



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de capacitación para área de postventa de la empresa Autohyun S.A.,
año 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Espinoza Aguilar, Nancy Jaqueline

DIRECTORA: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Plan de capacitación para área de postventa de la empresa Autohyun S.A., año 2014" realizado por Espinoza Aguilar Nancy Jaqueline, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2015

Mgs. Paladines Benítez Jhoana Elizabeth

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Espinoza Aguilar Nancy Jaqueline**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Plan de capacitación para área de postventa de la empresa Autohyun S.A., año 2014, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Jhoana Elizabeth Paladines Benítez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Autora: Espinoza Aguilar Nancy Jaqueline

Cédula: 0703725671

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen María, quienes guiaron mi espíritu e iluminaron mi mente para el desarrollo de esta tesis de Maestría, en Gestión Empresarial.

A mi esposo por la paciencia y apoyo brindado cada día.

A mi hija María Fernanda por ser mi inspiración para realizar este trabajo.

A mis padres quienes me dieron la existencia, educación, amor incondicional y consejos.

A mi hermano por sus palabras de motivación y perseverancia que siempre me impulsaban hacia una actitud positiva.

A toda mi familia política porque siempre con una sonrisa me decían sigue adelante.

A mis compañeros de estudio, compañeros de trabajo, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda jamás hubiera podido escribir y concluir esta tesis.

A todos ellos desde el fondo de mi corazón les dedico este trabajo.

Nancy Jaqueline Espinoza Aguilar

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento va dirigido a mi directora de tesis, Magister Jhoana Paladines, quien a lo largo de este tiempo ha sabido guiarme para alcanzar la exitosa culminación de este trabajo investigativo.

A toda mi familia por el apoyo moral, en especial a mi esposo Fernando por demostrarme su ayuda incondicional.

A mis padres María y Germán, quienes siempre lo dieron todo por mí.

A Philip Calderón López, Gerente General de la empresa Autohyun S.A., por facilitarme la información necesaria para la elaboración de mi tesis.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos y formación académica, por último un especial agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual me abrió sus puertas preparándome para un futuro competitivo.

Nancy Jaqueline Espinoza Aguilar

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación del Director del trabajo de fin de Maestría.....	ii
Declaración de Autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPÍTULO I. LA EMPRESA

1.1. La empresa Automotriz Autohyun S.A.....	7
1.1.1. Filosofía empresarial.....	8
1.1.2. Estructura orgánica empresarial.....	10
1.1.3. Organización del área de postventa.....	12
1.1.4. Papel de los Asesores de servicios de taller y repuestos por mostrador en la gestión de cobertura y aplicación de la garantía.....	17
1.1.5. Uso de la imagen corporativa/postventa de Autohyun S.A.....	17
1.1.6. Análisis FODA.....	18
1.1.7. Políticas de la empresa Autohyun S.A.....	21

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. PLAN DE CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.1. Plan de capacitación.....	25
2.2. Pasos del proceso de capacitación.....	25
2.3. Planificación en la gestión.....	26
2.4. Sistema de Gestión.....	26
2.4.1. Partes de un sistema de gestión.....	26
2.4.2. Ventajas y desventajas de un sistema de gestión.....	28
2.4.3. Tipos de sistemas de gestión.....	29
2.4.4. Modelos de sistemas de gestión de calidad.....	30
2.5. La atención al cliente.....	31
2.5.1. Orientación al cliente.....	31

2.5.2. Conocer el perfil del cliente.....	32
2.5.3. La clave del éxito: el corazón del negocio.....	32
2.5.4. La comunicación interna.....	32
2.5.5. Estrategias de atención al cliente.....	33

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Introducción.....	35
3.2. Objetivos.....	35
3.2.1. Objetivo General.....	35
3.2.2. Objetivos Específicos.....	35
3.3. Metodología.....	35
3.3.1. Método analítico, sintético y bibliográfico.....	36
3.3.2. Técnicas de observación y encuesta.....	37
3.4. Cálculo de la muestra.....	37
3.5. Análisis de resultados.....	38

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Introducción.....	56
4.2. Justificación.....	57
4.3. Objetivos.....	57
4.4. Propuesta del plan de capacitación en atención al cliente para el área de postventa y autoevaluación mediante el modelo de excelencia Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM) en la empresa Autohyun S.A.....	58
4.4.1. Modelo del plan de capacitación en atención al cliente.....	58
4.4.1.1. Estrategias de mejora para la atención al cliente postventa.....	64
4.4.1.2. Modelo de temas a tratar en el seminario taller de coaching empresarial para el área de postventa (atención al cliente) de la empresa Autohyun S.A.....	69
4.4.2. Aproximación al Modelo Europeo de Excelencia en Gestión (EFQM) Desarrollado para la empresa Autohyun S.A.....	70
4.4.3. Estructura del modelo EFQM.....	71
4.4.4. Criterios del modelo EFQM.....	74
4.4.5. Esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión).....	91

4.4.6.	La autoevaluación.....	92
5.	Conclusiones y recomendaciones	
5.1.	Conclusiones.....	95
5.2.	Recomendaciones.....	97
6.	Referencias bibliográficas.....	98
7.	Anexos	
Anexo N°. 1	Encuesta aplicada a los clientes postventa.....	102
Anexo N°. 2	Instructivo de atención al cliente de postventa de la empresa Autohyun S.A.....	107
Anexo N°. 3	Formato de evaluación de capacitación “Coaching para atención al cliente en el área de postventa del sector automotriz).....	120
Anexo N°.4	Formato de evaluación por competencias.....	123
Anexo N°. 5	Formato de evaluación por desempeño.....	124
Anexo N°. 6	Formato de análisis de rendimiento de los empleados.....	125
Anexo N°. 7	Formato de recomendaciones por evaluación.....	125
Anexo N°. 8	Formato de resumen interpretativo de resultados.....	125
Anexo N°. 9	Formato de control y seguimiento de trabajos pendientes en postventa.....	126
Anexo N°. 10	Formato de autoevaluación (EFQM) por medio de cuestionario.....	127
8.	Índice de Gráficos	
Figura N°. 1	Organigrama de la empresa Autohyun S.A.....	11
Figura N°. 2	Estructura orgánica del área de postventa de la empresa Autohyun S.A.....	12
Figura N°. 3	Etapas de un sistema de gestión.....	27
Figura N°. 4	Información de servicios postventa al cliente al adquirir su vehículo.....	39
Figura N°. 5	Percepción del cliente, trabajo conjunto y articulado.....	40
Figura N°. 6	Atención de primer contacto para direccionar llamadas telefónicas.....	41
Figura N°. 7	Recepción del Asesor de Servicio al cliente.....	42
Figura N°. 8	Tiempo de atención al cliente.....	43

Figura N°. 9	Comunicación con el cliente.....	44
Figura N°. 10	Presencia del Asesor de Servicio.....	45
Figura N°. 11	Satisfacción del cliente.....	46
Figura N°. 12	Servicio de la mecánica y/o mantenimiento.....	47
Figura N°. 13	Profesionalismo en el servicio de mecánica y/o mantenimiento.....	48
Figura N°. 14	Tiempo por mantenimiento y/o reparación en la mecánica.....	49
Figura N°. 15	Presentación de quejas.....	50
Figura N°. 16	Compra de repuestos.....	51
Figura N°. 17	Atención del Asesor de repuestos.....	52
Figura N°. 18	Disponibilidad de repuestos.....	53
Figura N°. 19	Infraestructura de la empresa.....	54
Figura N°. 20	Mapa conceptual del modelo EFQM.....	73
Figura N°. 21	Proceso de autoevaluación en el área de postventa (atención al cliente de Autohyun S.A).....	77
Figura N°. 22	Indicadores de gestión de desempeño.....	88
Figura N°. 23	Matriz de puntuación REDER de atención al cliente de postventa.....	93

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se denomina plan de capacitación para área de postventa de la empresa Autohyun S.A., la cual analiza el sentir del cliente cada vez que interactúa con los asesores de servicio o repuestos, considerando en este momento de verdad la percepción del cliente interno y externo. Para obtener esta información se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos.

La investigación fue realizada en tres agencias de la empresa "Autohyun S.A." a nivel nacional, se consideró a los clientes internos y externos de la agencia Matriz en Cuenca-provincia del Azuay, en Machala-provincia de El Oro y agencia Guayaquil-provincia de El Guayas.

Se concluye que la atención al cliente en el área de postventa es relativamente aceptable, puesto que no siempre están siendo cumplidos los requerimientos del cliente por parte de los asesores de servicios y repuestos.

