de calidad y cumplimiento de compromisos.

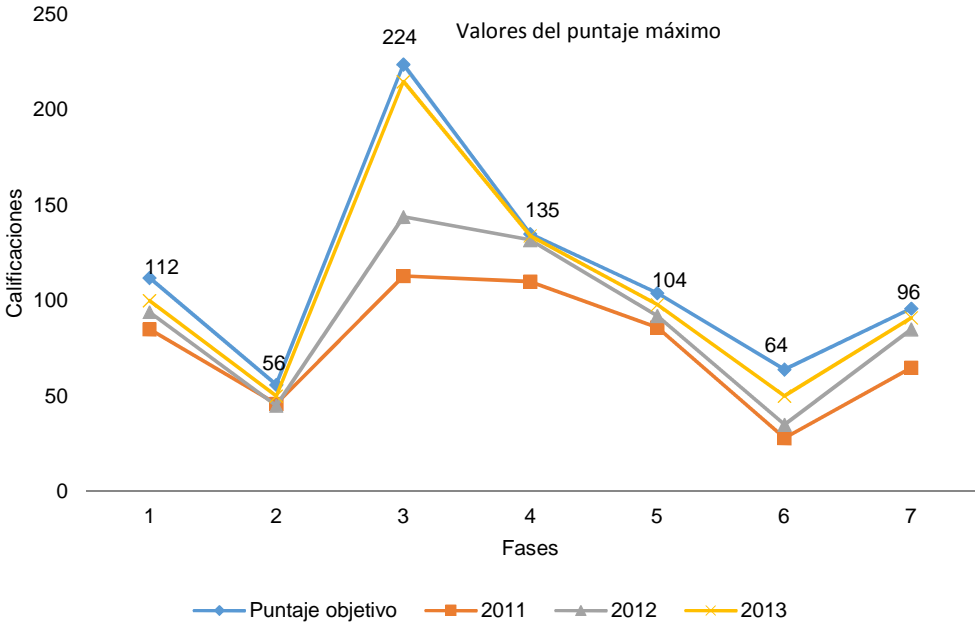
El incremento anual registrado en la fase 5 fue de 1.07%; sin embargo, faltaron 12 puntos para alcanzar el puntaje máximo; lo que significa que el personal encargado del control de calidad no supervisó correctamente todas las operaciones en la OR, trayendo esto como consecuencia que las entregas no se realizaran conforme a lo convenido con el cliente, y por ende no cubriera sus expectativas; situación que pudiera provocar una reclamación por parte de este.

Aunado a lo anterior, en la penúltima fase (6) tampoco se obtuvo el puntaje objetivo a pesar de haberse logrado un incremento de 1.34%. Durante esta fase, las deficiencias en los tiempos de entrega de la unidad y en la falta de explicación de la factura (puntos clave para la total satisfacción del cliente) fueron los principales factores que impidieron la obtención del puntaje máximo.

Finalmente, en la última fase el incremento fue de 1.18%, el cual pudo ser superior si se hubiera tenido un mayor contacto con los clientes y una adecuada comunicación con ellos a fin de obtener una buena información, la cual es utilizada para analizar las áreas de oportunidad en todos los procesos anteriores.

Ante el panorama planteado derivado del análisis de los resultados obtenidos en las auditorías, se puede concluir que, tal como se muestra en la Gráfica 4.2, el puntaje en cada una de las fases se fue incrementando anualmente; empero, en ninguno de los tres años de análisis se logró obtener el puntaje máximo, aunque en 2013 se registró el puntaje alcanzado durante todas las fases, por lo que se puede concluir que la implementación del Ciclo Asistencial fue mejorando, y que por lo tanto se le podría dar una calificación aprobatoria.

Gráfica 4.2 Ciclo Asistencial: Puntaje objetivo y promedio anual registrado para cada fase durante 2011-2013.

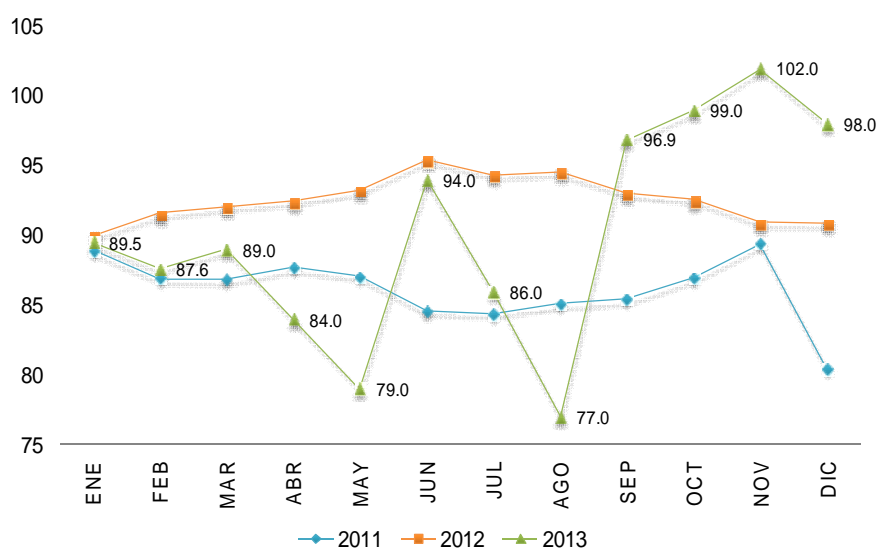


Fuente. Elaboración propia con información obtenida de la agencia Trakehnen, SA de CV.