Resultado que permite proponer un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente en el servicio de taller y mostrador, a ser aplicado en todas las agencias de la empresa a nivel nacional, haciendo uso del modelo de excelencia EFQM.

Palabras claves: Plan de capacitación, percepción, servicio, atención al cliente, postventa.

ABSTRACT

This research is called training plan for the after-sale area of the company Autohyun SA, which analyzes the customer sensation whenever he interacts with services or parts consultative, truly considering at this time the perception of internal and external customers. In order to acquire this information the survey was applied as the data collection instrument.

The research was conducted in three subsidiaries of the company "Autohyun SA" nationwide, internal and external customers were considered of the parent agency in Cuenca, Azuay Province, in Machala-province of El Oro and Guayaquil-province The Guayas.

It was concluded that the customer service in the after-sale area is relatively acceptable, since the customer requirements are not always complied by the Advisory service and parts.

These results allow us the proposal a training plan to customer service improvement in the workshop and counter, to be applied to all agencies of the company nationwide, and by making use of the EFQM excellence model.

Keywords: Training plan, perception, service, customer service, after-sale.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en el área de postventa en las agencias de la empresa Autohyun S.A., de las ciudades de Cuenca, Machala y Guayaquil, permitió conocer de parte del cliente interno y externo su grado de satisfacción al ser atendido por los asesores de servicio en el taller y en el mostrador, encontrando falencias en la gestión para el cumplimiento de sus requerimientos, puntualizando entre las principales la falta de repuestos, entrega tardía de los vehículos a los clientes y trámites engorrosos de garantías, situaciones que conllevan a perder la fidelización de los clientes.

Es importante mencionar que el servicio postventa en las organizaciones también ha tenido su evolución, y para tener una idea de ello se ha procedido a revisar el tema, según Pérez (2013) durante la década de los sesenta las empresas empezaron a desarrollar un servicio de venta, en otras palabras fue la época del boom de los vendedores y las escuelas de venta, mientras que en la década siguiente (años setenta) las organizaciones empiezan a concientizar y dar relevancia al tema de los servicios postventa.

A través de la historia, las casas vehiculares se han visto obligadas a crear su propio departamento de postventa, con la finalidad de continuar su relación con el cliente luego de la venta de las unidades, y para conocer acerca del posicionamiento del servicio postventa a nivel internacional, se cita como ejemplo a dos de las diez marcas líderes en venta de vehículos como son Toyota (Japón) y Ford (Estados Unidos), que según el top ten de los diez coches más vendidos del mundo en el año 2014, se encuentran en primer y segundo puesto respectivamente. (Molina, 2014)

Según Alarcón (2013) el servicio postventa de la empresa Toyota ha desarrollado programas de certificación de calidad para alinear los procesos de sus concesionarios con la finalidad de alcanzar la satisfacción del cliente en todos sus requerimientos y en el tiempo oportuno.

Por su parte, la red de concesionarios Ford ha puesto en marcha nuevas estrategias de postventa con base en la innovación de programas y servicios, enfocados hacia el acompañamiento del cliente durante la vida útil de su vehículo. (Patiño, 2013)

Estas grandes compañías trabajan estratégicamente en el área de postventa (talleres y repuestos) en la búsqueda de hacer sentir conforme al cliente (experiencia placentera) cada vez que es atendido por un asesor.

Una vez revisada la información del servicio postventa de las empresas automotrices Toyota y Ford, es importante ahondar en el motivo de estudio que se está llevando a cabo como es la empresa Autohyun-concesionario autorizado de Hyundai Motor Company, la misma que ha diseñado diferentes planes para presentarse como empresa ante sus clientes.

Todos los concesionarios Hyundai alrededor del mundo se manejan como una sola imagen corporativa que representa a la marca de manera uniforme, lo cual implica la revisión de la estandarización de algunos elementos visibles en los concesionarios, tales como: logos y logotipos, políticas comunes, diseño arquitectónico interno y externo, diseño del mobiliario, distribución de colores en la infraestructura y mobiliario, el uso de uniformes diferenciados según los roles del personal, entre otras cosas. (NeoHyundai S.A.)

Autohyun S.A. es una empresa que forma parte de la red de concesionarios Hyundai en el Ecuador. A su vez, la empresa Neohyundai representa en el país a la multinacional Hyundai Motor Company con sede en Corea del Sur, y está encargada de su promoción y comercialización en Ecuador.

La importancia de la investigación radica en fidelizar a los clientes por un mejor servicio prestado, incrementar las ventas y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, generar más fuentes de trabajo y promocionar a los empleados del área de postventa.

Para mejorar la fidelización del cliente es preciso brindar una atención cálida que permita que la relación con el cliente se vuelva casi de tipo familiar, es decir, cuando el cliente llega a confiar en el personal, y va conociendo qué es lo que puede encontrar en el área de postventa, las negociaciones se dan fluidamente, el sentirse entusiasmado le consiente abrir la mente y buscar el bienestar del vehículo por medio de chequeos y/o compra de repuestos en la empresa.

La culminación de este trabajo de investigación será parte de un reto personal, ya que servirá como aporte a la organización para alcanzar las mejoras y el direccionamiento formalizado en las actividades que realiza el personal de postventa.

La respuesta al problema planteado se dio mediante la presentación de nuevas propuestas para atender al cliente, sin dejar de lado los estándares exigidos por la marca Hyundai, puntualizando en especial el conocimiento de nuestro medio para aplicar de forma correcta las estrategias de atención al cliente que coadyuvarán a la empresa a alcanzar una mayor aceptación en mercado ecuatoriano.

Para el alcance de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, se ha elaborado un plan de capacitación para el área de postventa, además de un instructivo de atención al cliente de taller y repuestos por mostrador, y también se ha tomado como guía los diferentes criterios y subcriterios de estructuración del modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), como una herramienta de control y seguimiento respecto a la evaluación periódica de los procedimientos usados en esta área de la empresa Autohyun S.A.

Por consiguiente, para socializar las mejoras a ser consideradas en el servicio de atención al cliente se realizó un taller con los jefes del área de postventa de cada ciudad, para socializar acerca de las propuestas de optimizar la atención a clientes de taller y repuestos por mostrador, puntualizando acerca de que se requiere el compromiso de todo el personal para obtener los resultados esperados.

La metodología utilizada en este estudio será la cuantitativa en primera instancia ya que se requiere aplicar encuestas a los clientes de postventa para obtener datos estadísticos que representen los requerimientos de los mismos, y por otro lado cualitativa, considerando los métodos analítico, sintético y bibliográfico, los cuales servirán de base para la formulación de la propuesta de un plan de mejoras para Autohyun S.A., fundamentado en la capacitación de las personas y evaluación de los resultados por medio del modelo de excelencia denominado EFQM, el mismo que pretende alinear los recursos hacia una gestión más eficaz y eficiente e identificar los aspectos fuertes y débiles como punto de partida para los procesos de mejora.

Por lo manifestado, el hacer uso de un plan de capacitación para área de postventa del sector automotriz integrado al modelo de excelencia EFQM, será una opción que contribuya a la optimización de las actividades productivas, coadyuvando con el progreso de la empresa, la ciudad y la provincia.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1. La empresa automotriz “Autohyun S.A.”

La empresa automotriz “Autohyun S.A.”, fue constituida en el año 2006, con el propósito de comercializar vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai.

Desde su creación en el año 2006, la agencia matriz de la empresa Autohyun mantiene su ubicación en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, entre las calles Av. Huayna Cápac y Simón Bolívar, al lado de la iglesia católica de San Blas. En este mismo año, por gestiones acertadas del primer gerente de la empresa, el Ingeniero Bernardo Malo, logró expandir la organización en el mercado nacional, lo que dio nacimiento a la primera sucursal ubicada en la calle Panamericana Norte de la misma ciudad de Cuenca, así como también el surgimiento de dos agencias fuera del austro ecuatoriano, ubicadas en la calle Av. de las Américas en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y en la calle Av. 25 de Junio vía a Pasaje, en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro.

Luego, el 02 de noviembre de 2009 hubo cambio de gerente general, recayendo el nombramiento sobre el economista Philip Calderón López, quien con su amplia experiencia empresarial ha venido contribuyendo al crecimiento de la organización. Como consecuencia de su eficiente y eficaz gestión, en el año 2011 abre una nueva sucursal en la calle Av. Juan Tanca Marengo en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y posteriormente en el año 2013 apertura otra sucursal en la calle Av. 24 de Mayo en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar (Espinoza, 2014).