4.3 Índice de Retención al Cliente (CRI)

Durante el primer año de análisis, el CRI mostro un comportamiento variable, manteniéndose más o menos constante en 2012, año durante el cual registro un crecimiento de 7.43% con respecto al año anterior, lo cual fue resultado del incremento en los clientes satisfechos, muy satisfechos y totalmente satisfechos; no obstante, como se observa en la Gráfica 4.3, para 2013 este indicador disminuyo en (-) 2.57% con respecto a 2012, registrando dos importantes caídas en los meses de mayo y agosto, y, un importante repunte de septiembre a noviembre, con un nuevo descenso en diciembre; comportamiento que no había ocurrido en los dos años anteriores.

Grafica 4.3 SEAT Trakehnen. Calificaciones mensuales del Índice de Retención al Cliente, 2011-2013.



Fuente. Elaboración propia con información obtenida por Trakehnen.

Con base a los resultados mostrados, particular el de 2013, se puede decir que, por el grado de satisfacción, no todos los clientes que acudieron a la prestación de un servicio en SEAT regresarían al taller para una próxima reparación o recomendarían el taller de esta concesionaria a sus familiares y/o amigos dado que sus expectativas no se cubrieron totalmente.

Entre los aspectos que pudieron haber dejado insatisfechos a los clientes se encuentran: expectativas, nivel de satisfacción con la marca, productos y/o servicios, precios, y todos los aspectos que involucran la atención y contactos con el cliente (llamado “momentos de la verdad” -MOT’s-; aunado a la percepción de la fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad e interés por el cliente; aunque comúnmente las opiniones de los clientes pueden no coincidir con los indicadores internos, dado que las expectativas son un parámetro con el que los clientes miden la calidad de un producto o servicio, y están relacionadas con lo que cada persona desea o necesita en mayor o menor grado, por lo que la variación puede darse con base a la ubicación geográfica de la concesionaria, cultura de la entidad, costumbres de los clientes, entre otros.

Por lo anterior es necesario que a medida que los clientes incrementen sus expectativas se incremente la calidad que ellos perciben de la atención y servicio recibidos, esto, a fin de que los clientes se sientan totalmente satisfechos y permanezcan fieles al servicio y a SEAT, y de reducir los gastos de fidelización y de concesión de nuevos clientes; con lo cual se lograría la satisfacción del cliente-fidelización y la rentabilidad del servicio.

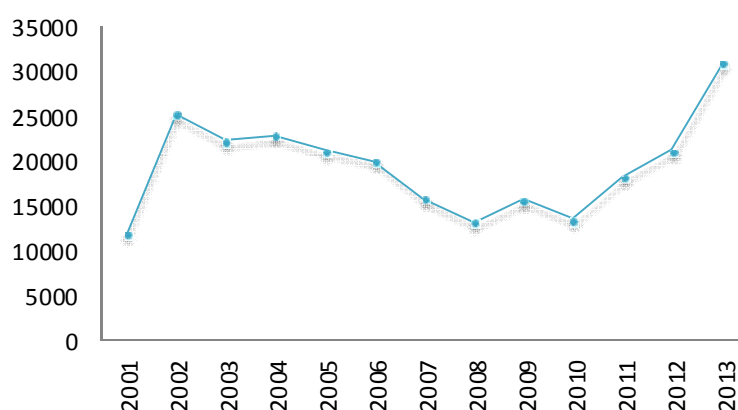
Por otro lado, dado que el éxito depende principalmente del personal, se requiere garantizar que cada cliente que visita su concesionaria exprese la frase “Voy a regresar porque estoy totalmente satisfecho con el servicio”.

4.4 Venta de autos

Como ya se refirió, el compromiso de calidad fomenta la confianza de los clientes y ayuda a que éstos se formen una buena imagen de la empresa; involucrando también el área de ventas cuando se trata de calidad de entrega de vehículos nuevos, dado que estas darán un panorama general de las entradas que debería tener el taller de servicio, principalmente.

Durante el período 2001-2013 las ventas promedio anuales fueron de 19,281 unidades con un crecimiento de 13%; no obstante, como se aprecia en la Gráfica 4.4, éstas registraron un marcado descenso de 2002 a 2008 al pasar de 25,116 a 13,066 autos vendidos; aunque con el lanzamiento al mercado del nuevo Ibiza, en 2009 las ventas repuntaron hasta registrar en el último año del período una venta anual de 30,902 autos.