Durante toda la vida de la empresa Autohyun, sus directivos se han preocupado por acompañar al cliente luego de su compra del vehículo, esto es brindándole un servicio de postventa, ya sea en el área de repuestos o en el área de servicios por taller. Es así que mientras se construían las diferentes sucursales a nivel nacional, paralelamente se levantaban las áreas de postventa en cada una de ellas.

1.1.1. Filosofía empresarial.

La filosofía empresarial de Autohyun S.A., representa la forma de ser de la organización, y para conocer acerca de ella, se ha tomado información de los cuadros expositivos de la misma.

Filosofía de trabajo

Cumplir el sueño de sus clientes al crear condiciones de servicio que les permitan satisfacer sus necesidades: con sentido de responsabilidad, agilidad y respeto por cada ser humano.

Misión

Ser una empresa comercializadora de vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai, enfocada al servicio, plena satisfacción y fidelización de sus clientes.

Visión

Ser la primera opción como concesionario Hyundai en el Ecuador, implementando día a día una actitud proactiva de servicio y venta a través de innovadoras ideas, uso de tecnología y servicios centrados en el ser humano.

Valores

- **Cliente:** Promover una cultura corporativa orientada hacia el cliente, al proveer la mejor calidad y servicio impecable con todos sus valores centrados en sus clientes.
- **Desafío:** Se rehúsan a ser complacientes, más bien abrazan cada oportunidad para un mayor desafío, y confían que alcanzarán sus metas con pasión inquebrantable y pensamiento ingenioso.
- **Equipo:** Crean sinergia a través de un sentido de unidad y trabajo en equipo, amparados en una comunicación mutua y cooperación, tanto dentro de la compañía como con sus proveedores.

- **Personas:** Crean que el futuro de su empresa se encuentra en los corazones y capacidades de cada individuo, y los ayudarán a desarrollar su potencial al crear una cultura empresarial que respeta el talento.

Objetivos Institucionales:

- Marcar la diferencia en la marca Hyundai siendo el primer concesionario en el Ecuador en servicio al cliente.
- Direccionar un agresivo enfoque a servicios.
- Incrementar el trabajo en equipo.
- Implementar mejores prácticas en el área de venta y postventa.

Promesa a sus clientes

Se valora a todos los clientes y se comprometen a:

- ✓ Escuchar sus comentarios y sugerencias cuidadosa y activamente.
- ✓ Mantener un ambiente limpio, seguro y agradable.
- ✓ Programar una cita que sea conveniente para usted.
- ✓ Atenderlo inmediatamente a su llegada de manera profesional y amigable.
- ✓ Proporcionarle el tiempo de entrega de su vehículo y una estimación de costos precisa.
- ✓ Obtener su autorización previa antes de iniciar cualquier trabajo adicional.
- ✓ Explicar detalladamente todas las reparaciones realizadas y revisar todos los costos.
- ✓ Garantizar que el vehículo sea entregado limpio y ordenado en el tiempo convenido.

- ✓ Contactarse con usted dentro de tres días para garantizar su satisfacción con todos los servicios prestados.

1.1.2. Estructura orgánica empresarial.

En la figura N°. 1 se puede observar el modelo estructural de los diferentes niveles jerárquicos de Autohyun S.A., y según se indica en el Manual Orgánico Funcional, la empresa está encabezada por el Directorio, Auditoría Interna y Gerencia General. Para tener una idea general de los puestos de trabajo que existen en la empresa, de forma breve se va a describir a continuación los niveles de reporte.

La persona que desempeña el puesto de auditoría interna tiene un nivel de asesor y reporta su trabajo a la junta de accionistas, directorio y debe mantener la coordinación con gerencia general. Así mismo la gerencia general tiene un nivel jerárquico de ejecutivo, gobernante y estratégico. Se reporta ante el presidente y sus unidades dependientes son la asistente de gerencia general y el departamento de informática.

Por su parte, la gerencia administrativa es un nivel de apoyo y habilitante de la gerencia general, así como el departamento de talento humano, este último mantiene como unidades dependientes a la asistente de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional y trabajo social.

El área de contabilidad general es considerada un nivel operativo que reporta su trabajo a la gerencia general y tiene como unidades dependientes a las auxiliares o asistentes contables y al personal de archivo. De igual forma cartera tiene un carácter operativo y se reporta con gerencia general.

Gerencia de marketing y comunicaciones integrales es una jerarquía de apoyo y habilitante para la gerencia general. Por su parte la gerencia de agencia tiene un nivel productivo, reporta a gerencia general y tiene relación directa con el personal de ventas, caja, logística, facturación recepción e indirectamente se relaciona con el área de postventa.

El detalle de información correspondiente a la gerencia de postventa se encuentra más adelante, por ser el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

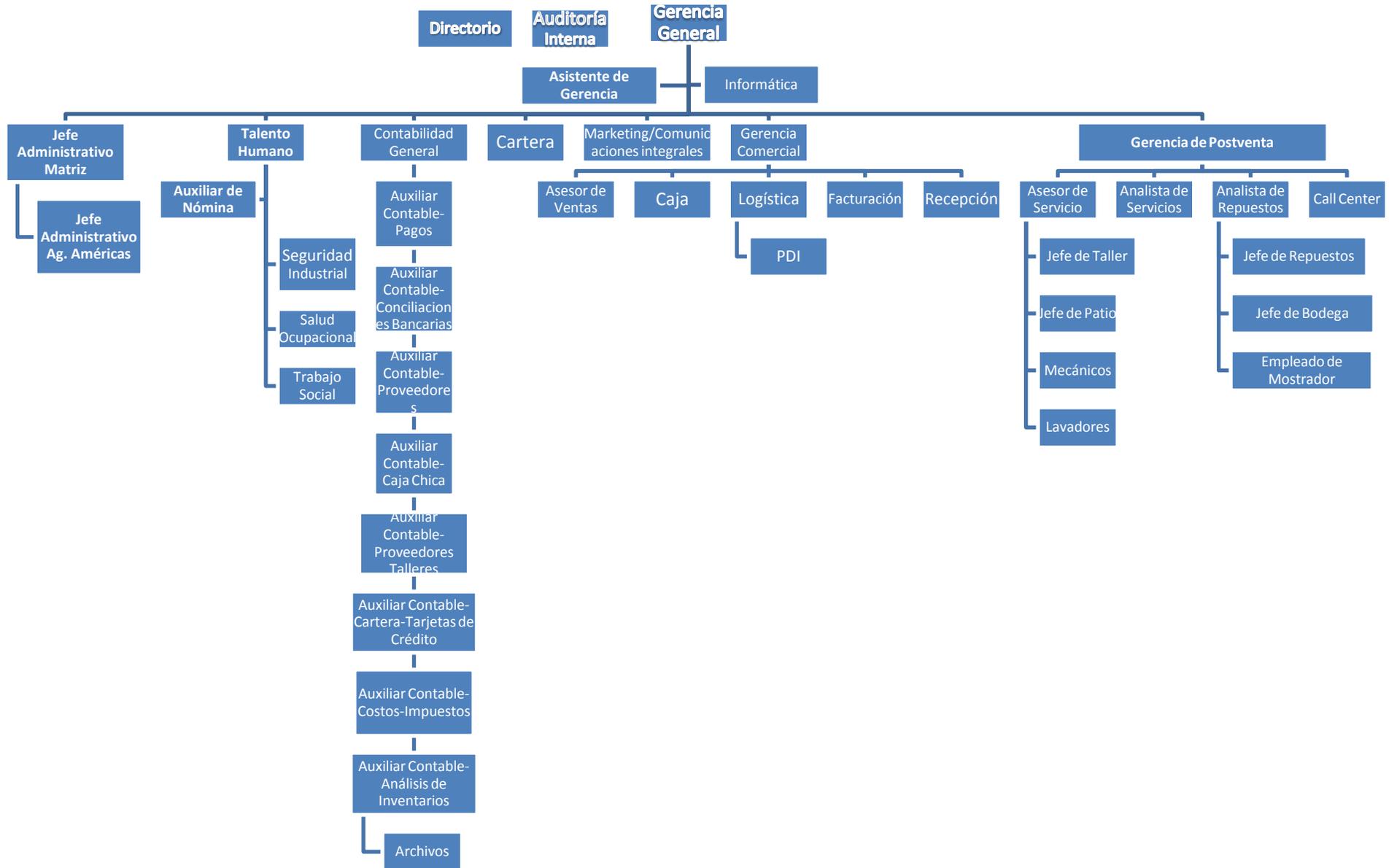


Figura N°. 1 Organigrama de la empresa Autohyun S.A.