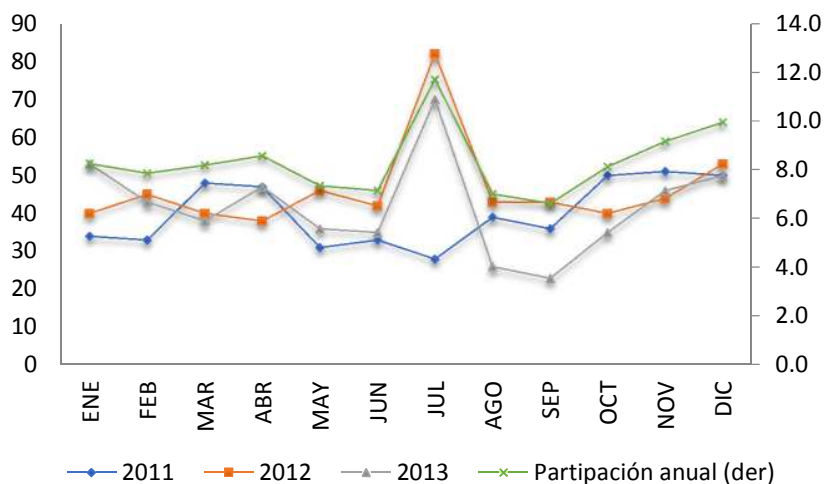
Gráfica 4.4 SEAT Trakehnen: Ventas de autos, 2011-2013.



Fuente. Elaboración propia con información obtenida por Trakehnen

Un aspecto importante a destacar es la estacionalidad de las ventas, las cuales de acuerdo con la Gráfica 4.5, durante los meses de julio, noviembre y diciembre, éstas se incrementan, al representar conjuntamente el 30.82% de las ventas anuales; en contraste con septiembre, mes durante el cual se realizaron únicamente el 6.63% del total.

Grafica 4.5 SEAT Trakehnen: Ventas mensuales promedio de autos, 2011-2013.



Fuente. Elaboración propia con información obtenida por Trakehnen.

4.5 Venta de mano de obra

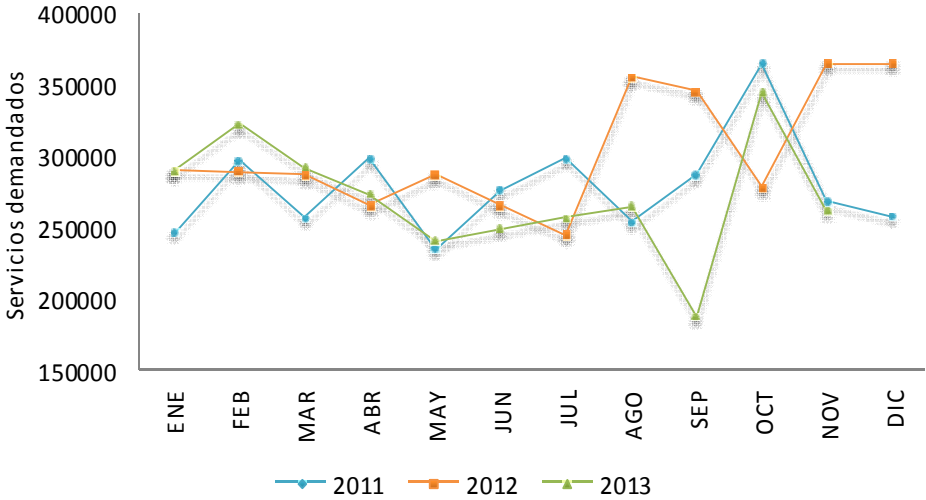
La mano de obra está directamente relacionada con el ciclo de vida de una unidad, dado que, cuando ésta es nueva requiere solamente servicios básicos que demandan intervenciones mínimas que se traducen en un costo de mano de obra barato. A medida que la unidad va aumentando el kilometraje se va terminando el ciclo de vida de algunas piezas, por lo que, al requerir cambiarlas y/o ajustarlas la demanda de mano de obra es mayor; sumado a la intervención rutinaria que se requiere.

Por otro lado, la venta de autos tiene un importante efecto sobre la demanda de la venta de mano de obra, dado que, la última se ve afectada por el número de servicios solicitados, los cuales dependen del número de autos que se vendan.

Por lo anterior, el comportamiento de la venta de mano de obra es similar al de la venta de autos, dado que, de los tres años de análisis se tuvo una mayor demanda en 2012, con respecto a 2011 y 2013, siendo el último el año tanto con menos venta de autos como de mano de obra. Particularmente en el último año, de febrero a mayo, y de agosto a septiembre (Gráfica 4.6) la venta de mano de obra cayo, alcanzando su máxima demanda en octubre con 345,745 servicios.

Los resultados anteriores pueden ser consecuencia del absentismo (horas de ausencia), inactividad o bajo rendimiento y productividad de la mano de obra directa; argumento que pudiera probarse al comparar las horas facturadas con las contratadas (productivas), las cuales reflejaran el grado de rendimiento de los operarios; esto aunado a lo expuesto anteriormente.

Grafica 4.6 SEAT Trakehnen: Ventas mensuales de mano de obra, 2011-2013.



Fuente. Elaboración propia con información obtenida por Trakehnen.

CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y RELACIÓN ACADÉMICA CON EL EJERCICIO PROFESIONAL

En este último capítulo se presenta una descripción del puesto laboral y la relación académica con el ejercicio profesional, abordando en el primer caso los siguientes puntos: descripción del puesto, propósito general, puestos que le reportan, relaciones internas y externas, descripción del puesto: área de post-venta y funciones; mientras que en el segundo se hace una conceptualización de la carrera, planteando los objetivos de la misma, perfiles de egreso, estructura del programa, núcleos (básico, sustantivo e integral), para culminar con la aplicación de los conocimientos adquiridos.