Fuente: Autohyun S.A.

1.1.3. Organización del área de postventa.

Para profundizar acerca del tema de estudio de esta investigación, se realiza una descripción del cómo se encuentra estructurada el área de postventa en la actualidad para atender al cliente.

Como se puede ver en la figura N°. 2, para el alcance de los objetivos establecidos por la Dirección respecto a servicios postventa, la organización cuenta con un equipo de trabajo conformado por el gerente o jefe de postventa, asesor de servicios por taller y de repuestos, analista de servicios, analista de repuestos y call center. Además del jefe de taller que tiene a su cargo al jefe de patio, mecánicos y lavadores. Por su parte el jefe de repuestos tiene bajo su dependencia al jefe de bodega y empleados de mostrador.

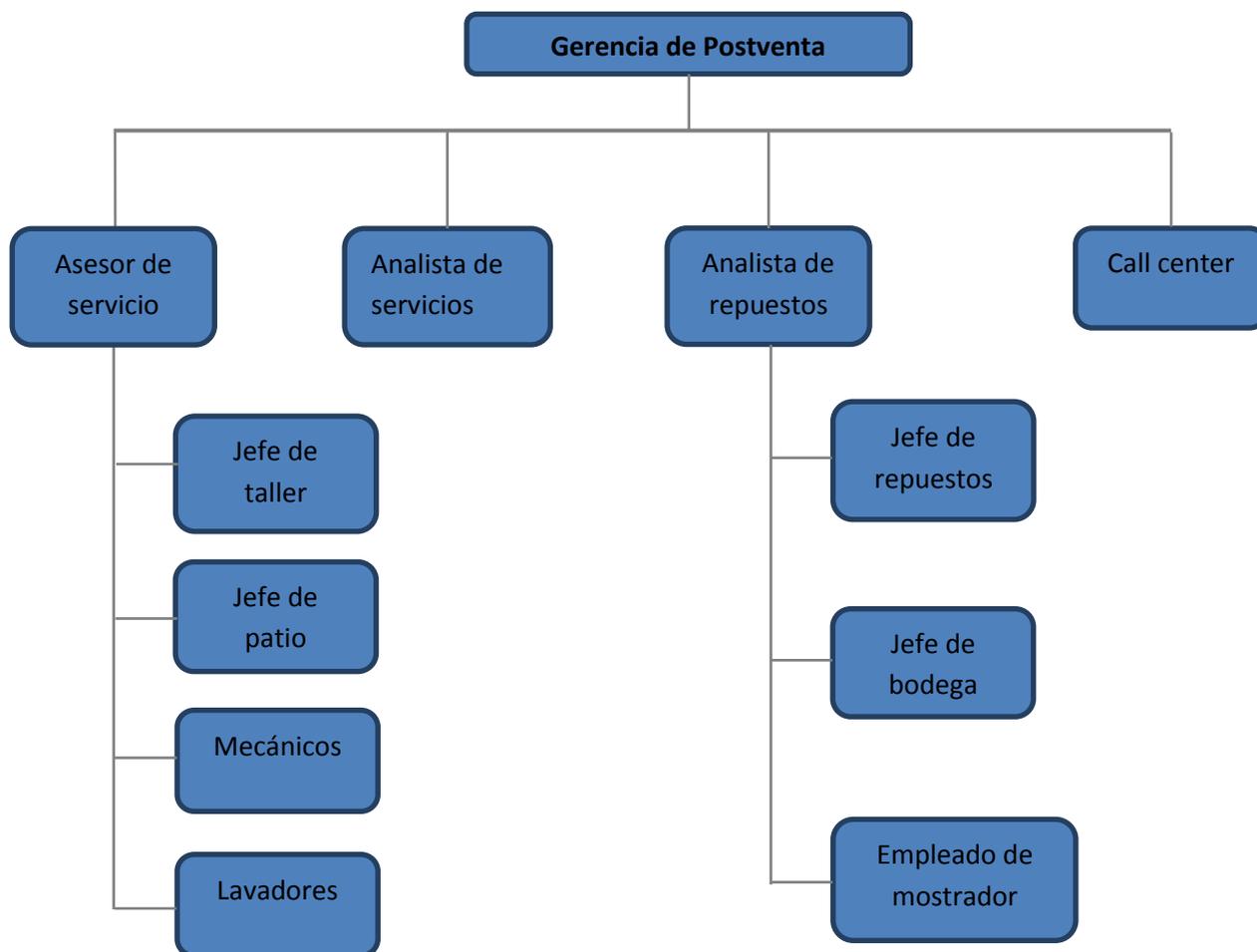


Figura N°. 2 Estructura orgánica del área de postventa de la empresa Autohyun S.A.

Fuente: Autohyun S.A.

Jefe de Postventa.- Es la persona responsable de garantizar que en el concesionario se provea el mejor servicio en lo referente a satisfacción del cliente y calidad del servicio, para ello es preciso se observen las funciones que constan en el Manual Orgánico Funcional de la empresa Autohyun, tales como las de realizar la investigación de mercado, desarrollar planes y tarifas competitivas, desarrollar el modelo de desempeño del personal a su cargo, (...). Además, el jefe de postventa tiene que estar en constante comunicación con los asesores de servicio y brindarles tiempo para efectuar la respectiva coordinación y consultas de trabajo, y de esta manera el asesor de servicio sea un apoyo para el jefe de postventa.

Asesor de Servicio.- Es la piedra angular en la cadena de éxito de satisfacción del cliente ya que establece el contacto entre el cliente y el taller. Él es el responsable de alcanzar el objetivo cualitativamente y cuantitativamente (Hyundai, 2003, pág. 22).

Cualitativamente.- Es el encargado de la venta de prestaciones de servicios en el taller y de la venta de accesorios y partes resultantes de esto.

Cuantitativamente.- Es el responsable de la ejecución de los pedidos de servicio, evitando problemas con el cliente, y del logro de un óptimo resultado. Es decir hace referencia a cómo llega el cliente a sentir su bienestar.

Según Hyundai (2003) indica que el asesor de servicio es la clave del éxito en el área de postventa y del cual se hablará con frecuencia en este trabajo de investigación, además es preciso ahondar acerca de la calificación requerida para el desempeño de sus funciones.

- ✓ **Calificación básica:** formación comercial y general.
- ✓ **Competencia personal:** capacidad para contactarse socialmente/capacidad de intuición, orientación al cliente, poder de convicción/habilidad para imponerse, capacidad de cooperación, disposición de trabajo/motivación propia, orientación hacia el éxito, modalidad de trabajo sistemática, solución del problema, capacidad de organización, aspecto, presentación y capacidad de expresión, fluidez en el lenguaje, confiabilidad.
- ✓ **Competencia profesional:** conocimiento del producto, técnica de venta y asesoramiento, organización, técnica, conocimiento comercial/derecho comercial.

A continuación se detallan las funciones del asesor de servicio 1 y asesor de servicio 2 en el taller de la empresa Autohyun, según el Manual Orgánico Funcional Autohyun.

Asesor Servicio 1

El asesor de servicio 1 presta los servicios en mecánica preventiva (mantenimiento preventivo hasta los 25.000 km) y correctiva, entre ellos se detalla el cambio de sistemas de embrague, diagnóstico de desarrollo del vehículo, sonido evidente al cliente, encendido de luces o testigos, cambio de aceite, ABC de frenos, revisión veinte multipuntos, cambio de filtros de combustible, limpieza de inyectores, reajuste suspensión y carrocería, alineación y balanceo (Espinoza, 2014).

Funciones:

- ✓ Efectuar el servicio requerido por el cliente previa aceptación y autorización por el cliente.
- ✓ Aplicar los lineamientos de servicio y del sistema.
- ✓ Control de productividad: de técnicos y naves, observando ventas y presupuesto.
- ✓ Criterios Generales:
Respecto a los vehículos, el asesor de servicio se encarga de: recepción, verificación, asignación, custodio, revisión, facturación, entrega, garantías (respaldo al cliente sin costo, vía orden de trabajo desde la fábrica).
- ✓ Organización del taller, custodio herramientas, equipos.
- ✓ Orden de trabajo vincula a repuestos para el trabajo y luego se factura.
- ✓ Recepción física de vehículos.
- ✓ Contactar con el cliente, seguimiento y comunicación permanente.
- ✓ Elaborar presupuestos.
- ✓ Crear el status de vehículos en el sistema.
- ✓ Controlar la apertura y cierre de orden de trabajo.
- ✓ Imprimir pre factura de talleres.
- ✓ Explicar trabajos realizados.
- ✓ Elaborar el seguimiento, información, soporte y garantías.
- ✓ Controlar el horario de entrega de vehículo.
- ✓ Entregar vehículos.
- ✓ Realizar pedidos de repuestos.
- ✓ Presentar los distintos niveles de reporte periódicamente, acorde a la posición, al jefe talleres.

- ✓ Mantener Archivo de documentos completos y verificados.
- ✓ Realizar las actividades encomendadas por el jefe de taller.
- ✓ Ejecutar los procesos y procedimientos establecidos.

Asesor Servicio 2

El asesor de servicio 2 presta los servicios por colisiones, en los cuales se realizan trabajos de enderezada y pintura, pulida de vehículos, instalación de accesorios, impermeabilización de vehículos, insonorización de vehículos, renovación de faros, filtraciones de agua a través de puertas, parabrisas, además de corrección de camber y caster o alineación (Espinoza, 2014).

Funciones:

- ✓ Efectuar el servicio requerido por el cliente previa aceptación y autorización por el cliente.
- ✓ Aplicar los lineamientos de servicio y del sistema.
- ✓ Control de Productividad: técnicos y naves observando ventas y presupuesto.
- ✓ Criterios Generales:
Vehículos: recepción, verificación, asignación, custodio, revisión, facturación, entrega, **garantías** (respaldo al cliente sin costo, vía orden de trabajo desde la fábrica).
- ✓ Organización taller, custodio, herramientas, equipos.
- ✓ Orden de trabajo vincula a repuestos para el trabajo y luego se factura.
- ✓ Recepción física de vehículos.
- ✓ Contactar con el cliente, seguros, comunicación y seguimiento.
- ✓ Elaborar presupuestos.
- ✓ Controlar el horario de entrega de vehículo.
- ✓ Dar seguimiento y control proceso de trabajo de vehículos.
- ✓ Controlar la apertura y cierre de orden de trabajo.
- ✓ Elaborar la información soporte garantías, si aplica.
- ✓ Controlar el horario de entrega de vehículo, tiempos de reparación.
- ✓ Elaborar carpetas de siniestros por vehículo y cía. de seguros.
- ✓ Dar seguimiento autorizaciones, alcances y ordenes de salida de vehículos
- ✓ Entregar la documentación de respaldo y firmas de constancia para facturación.
- ✓ Entregar vehículos.
- ✓ Realizar pedidos de repuestos por colisiones.

- ✓ Presentar los distintos niveles de reporte periódicamente, acorde a la posición, al jefe talleres.
- ✓ Mantener archivo de documentos completos y verificados.
- ✓ Realizar las actividades encomendadas por el jefe de talleres.
- ✓ Ejecutar los procesos y procedimientos establecidos.

Jefe de repuestos.- Es responsable de asegurar el aprovisionamiento de repuestos y accesorios requeridos por la compañía, realizar estudios de los niveles de stock y obsolescencia, realizar planes comerciales que permitan alcanzar los objetivos de venta propuestos, desarrollar e implementar las políticas y modelos de gestión en pro de administrar repuestos (...).Manual Orgánico Funcional Autohyun.

Cabe mencionar que tanto el jefe de repuestos, el jefe de bodega así como los empleados de mostrador, además de tener sus funciones específicas que se encuentran en el Manual Orgánico Funcional Autohyun, se encargan también de atender a los clientes en el mostrador y a los clientes internos por taller.

Por otra parte, según investigaciones realizadas acerca de las funciones del analista de servicio y analista de repuestos, éstos no son parte del equipo de atención al cliente, sino más bien tienen el carácter de asistentes del jefe de postventa, en el sentido que le ayudan a revisar las actividades de las personas que trabajan para el área de servicios y repuestos respectivamente y sobre esto emiten reportes y le dan a conocer.

También, en la actualidad no está funcionando el departamento de call center porque no se le ha provisto al empleado de los recursos necesarios para su trabajo, como un sistema informático de citas y apertura ilimitada a llamadas telefónicas.

Jefe de taller.- Es la persona que tiene la responsabilidad de coordinar, orientar supervisar, cualquier operación que se requiera para reparar los vehículos en el taller. También es importante que el jefe de taller dirija correctamente la capacidad del personal a su cargo y aproveche las instalaciones optimizando los espacios de las bahías para cada necesidad de trabajo, con la finalidad de mantener un buen ambiente y clima laboral. (Guilcapi, 2006)

1.1.4. Papel de los Asesores de Servicio de taller y repuestos por mostrador en la gestión de cobertura y aplicación de la garantía.

Uno de los servicios que ofrece la empresa Autohyun a los clientes en el área de postventa es la aplicación de la garantía de la marca Hyundai, por ende los asesores de servicios y asesores de repuestos son quienes están al frente de este trámite.

En el momento que se requiera, el cliente puede hacer uso de la garantía emitida por la fábrica Hyundai a sus clientes. Para brindar este servicio, el concesionario debe estar en capacidad de realizar el servicio y entregar los repuestos por garantía cuando el caso lo amerite.

Por consiguiente el cliente puede solicitar la garantía por medio de un proceso que inicia en el concesionario Autohyun, explícitamente en el área de postventa, éste a su vez deberá presentar el reclamo mediante un Reporte de Calidad de Producto (QIR) a Neohyundai S.A., para que haga llegar la información a la empresa Hyundai Motor Company; y esta última es la que determina la aprobación o desaprobación del caso (Neohyundai S.A., 2005).

1.1.5. Uso de la imagen corporativa / postventa de Autohyun S.A.

De la calidad de servicio que presten los asesores tanto de servicio como de repuestos, dependerá en gran parte la imagen percibida por el cliente hacia la empresa, tal es así que se deben utilizar algunas de las normas estandarizadas por la marca y que tienen que hacer uso los concesionarios, y son elementos característicos de la marca tales como el logo, la combinación de los colores usados por Hyundai, la disposición del mobiliario, los uniformes para empleados y ejecutivos característicos de cada área.

Para esto, la empresa Hyundai Motor Company ha diseñado diferentes planes para presentarse como empresa ante sus clientes en todos los concesionarios Hyundai alrededor del mundo como una sola imagen corporativa que represente a la marca de manera uniforme, lo cual implica la revisión de la estandarización de algunos elementos visibles en los concesionarios, tales como se mencionó anteriormente: logotipos, políticas comunes, diseño arquitectónico interno y externo, diseño del mobiliario, distribución de colores diseño arquitectónico y mobiliario, el uso uniformes diferenciados según los roles del personal, entre otras cosas.

Que estos aspectos se cumplan, según lo expuesto, es un requisito ineludible para el trabajo con (HMC) Hyundai Motor Company. Los directivos mundiales de la empresa surcoreana entienden que la sensación de bienestar que experimenta el cliente en el servicio repercute en el posicionamiento en el mercado. Si el cliente busca credibilidad, la empresa se la debe dar, como una estrategia que beneficie a ambas partes.

De esta manera, cuando el cliente acude al área de postventa (ya sea aplicando la garantía según lo estipulado en las Políticas y Procesamiento de las Garantías, o haciendo uso de los talleres para realizar las reparaciones, o comprando repuestos), está buscando confianza, calidez, servicio y calidad. (NeoHyundai S.A., 2005)

1.1.6. Análisis FODA.

A continuación se detalla el análisis FODA realizado en la empresa Autohyun S.A., en el cual se pudo definir las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Fortalezas:

Entre las fortalezas que posee la empresa se mencionan las siguientes:

- ✚ La infraestructura moderna y con buena ubicación en las principales avenidas de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Machala, forman parte de su imagen corporativa, que llama la atención del público y permite que los clientes se sientan a gusto en las instalaciones de la organización.
- ✚ Los estándares de la marca Hyundai en atención al cliente proporcionan a los asesores de venta y postventa, el direccionamiento en la ejecución de procesos y procedimientos.
- ✚ El equipamiento automotriz (elevadores, alineadoras, balanceadoras, cabinas y zonas de preparación de pintura, herramientas mecánicas, herramientas de enderezada y pintura, además de sistemas de medición laser y ultrasonido), cuentan con tecnología de punta y permiten realizar los trabajos necesarios a los vehículos en el taller.