5.1 Descripción del puesto

Gerente de Servicio del Departamento de Postventa en las áreas de servicio, hojalatería y pintura de la marca SEAT México, Concesionaria Trakehnen, SA de CV.

5.1.1 Propósito general

Administrar los departamentos de servicio, refacciones, hojalatería y pintura, para satisfacer las expectativas de los clientes y elevar la rentabilidad del negocio.

5.1.2 Puestos que le reportan

- Jefes de refacciones, taller de servicio, y hojalatería y pintura.
- Asesores de servicio.
- Encargado de garantías.
- Asistente de gerencia de post-venta.

5.1.3 Relaciones Internas

- Gerente general.
- Director de administración
- Jefes de refacciones, taller, mantenimiento, y hojalatería y pintura.
- Asesores de servicio.
- Almacenista de taller.

- RAD.
- Gerentes de CRM y de ventas.
- Responsable de recursos humanos.

5.1.4 Relaciones externas

- Clientes.
- Representantes de VWM y de Gobierno.
- Compañías de seguro.

5.1.5 Descripciones de puesto área de post-venta

Principales Retos:

- Cumplir con los objetivos de ventas establecidos por la dirección y Volkswagen de México.
- Mejorar los índices de satisfacción de los clientes para asegurar su fidelidad.
- Incrementar la entrada diaria de vehículos al área de post-venta.
- Promover, mantener y mejorar el sistema de calidad en los departamentos del área de post-venta.
- Fomentar las políticas de calidad y protección ambiental.
- Impulsar y promover la capacitación interna y la formación continua para el desarrollo del personal a su cargo, como monitor de formación e instructor interno habilitado por VWM.
- Fomentar un clima laboral favorable en su área y contribuir al de toda la empresa.

5.1.6 Funciones

- Cuidar que en la empresa se registrarán correcta y periódicamente todas las cifras características de servicio.
- Dado que la venta rendimiento/tiempo es el principal negocio en la postventa por aportar aproximadamente la mitad de los beneficios de la empresa, fue necesario observar y analizar el rendimiento y tiempo de los colaboradores continuamente

para conocer en qué situación económica se encontraba la empresa y tomar decisiones con seguridad encaminadas a reducir los puntos débiles. Dentro de las decisiones tomadas destacaron: reducción de costos, variación en la plantilla, incremento en los ingresos/precios, o una combinación de todas

- A fin de asegurar el futuro de empresa, aun en períodos de coyuntura desfavorables, fue necesario garantizar un alto nivel de calidad y obtener buenos resultados económico-empresariales.

5.2 Relación académica con el ejercicio profesional

La Licenciatura en Economía que se imparte en la Facultad de Economía de la Unidades Académicas Profesionales Valle de México y Texcoco, pertenece al área de Ciencias Sociales y Administrativas y el tipo de programa educativo es Científico-Práctico. Comparte unidades de aprendizaje con las licenciaturas en Relaciones Económicas Internacionales, Actuaría Financiera y Negocios Internacionales Bilingües.

5.2.1 Conceptualización de la carrera

La Licenciatura en Economía, nos proporciona como egresados los instrumentos que nos permiten entender la dinámica y distintas manifestaciones de los fenómenos de producción, distribución y consumo de las sociedades modernas. Asimismo, el programa contiene elementos de análisis que nos permiten definir incentivos para modificar las decisiones de los agentes económicos de modo que se obtengan mayores niveles de bienestar social.

Nuestra formación es con base al presente plan de estudios, el cual contempla competencias genéricas que desarrollamos al terminar nuestros estudios profesionales: competencias consideradas de acuerdo a problemáticas que tiene que resolver el egresado en la vida profesional.

5.2.2 Objetivos

General.

Como Economista egresada, tengo por objeto de estudio la organización de la sociedad para la producción, distribución y consumo de satisfactores que demandan los individuos, en un contexto donde los satisfactores se obtienen con recursos escasos, y por lo tanto, se requiere su asignación eficiente.

Específicos

- Podré estudiar fenómenos relacionados con las decisiones a través del trabajo de agentes económicos en los fenómenos de producción, consumo e investigación en un contexto de asignación de recursos escasos.
- Utilizar la teoría económica y técnicas cuantitativas para formalizar explicaciones sobre la realidad que después podré modelar y proyectar con base a las técnicas de la informática; y,
- Ser capaz de proponer soluciones a problemas económicos y financieros con base en su conocimiento de la política económica y de las técnicas de toma de decisiones.

5.2.3 Perfiles de egreso

Problemáticas que atiende

Al concluir la licenciatura, soy capaz de resolver diferentes escenarios relacionados con la economía, mismos que se presentan tanto en el sector público, privado y social, destacando los siguientes: elaboración, análisis e interpretación de indicadores económicos, generación de directrices para la toma de decisiones, manejo de los conocimientos y elementos que engloban el comercio internacional, proponer políticas en materia de desarrollo regional, fomentando el crecimiento económico, análisis y aplicación de la macroeconomía y microeconomía, conocimiento y aplicación del proceso administrativo, capacitación y análisis en la contabilidad social, conocimiento sobre planeación, presupuestación y evaluación de programas sectoriales y elaboración de estudios de mercado con análisis de costo-beneficio.