- ✚ El talento humano es seleccionado y evaluado de acuerdo a competencias laborales, por ejemplo en la fuerza de ventas, tales como:
 - ✓ Comunicación asertiva y efectiva para cerrar una venta.
 - ✓ Capacidad para persuadir a otros.
 - ✓ Identificar las necesidades del cliente.
 - ✓ Buscar soluciones para el cliente.
 - ✓ Causar buena impresión e influir en el cliente.
 - ✓ Tener presente el beneficio mutuo (gana-gana).

- ✚ El uso de sistemas internos de computación en cada departamento de la empresa permiten mantener la información al día y bajo control.

Debilidades:

Según conversación informal con los clientes internos y externos, mientras se realizaba la encuesta de satisfacción en el área de postventa, se pudo obtener referencias que permiten detectar algunos problemas, los que representan, las debilidades de la organización, entre ellas se describen las siguientes:

- ✚ La falta de capacitación en atención al cliente por parte de los asesores del área de postventa (taller y repuestos por mostrador), genera insatisfacción en el cliente respecto al cumplimiento de sus requerimientos.

- ✚ El talento humano no se siente comprometido y motivado con la empresa debido a que consideran que deben percibir más remuneración por su trabajo.

- ✚ La falta de trabajo en equipo genera retraso en el cumplimiento de los requisitos o requerimientos del cliente.

- ✚ En ciertas ocasiones, los asesores de servicio y repuestos no dan seguimiento a la consecución de actividades en el área de taller y mostrador, hecho que desenlaza en olvido del tema, mientras el cliente continúa en la espera de soluciones a sus problemas con los vehículos.

- ✚ La insuficiencia de repuestos crea malestar en el cliente debido al tiempo de espera por el trámite de importación o transferencias entre agencias de la empresa.
- ✚ Los trámites engorrosos de garantías hasta confirmar los casos, toman mucho tiempo y los vehículos tienen que estar parados en el taller.
- ✚ Los asesores de servicio no explican a los clientes acerca de los trabajos realizados en los vehículos, y sobre novedades presentadas sólo se enteran el momento en que reciben por parte del asesor la pre-factura para ir a cancelar la factura en caja.
- ✚ La falta de limpieza interna y externa de los vehículos preocupa al cliente porque considera que debe estar incluido en el valor del servicio por el cual entró la unidad al taller.
- ✚ La impuntualidad en la entrega de las unidades genera pérdidas al cliente porque en unos casos su medio de subsistencia depende del vehículo y en otras ocasiones han quedado truncadas sus gestiones.
- ✚ Los asesores de servicio no solicitan autorización a los clientes para realizar trabajos en sus vehículos, situación que crea inconformidad, puesto que no se hace uso de la comunicación.
- ✚ La mala atención del personal de contacto (repcionista o asistente de taller), deja esperando al cliente en el teléfono por mucho tiempo y una vez que éste logra ser direccionado en el área de postventa nadie lo atiende.
- ✚ Algunos clientes han detectado que en el taller se está realizando mal el trabajo a las unidades, puesto que salen del taller con el mismo problema y lo que es peor con otros daños.

Oportunidades:

Entre las oportunidades que tiene Autohyun para mejorar su posicionamiento en el mercado se exponen las siguientes:

- ✚ Expansión en el mercado nacional como señal de su crecimiento.
- ✚ Incremento del consumo de vehículos y/o servicios de taller y repuestos.
- ✚ Perfeccionar la naturaleza del servicio en todas sus etapas implementando normas de calidad.
- ✚ Convenios con instituciones públicas o privadas para comercializar bienes y/o servicios.
- ✚ Existencia de medios de comunicación para contratar publicidad y propaganda para la empresa.

Amenazas:

El cambio en la percepción del cliente afectada por factores externos de la empresa le hace sentir atraído por bienes y/o servicios de la competencia.

- ✚ La competencia desleal perjudica la integridad de la empresa, alejando a sus clientes presentes y futuros.
- ✚ La inestabilidad política, social y económica no permite a los clientes sentirse seguros de realizar nuevas adquisiciones.
- ✚ La crisis a nivel mundial afecta las importaciones, la moneda, las relaciones de amistad entre países, etc.
- ✚ Las leyes gubernamentales o municipales determinan la marcha de la empresa.
- ✚ El cupo de importación de vehículos, establecido por el gobierno.

1.1.7. Políticas de la empresa Autohyun S.A.

La marca Hyundai dispone de un manual de políticas y procedimientos estandarizado, el cual debe ser de observación y aplicación de todos los concesionarios Hyundai.

No obstante, el medio que le rodea a cada concesionario es muy diferente de acuerdo a la ciudad o país, por ello en atención a los requerimientos de instituciones del Estado como por ejemplo el Ministerio de Relaciones Laborales, se ha incrementado paulatinamente personal especializado para que ejecute la implementación del Reglamento de Seguridad e Higiene en el trabajo, en el que se menciona las políticas departamentales. Se acota también que de acuerdo a las necesidades internas de cada puesto de trabajo, se puede crear políticas que apunten a mejorar los procesos y procedimientos ya establecidos por la marca.

Políticas generales:

A continuación se describe los títulos de las políticas generales que se encuentran en el Manual de Políticas y Procedimientos Hyundai:

- Política de Ventas
- Política de Repuestos
- Política de Crédito y Cobranzas
- Política de Crédito para Taller de Servicio
- Política de Compras
- Política de Contabilidad y Pagaduría
- Política de Recursos Humanos
- Reclamo de Garantías a Hyundai

Políticas departamentales:

El tipo de documentos a continuación detallado corresponde a la creación de Autohyun, los mismos que dan a la empresa una identidad propia que se acopla al entorno e incrementa bases de una cultura organizacional autóctona:

- Manual Orgánico Funcional de Autohyun S.A., en su presentación señala que entre las políticas generales está el enfoque hacia la productividad, cultura de planificación, orientación al cliente, con lo que se asegura la efectividad, desarrollo de la visión a mediano y largo plazo, un cliente satisfecho y adecuar las estructuras organizativas.

- Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, en su política indica que la empresa se compromete a proporcionar un ambiente seguro y sano para sus trabajadores, contratistas, proveedores y clientes y a preservar el medio ambiente, la propiedad y los equipos de la compañía, por lo que el sistema de Gestión de Seguridad y Salud debe ser de observación y cumplimiento de todas las personas involucradas con la empresa.
- Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos, establece las políticas y mecanismos de control para dar cumplimiento a la normativa vigente.
- Código de ética con valores, principios y políticas, marcan el referente en el desarrollo de las labores cotidianas del talento humano.

Políticas específicas:

En la actualidad, de acuerdo a los puestos de trabajo se va levantando paulatinamente la diferente documentación, considerando los estándares de la Marca Hyundai.

- Manual para el uso de uniformes y equipo de protección personal, la política se ampara en el art. 10 del Reglamento Interno de la empresa Autohyun.
- Manual para manipulación, manejo y almacenamiento de repuestos y productos químicos, uno de los objetivos de este manual es establecer normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

PLAN DE CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.1. Plan de capacitación.

Los planes de capacitación son procesos que tienen el objetivo de mejorar las habilidades y capacidades del personal para lograr un mejor desempeño de sus actividades laborales. (Bermúdez, 2012).

Es importante incluir en las organizaciones los planes de capacitación como instrumentos de gestión en la formación y desarrollo de las personas, y a su vez considerarlos una estrategia que coadyuva al talento humano para que mejore su competitividad, eficiencia y eficacia en sus actividades.

2.2. Pasos del proceso de capacitación.

Como indica Gómez (2012) los pasos del proceso de capacitación son:

1. Detección de necesidades.
2. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.
3. Definición de objetivos.
4. Elaboración del programa:
 - Plan de capacitación
 - Objetivos
 - Programas y contenidos
 - Recursos necesarios (virtuales y físicos)
 - Facilitadores (Internos/Externos)
 - Participantes
 - Presupuesto periódico
 - Seguimiento y evaluación (diagnóstico)
5. Ejecución.
6. Evaluación de resultados.

2.3. Planificación en la gestión.

Según Mikoluk (2013) la planificación es la parte de la gestión que hace referencia a la creación de procedimientos, reglas y directrices para obtener un objetivo determinado.

Entre los tipos de planes de gestión que se utilizan dentro del marco organizacional se describen los siguientes:

- El plan estratégico: sus componentes son la visión, la misión, los valores.
- El plan táctico: compuesto por metas específicas con fechas límite, presupuestos, recursos, marketing, financiación, etc.
- El plan operativo: conformado por planes de uso único o planes permanentes.