Competencias

Sumado a la atención y solución de problemáticas, como egresada, poseo las siguientes competencias: análisis macroeconómico y microeconómico, análisis económico-financiero y conocimiento de la toma de decisiones, conocimiento para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, investigación económica, conocimiento de la administración y contabilidad pública y privada, conocimientos sobre planeación, programación y presupuestación, y manejo de los conocimientos y elementos que comprende el comercio internacional.

Ámbito de desempeño profesional

Profesionalmente podré desempeñarme en los siguientes ámbitos:

- Público. Cualquier dependencia de gobierno tanto en el ámbito federal, estatal o municipal; instituciones educativas.
- Privado. Empresas, bancos, aseguradoras, casas de bolsa, consultorías, instituciones educativas.
- Social. Sindicatos, asociaciones civiles.

Población beneficiada

Dependiendo el ámbito en el cual me desarrolle, el economista, siempre llevaré conmigo el mejorar el nivel de bienestar de la población en general, desde el lugar donde me encuentre laborando en mi vida profesional.

Saberes

Los conocimientos generales como Licenciada en Economía son: conocimientos en sobre administración y contabilidad pública y privada, desarrollo de presupuestación, formulación y evaluación de proyectos, investigación económica, y amplio conocimiento sobre comercio internacional, microeconomía y macroeconomía.

Funciones

Algunas funciones específicas que puedo realizar son: análisis económicos en general, estudios de mercado, diseño de portafolios de inversión, asumir con responsabilidad la tarea de administrar, pronósticos.

5.2.4 Estructura general del programa

La estructura del Programa de Estudios de la Licenciatura en Economía comprende tres núcleos de formación: básico, sustantivo e integra:

5.2.4.1 Núcleo básico

En este núcleo, adquirí los conocimientos elementales que me proporcionaron las bases contextuales, teóricas y filosóficas de lo que es la carrera, así como una cultura básica universitaria en las ciencias y humanidades, y la orientación vocacional. También fue fundamental la comprensión y origen de la disciplina, así como de su relación con otras disciplinas, dado que tuve una formación elemental y general, que me proporciono las bases contextuales, teóricas y filosóficas de la carrera, así como una cultura básica universitaria en las ciencias y humanidades y la orientación vocacional pertinente. Este núcleo fue fundamental en la comprensión del origen y la ubicación disciplinaria.

5.2.4.2 Núcleo sustantivo

Contemplo el cuerpo de la carrera que estudie, dado que adquirí los conocimientos que poseo como profesionalista y que le dan sentido a esta disciplina. Los conocimientos adquiridos dentro de este núcleo, me permiten analizar y aplicar el conocimiento específico de carácter unidisciplinario. Me proporcionó elementos que refuerzan y le dan identidad a la profesión. Se promovieron en mí como estudiante los elementos teóricos, metodológicos, técnicos e instrumentales propios de la profesión y las competencias de su área de dominio científico.

5.2.4.3 Núcleo integral

Me proporciono una visión integradora-aplicativa de carácter interdisciplinario, que complemento y oriento mi formación al darme opciones en mi ejercicio profesional. En este núcleo enriquecí el propio campo, discipline el desarrollo generando conocimiento, difundí avances y genere respuestas a campos emergentes de mi formación profesional. Obtuve una visión integradora – adaptativa de carácter interdisciplinario, e inclusive transdisciplinario que complemento y oriento mi formación al darme opciones para mi ejercicio profesional y la iniciativa en el proceso investigativo.

Particularmente, en este núcleo me forme como profesional, enriquecí mi propio campo disciplinar de desarrollo, genere conocimiento, difundí avances de cada campo de aplicación para resolver problemáticas socialmente relevantes y respuestas a campos emergente de la formación profesional.

5.2.5 Aplicación de los conocimientos adquiridos

Aunado a lo planteado anteriormente, para desempeñar las funciones asignadas en la empresa y tomar las decisiones necesarias como gerente de servicio, aplique particularmente los conocimientos y herramientas adquiridos en las siguientes unidades de aprendizaje: Microeconomía I y II, Microeconomía Avanzada, Mercadotecnia, Contabilidad y Administración.

Microeconomía I, II y Microeconomía Avanzada

- Implementar acciones para incrementar mejorar los procesos del servicio, reducir los costos de operación e incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mantener el taller con un aprovechamiento del 90% o más de su capacidad instalada, medido en horas facturadas vs horas presencia de los técnicos.

Mercadotecnia

- Mejorar las políticas de comercialización para incrementar los ingresos y cobertura de mercado.
- Incidir sobre la imagen del personal de servicio, especialmente de los que tiene contacto directo con los clientes.

- Promover los servicios y productos de la concesionaria con clientes mayoristas (por ejemplo flotilleros y aseguradoras), ofreciendo la asistencia técnica y refacciones para el mantenimiento, manejo y uso adecuado de los productos VW.