2.4. Sistema de gestión.

El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. Además permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización (Ogalla, 2006).

Un Sistema de Gestión representa una cadena de fases en un proceso continuo, que permite trabajar en primer lugar las ideas y en segundo ejecutar las actividades de forma ordenada hasta alcanzar el nivel de mejora y calidad óptimo en los productos y/o servicios.

2.4.1. Partes de un sistema de gestión.

De acuerdo a Vergara (2009) las etapas de un sistema de Gestión se pueden definir de la siguiente manera: ideación, planeación, implementación y control, y se desarrollan en el orden de la figura N°. 3.

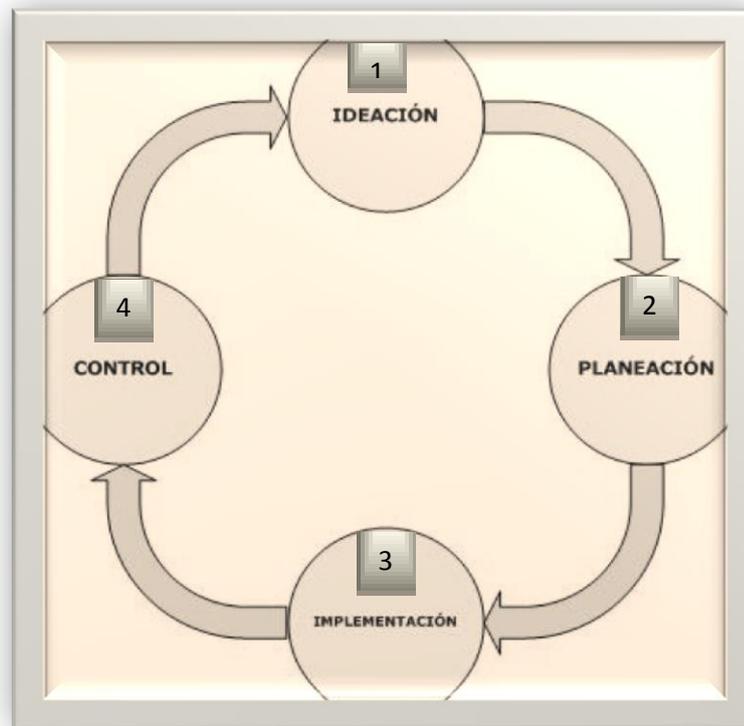


Figura N°. 3 Etapas de un sistema de gestión.
Fuente: Adaptado de Vergara 2009

Etapa de Ideación

Vergara (2009) señala que esta etapa consiste en trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.

Hay muchas metodologías para refinar la idea, sin embargo se recomienda la lluvia de ideas o Brainstorming, la misma que permite a los sujetos interactuar libremente y aportar la mayor cantidad de ideas y optar con respeto por las más convenientes, y llegar claramente al objetivo perseguido, haciéndose la pregunta ¿Qué queremos lograr? y posteriormente se procede al ¿Cómo lograrlo?.

Etapa de Planificación

La planificación es una etapa fundamental en el sistema de gestión y el inicio de las acciones de la directiva de la empresa, en el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa, se definen las estrategias, la estructura

organizacional, el personal, el tipo de tecnología, los recursos que se van emplear y la clase de controles que se aplicarán en todo el proceso (Vergara, 2009).

Etapa de Implementación

Según Vergara (2009) esta etapa es entendida como gestión, es decir la acción y efecto de administrar en un contexto empresarial, esto hace referencia a la dirección que toma las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados, sustentados en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.

Etapa de Control

Esta etapa es una función administrativa, permite verificar, medir o evaluar si la actividad, proceso, unidad, sistema, etc., está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados esperados. Con la finalidad de detectar errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención (Vergara, 2009).

2.4.2. Ventajas y desventajas de un sistema de gestión.

Para tener una idea más precisa acerca de las ventajas y desventajas de un sistema de gestión, se ha elegido como ejemplo al sistema de gestión de calidad, puesto que su espíritu apunta siempre hacia una mejora, que termina buscando satisfacer los requerimientos del cliente.

Ventajas

García (2014) señala que las ventajas de un sistema de gestión pueden ser las siguientes:

- Se puede prevenir la ocurrencia de problemas, detectarlos cuando ocurran, identificar la causa y eliminar la misma.
- Permite gestionar con calidad el desarrollo de las actividades.

- El sistema facilita analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

Desventajas

Entre las desventajas del sistema de gestión se menciona:

- Se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr el objetivo por lo que el sistema originará cierta burocracia, también se necesitan suficientes recursos y se genera extensa documentación (García, 2014).

2.4.3. Tipos de sistemas de gestión.

Existe un sinnúmero de sistemas de gestión que se pueden desarrollar y acoplar de acuerdo a las necesidades de cada organización, no obstante, se presenta algunos de ellos que se caracterizan por su boom en este siglo XXI:

Sistemas de Gestión de la calidad

Según la página web de Integra Consultora (2013) con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se logra evidenciar la capacidad que posee la organización para garantizar que los productos o servicios que desarrollan satisfacen las necesidades de sus clientes.

Se considera relevante indicar que en este tipo de sistema, la base primordial de la calidad es la capacitación del talento humano y ésta se puede establecer a través de la elaboración de un plan de capacitación, con la finalidad de que los individuos estén bien preparados respecto a educación, formación, habilidades, destrezas, competencias y experticias apropiadas, de tal forma que un producto satisfaga las necesidades del cliente y sea competitivo en el mercado.

Sistemas de Gestión Medioambiental

Cada vez más, las organizaciones deben cumplir con un mayor número de requerimientos ambientales impuestos por la Administración, por sus propios clientes y por la sociedad en general. Por este motivo, comienza a ser imprescindible dotar a cualquier empresa con un

Sistema de Gestión Medioambiental, logrando tras la implantación, la integración del medio ambiente en la gestión completa de la organización. (Integra Consultora, 2013)

Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

De acuerdo a la página web de (Integra Consultora, 2013) diariamente más organizaciones están mostrando interés en lograr demostrar el firme desempeño de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), mediante el control de los riesgos laborales y amparándose en lo indicado en la legislación, cada vez es más exigente en esta materia.

Sistemas de Gestión de la I+D+i (Investigación+ Desarrollo+ innovación tecnológica)

Los Sistemas de Gestión de la I+D+i permiten a las empresas y organismos mejorar las actividades de I+D+i que desarrollan y proporcionan pautas para organizar y gestionar todo lo relacionado con este tipo de actividades. (Integra Consultora, 2013)

Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social

Conforme a la página web de Integra Consultora (2013) los sistemas de gestión de la responsabilidad social permiten a cualquier organización la integración de la responsabilidad social empresarial dentro de su estrategia de negocio.

2.4.4. Modelos de sistema de gestión de calidad.

Para los fines de este trabajo de investigación se ha decidido realizar el estudio de los modelos que integran el sistema de gestión de calidad, para adecuar el más favorable en el capítulo IV de la propuesta acerca de un sistema de gestión y mejoramiento de atención al cliente en el área de postventa.

- Según López (2011) las normas de la serie ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad (...), a continuación se enumera la familia de normas ISO 9000 del año 2000:
 - ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario
 - ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos
 - ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora (...).

- Como lo indica López (2011), la gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management) es un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas. Los argumentos por los cuales se enfatiza la calidad total son los siguientes: orientación al cliente, eliminación total de los despilfarros, liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad, enfoque hacia la mejora continua, participación y formación del personal, énfasis en la prevención más que en la detección, mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización, y cambio de cultura.
- **EFQM:** La Fundación Europea para la calidad en la Gestión desarrolló en 1991 un modelo de excelencia, estructurado en dos grandes bloques: los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra) (...). En los fundamentos del modelo se encuentra el esquema lógico REDER (en inglés RADAR): Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (López, 2011).

Este sistema tiene como objetivo la evaluación de la gestión que se realiza en la empresa, con base en criterios y subcriterios propios del modelo enfocados hacia la excelencia. (ver figura N° 23)

2.5. La atención al cliente.

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes (Pérez, 2006). Todas las personas integrantes de una empresa se involucran en este tema, ya sea directa o indirectamente, ¿cómo?, brindando atención al cliente interno o externo, según sea el caso de los puestos en los cuales desempeñan sus labores.