Contabilidad

- Revisar las inversiones en equipos, herramientas, sistemas, materiales, instalaciones, etc.
- Revisar los esquemas de pago e incentivos para el personal.
- Analizar periódicamente los resultados del reporte mensual de servicio y de los estados financieros de la concesionaria, a fin de monitorear los indicadores de desempeño y emprender acciones para su mejoramiento.

Administración

- Planear, controlar, dirigir y organizar los recursos humanos a cargo a través del establecimiento de un sistema de calidad que asegurara que, los procesos internos del departamento de servicio se apegaran a los estándares definidos por VWM.
- Promover el desarrollo continuo del personal.
- Seleccionar, contratar y promover el personal del área de servicio.
- Generar, junto con el personal los objetivos de desempeño individual y grupal.
- Aplicar adecuadamente las políticas, procedimientos y normas de operación que rigen las relaciones entre Volkswagen de México, Asociación Nacional de Concesionarios Volkswagen y sus distribuidores.

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

El objetivo de la presente memoria laboral fue medir el impacto de los procesos esenciales en la venta de mano de obra y en la satisfacción del cliente del taller SEAT TRAKEHNEN S.A. de C.V., a partir de la descripción de la aplicación del ciclo asistencial en la agencia, el análisis del indicador de retención a clientes, y la identificación de las áreas de oportunidad del área de servicio, derivadas de las mejoras realizadas en la concesionaria durante el periodo 2011- 2013, aseverando que en ninguno de los tres años se alcanzaron los puntajes establecidos de los indicadores que aseguraran el incremento y retención de los clientes, aseveración que se pudo corroborar dados los resultados obtenidos, los cuales estuvieron explicados por diferentes factores.

El insuficiente interés del personal al momento de atender a los clientes, el inadecuado asesoramiento y el incumplimiento del compromiso, llevaron a que no se alcanzara el puntaje objetivo en el ciclo asistencial, aunque éste se fue incrementando anualmente en cada una de las fases hasta alcanzar el mayor porcentaje conjunto en 2013, equivalente al 94%. A fin de mejorar el puntaje alcanzado se deberá poner especial atención a la tercera y sexta fases del ciclo, recepción y entrega del vehículo, respectivamente, lo cual permitirá incrementar el cumplimiento de las necesidades, deseos y requerimientos de los clientes.

Para la tercera fase es recomendable que el asesor mejore su actitud para darle confianza a los clientes, así como reducir los tiempos de espera y cumplir con las expectativas basadas entre otras cosas en la facilidad de acceso, atención sin interrupciones, y explicación profesional; mientras que, en la sexta fase se deberán corregir las deficiencias en los tiempos de entrega de la unidad y exponer una mejor explicación sobre la facturación, dado que fueron los principales factores que impidieron la obtención del puntaje máximo.

Por otra parte, aspectos como falsas expectativas, insatisfacción con la marca, productos y/o servicios, precios y otros que involucran la atención y contacto con el cliente (MOT's), poca fiabilidad, baja capacidad de respuesta y profesionalismo, entre otros, propiciaron que se registrará un bajo Índice de Retención al Cliente, el cual es soportado por el reducido número de clientes satisfechos, muy satisfechos y totalmente satisfechos; aunque un punto importante es que este indicador a través del tiempo ha tenido un comportamiento estacional con caídas importantes en los meses de mayo y agosto principalmente, el cual pudiera estar explicado por el período vacacional de verano y el gasto que hacen los clientes en útiles escolares y colegiaturas en vísperas del próximo ciclo escolar.

Por lo anterior se deberá mejorar el puntaje se deberán las expectativas de los clientes a fin no solo de que sientan totalmente satisfechos y permanezcan fieles al servicio y a SEAT, sino también reducir los gastos de fidelización y de concesión de nuevos clientes; con lo cual se lograría la satisfacción del cliente- fidelización y la rentabilidad del servicio.

Con lo referente a la venta de autos, se deberá poner mayor esfuerzo en los meses de menor demanda, dado que este es la principal causa por la cual no se han logrado colocar en el mercado el número objetivo de autos, aun cuando de 2001 a 2013 se tuvo un crecimiento de 13%, pero con un importante descenso de 2002 a 2008 que impidió obtener mejores resultados.

Finalmente, el absentismo, inactividad o bajo rendimiento, e improductividad de la mano de obra directa; han mermado los resultados de la venta de mano de obra, la cual por estar directamente relacionado con el ciclo de vida de la unidad, y demandar únicamente servicios básicos que requieren intervenciones mínimas traducidas en un costo de mano de obra barato, no se le da la importancia que tiene a pesar de que esta incide considerablemente en el número de servicios solicitados.

BIBLIOGRAFÍA

- Angera, M.T. (1988) *Metodología de la Observación en las Ciencias Humanas*, Madrid, Catedral.
- Aguilar, A., (2014) *Manual del Ciclo Asistencial*, México.
- Bernard, H. R., (1994) *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*, 2da ed., Estados Unidos de Norteamérica, Altamira Press.
- Bunge, M., (2000) *La investigación científica: su estrategia y su filosofía* México, Siglo XXI.
- De Walt, K.M., y B.R. De Walt, (1998) "Participant observation" en H. Russell Bernard (ed.), *Handbook of methods in cultural anthropology*, Estados Unidos de Norteamérica, Altamira Press.
- De Walt, K.M., y B.R. De Walt, (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Estados Unidos de Norteamérica, Altamira Press.
- Marshall, A. y Batten, S., (2004) Researching across cultures: Issues of ethics and power" en *Qualitative Social Research*, volumen 5, número 3, September 2004.
- Delgado, J. M. (1995) "Teoría de la Observación" en J.M. Delgado y J. Gutiérrez (coords.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Síntesis.
- Marshall, C., y G.B. Rossman, (1989) *Designing qualitative research*. Estados Unidos de Norteamérica, Sage
- Marshall, C., y G.B. Rossman, (1995). *Designing qualitative research*. Estados Unidos de Norteamérica, Sage.
- McCarthy, E.J. y D.P William Jr., (2001) *Marketing. Un enfoque global*, 13va ed. México, Mac Graw Hill.
- Ortega, A., (2008) *Proyectos de Inversión*, primera reimpresión, México, Grupo Editorial Patria.
- Ortiz F.G. y M.P. García (2011) "Metodología de la Investigación", *El proceso y sus técnicas*, México, Limusa.
- SEAT Academy, (2013) *El Ciclo Asistencial*. Consultado en Noviembre 2014. Disponible en <http://seat-academy.seat.com/seatV4/portada.do?restricted=true>

SEAT Academy, (2012) Manual Seat Enjyneering. Consultado en Septiembre 2014
Disponible en <http://seat-academy.seat.com/seatV4/portada.do?restricted=true>
Training Portal, (2014). Consultado en Septiembre 2014. Disponible en
<https://www.group-training-online.com/>

Anexo 1. SEAT Trakehnen: Formato para la revisión de autos (asesor de servicio)

TRABAJOS RECOMENDADOS		IMPORTE ESTIMADO	PROXIMO SERVICIO		
			MES	AÑO	KM

Actividades (Asesor de servicio)		ok	no ok	OBSERVACIONES
1.Verificar limpieza y daños (exterior)	Revisar carrocería, llantas, posibles daños ocasionados durante la estancia en la concesionaria			
2. Verificar limpieza y daños (área reparada)	Revisar componentes, periféricos relacionados con la reparación			
3.Verificar limpieza y daños (interior)	Revisar volante, asientos, piso, espejos, cristales, revestimientos, posibles daños ocasionados durante la estancia en la concesionaria			
4. Verificar la indicación del próximo servicio	Revisar el llenado y colocación de la pegatina en el poste B lado piloto, comprobar que no este encendido el testigo del próx. servicio, sello en el carnet de servicio			
5.Verificar ajustes personalizados	Revisar las configuraciones personalizadas del cliente en el vehículo (aire acondicionado apagado, radio apagado, quemacocos cerrado, etc.)			
6.Revisión de refacciones usadas (no aplica para residuos peligrosos)	Tener listas las refacciones usadas en caso de ser requerido por el cliente			
7.Recopilar documentos	Reunir la documentación de relevancia generada durante la reparación (OS, carnet de servicio, control de calidad, etc.)			
8. Preparar prefactura	Verificar datos correctos del cliente, vehículo, RFC.			

CONTROL DE CALIDAD

ASESOR DE SERVICIO

Anexo 2. SEAT Trakehnen: Formato para la revisión de puntos de seguridad (técnico)

CLIENTE	_____	ORD	_____
CHASIS	_____	VEHICULO	_____
PLACAS	_____	TORRE	_____

CHECK LIST TALLER

INSPECCION VISUAL DE FUNCIONAMIENTO	OK	NO OK
REVISAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO, LA LOCALIZACION GUIADA DE AVERIAS, Y QUE EL LLENADO DE LOS FORMATOS SE HAYA REALIZADO CORRECTAMENTE (UNICAMENTE VERIFICAR EL PROTOCOLO ADECUADO)		
ARRANQUE DE VEHICULO		
CONMUTADORES ELECTRICOS (LUCES CLAXON LIMPIADORES)		
AIRE ACONDICIONADO		
ESTADO DE CRISTALES		
LIMPIA PARABRISAS		
MOTOR Y FLUIDOS	OK	NO OK
ACEITE DE MOTOR		
ACEITE DE DIRECCION		
LIQUIDO DE FRENOS		
FILTROS (AIRE GASOLINA, POLEN)		
ESTADO DE BATERIA		
BANDA DE ACCESORIOS		
CORRE DENTADA		
SEGURIDAD DEL VEHICULO	OK	NO OK
ESTADO AMORTIGUADORES		
GOMAS DE SUSPENSION		
CUBREPOLVOS		
INSPECCION DE FUGAS(ACEITE FRENOS,ANTICONGELANTE)		
DESGASTE DE FRENOS		
AUSENCIA DE TESTIGO EN EL TABLERO		
KM HORA ACTUALIZADOS		
INDICADORES DE INTERVALOS A CERO		
NEUMATICOS (PRESION Y DIAGNOSTICO)	OK	NO OK
DEL. DERECHO		
DEL. IZQUIERDO		
TRAS, DERECHO		
TRAS. IZQUIERDO		

TECNICO

Anexo 3. SEAT Trakehnen: Formato para el control de seguimiento telefónico para presupuesto adicional (asesor)

Fecha:

No. Cita	Nombre del cliente	Presupuest o adicional		Hora de ppto	Hora de contacto	Acepta total	Acepta parcial	Rechaza	Motivos de no contacto	Firma
		Si	No							
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

Firma: _____

Anexo 7. SEAT Trakehnen: Formato para el control de la reparación (controlista de calidad)

CONTROL DE CALIDAD DE LA REPARACION

Periodo de control:

Controlista de calidad:

Fecha

Hora de revisión	No.	No. de orden	Pirámide	Tipo de orden	Fecha de reparación	Técnico	Lavador	Observaciones técnicas	Observaciones de lavado
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								

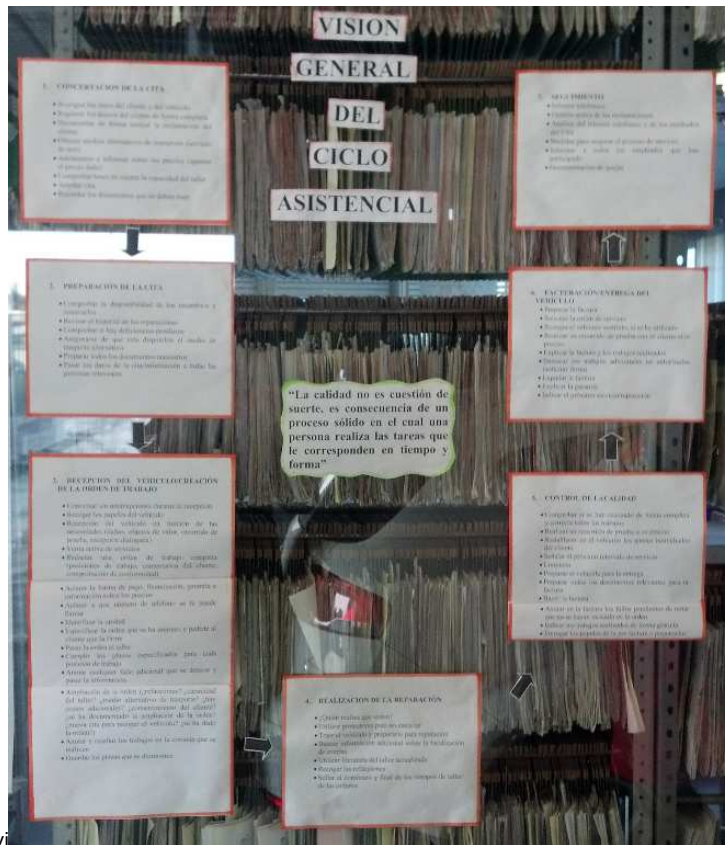
Anexo 8. SEAT Trakehnen: Formato para la programación de citas

LUNES		20																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30
DIDDIER		serv.45,000 km		serv.75,00 km		serv.		serv.7,500 km		serv.37,500 km				serv.15,000 km					
VICENTE		ser.45,000 km		serv.37,500 km		serv.15,000 km		serv.22,500 km		cambio de batería				serv.22,500 km					
NICOLAS																			
JOEL																			
MARTES		21																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30
DIDDIER		serv.15,000 km		serv.37,500 km		serv.45,000 km		serv.82,500 km						serv.22,500 km				serv.30,000 km	
VICENTE		serv.45,000 km		serv.37,500 km		serv.37,500 km		serv.87,500 km		serv.				serv.30,000 km					
NICOLAS																			
JOEL																			
MIÉRCOLES		22																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30
DIDDIER		serv.15,000 km		serv.52,500 km		serv.147,000 km		serv.22,500 km		serv.45,000 km				serv.22,500 km					
VICENTE		serv.30,000 km		serv.30,000 km		serv.30,000 km		serv.22,500 km		serv.30,000 km				serv.30,000 km					
NICOLAS																			
JOEL																			
JUEVES		23																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30
DIDDIER		SERV.22,500 KM		CAMBIO DE BALATAS				SERV.º		CAMBIAR PIEZA									
VICENTE		SERV.22,500 KM		SERV.45,000 KM		SERV.60,000 KM				SERV.52,500 KM				SERV					
NICOLAS																			
JOEL																			
VIERNES		24																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30
DIDDIER		serv.97,00 km		serv.82,500 km		serv.30,000 km		serv.37,500 km		serv.30,000 km				serv.37,500 km					
VICENTE		serv.37,500 km		serv.45,000 km		serv.82,500 km		serv.		serv.30,000 km				serv.37,500 km					
NICOLAS																			
JOEL																			
SABADO		25																	
	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00							
DIDDIER		SERV.30,000 KM		SERV.45,000 KM		serv.45,000 km		CAMBIO DE BANDA Y RODILLO DE ALTERNADOR											

Anexo 9. SEAT Trakehen: Tablero de programación para el área de taller



(a) Reporte mensual de resultados.



(b) Visión general del ciclo asistencial



(c) Tablero de información