2.5.1. Orientación al cliente.

El direccionar correctamente los requerimientos del cliente para alcanzar su satisfacción, es el punto de origen del éxito empresarial. López (2011, p.109) afirma: "Las organizaciones excelentes saben que el cliente es el evaluador final de la calidad del producto y del servicio; así como que la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado se obtiene mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes

actuales y potenciales”. El conjunto de esfuerzos permitirá que el cliente se sienta bien orientado, manteniendo la confianza en las personas que lo atienden.

2.5.2. Conocer el perfil del cliente.

El servicio postventa es la segunda etapa del proceso comercial y en la que se entabla una relación a largo plazo con el cliente, y por ende se requiere conocerle para generar un lazo de confianza que permita su fidelización con la empresa.

Es importante conocer qué tipo de clientes tenemos para saber de qué manera tratarlos y buscar estrategias para atenderles de la mejor manera.

Entre algunos tipos de clientes con los que hay que interactuar son los siguientes: indecisos, silenciosos, permanentes, decididos, exigentes, activos, inactivos, sabelotodo, indiferentes, impacientes, discutidores, charlatanes, económicos, reflexivos, corporativos, etc., (Sánchez, 2014).

2.5.3. La clave del éxito: el corazón del negocio.

El corazón del negocio es la **visión empresarial**, en la que llama a cada miembro de la organización a sentirse comprometido a alcanzar la satisfacción del cliente interno o externo en cada momento de verdad. El cambio de mentalidad hacia esta actitud de servicio debe ser una revelación desde arriba para que no sea una revolución desde abajo.

En la actualidad la marca Hyundai quiere lograr ser la más querida o más amada a nivel mundial, en lugar de ser la más grande. (Ferber, 2014)

2.5.4. La comunicación interna.

Es imprescindible que todos los miembros de una organización entiendan que la comunicación es como una oportunidad de encuentro con el otro, la misma que presenta muchas posibilidades de interacción en el ámbito social, ya que es allí donde tiene su razón de ser, logrando el entendimiento, la coordinación, y la cooperación de las personas, factores que permiten el crecimiento y desarrollo de las personas.

La comunicación interna en las instituciones facilita la participación, la integración y la convivencia en el ámbito de la cultura organizacional en donde toma valor el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Ritter, 2008).

2.5.5. Estrategias de atención al cliente.

La percepción del cliente juega un papel sumamente importante en la configuración de la imagen de cualquier tipo de empresa, como se ha venido defendiendo a lo largo de este trabajo académico. Si bien todas las áreas de Autohyun S.A. representan a una sola empresa, deben armonizar la separación de funciones, siempre demostrando una organización prolija y coordinada. (Hyundai Motor Company, 2003).

Desde hace ya unos años, la empresa HMC se ha comprometido con “(...) alcanzar el mejor nivel de Bienestar del Cliente (Best Customer Satisfaction) de la industria mediante una actuación diferenciada en el área de servicios (Hyundai Motor Company, 2003, p. 14)”. Para esto, debe poner en consideración el cumplimiento de lo ofrecido a través de concesionarios con ambientes agradables, y además debe encargarse de la formación de mecánicos, asesores de servicio o asesores en la venta de repuestos.

El personal posiblemente es lo más importante en la percepción de bienestar y satisfacción del cliente. Para esto, el buen servicio se da cuando éste es fiable, cuando existe personal que demuestra una rápida determinación y una actitud seria. Con estas características, la empresa puede esperar ganarse la fidelidad de sus clientes cuando van a hacer la compra de un nuevo automotor, así como la captación de nueva clientela que espera un buen trato. “Si se daña la relación entre el servicio y el asesor, un error puede conducir hacia la definitiva ruptura con la marca y con la agencia (Hyundai Motor Company, 2003, p. 16)”.

Las personas responsables de la atención al cliente en el área de postventa (taller y repuestos por mostrador), son quienes representan la imagen de la empresa, y para lograr el 100% de aceptación en la mente de los clientes, es preciso aplicar el marketing personal, el mismo que pretende que los asesores de postventa demuestren constantemente una buena presencia dentro y fuera de la organización.

De acuerdo a Granja (2015) la persona debe valorarse y cuidar su forma de vestir, su olor corporal, su tono de voz, tener buen aliento, controlar sus gestos y conocer a sus clientes. Con la aplicación de estos tips, con seguridad el asesor de servicio conquistará al cliente y captará su fidelización hacia la empresa.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Introducción.

Generalmente para conocer la situación actual de las empresas de bienes y/o servicios se realiza un diagnóstico para identificar y detectar un sinnúmero de problemas y plantear un plan de acción que se alinee con los objetivos de la organización. En este sentido un estudio y análisis de la realidad que envuelve al personal responsable de la atención al cliente interno y externo en el área de postventa de la empresa Autohyun S.A., sirve de base para estar al tanto de los inconvenientes, causas y efectos, además de las necesidades de los actores sociales (stakeholders) y por consiguiente estructurar las líneas de gestión para la mejora de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

3.2. Objetivos.

3.2.1. Objetivo general.

Conocer la situación del servicio ofrecido en la actualidad, a través de la programación de acciones específicas en el área de postventa para mejorar la atención al cliente en la empresa Autohyun S.A.

3.2.2. Objetivos específicos.

- a) Definir la forma en que atienden al cliente los Asesores de Servicios y Repuestos por mostrador.
- b) Analizar el nivel de capacitación en el personal de postventa referente al protocolo de atención al cliente.
- c) Proporcionar a la administración información que le permita tomar decisiones de mejora para encaminar la calidad en la atención al cliente de postventa.

3.3. Metodología.

Para obtener información directa de los clientes respecto a su nivel de satisfacción en el área de postventa, se consideró necesario realizar las encuestas en campo y aplicarlas al cliente interno y externo, por lo que se visitó las sucursales de la empresa Autohyun S.A. en las ciudades de Cuenca, Machala y Guayaquil.

Para determinar las preferencias de los clientes en el área de postventa, se aplicará un formato de escala tipo Likert a los clientes con varias preguntas relacionadas con este tema.

Las escalas tipo Likert serán aplicadas bajo una fórmula estadística que representa la muestra del universo de usuarios del servicio de postventa. Para la parte de creación se contrastarán los datos de la evaluación de Hyundai Global Satisfaction Index (HGSI) con aquellos que arrojan las escalas aplicadas a los clientes.

Los métodos que se usaron para identificar los problemas en la atención al cliente son los siguientes: método analítico, método sintético y método bibliográfico, además de las técnicas de observación y de encuesta.

3.3.1. Método analítico, sintético y bibliográfico.

Método analítico: en base a la necesidad de realizar un estudio profundo de los elementos que forman parte de la actual atención al cliente en el área de postventa, se usó este método para:

- Observar el proceso actual de atención al cliente en el área de postventa, desde que se recibe al cliente en el área de taller y/o repuestos hasta su salida de los mismos.
- Describir las fortalezas y debilidades de la organización, así como también las oportunidades y amenazas que le rodean.
- Realizar un examen acerca de los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes respecto a la atención brindada por los asesores de servicio o repuestos.
- Investigar en los documentos internos de la empresa, temas relacionados a procesos y procedimientos para atención al cliente en periodos anteriores.
- Enumerar las partes de los procesos y procedimientos de atención al cliente que se pueden mantener y las que se debe mejorar o cambiar.
- Ordenar y clasificar las etapas que permitan optimizar las actividades de atención al cliente.

Método sintético: se empleó para integrar todos los procesos y procedimientos actuales referentes a la atención al cliente en el área de postventa, estudio que permitió determinar que a medida que se incrementa la insatisfacción del cliente en el área de postventa, disminuyen las ventas.

Método bibliográfico: se utilizó para respaldar ideas o hipótesis en la investigación (López, 2009). Además este sistema permite obtener información contenida en documentos como: folletos, libros, internet, tesis, etc.

3.3.2. Técnicas de observación y encuesta.

Se aplicó la técnica de observación para ver hechos y realidades presentes de los actores: asesores de servicio, asesores de repuestos, clientes internos y externos, etc., en el desarrollo de las actividades del área de taller y mostrador. Por medio de esta técnica se pretende detectar los aspectos más relevantes del problema en la atención al cliente en el área de postventa, y de esta manera recopilar información (anotaciones en un cuaderno) que se creyere conveniente.

La técnica de encuesta también fue aplicada en este trabajo de investigación, con la finalidad de obtener información directa o personal de los clientes acerca de su sentir, cada vez que son atendidos en el área de postventa por parte de asesores de servicio y/o repuestos. El modelo de encuesta utilizada abarca preguntas que facilitan la obtención de datos para interpretar la situación actual de atención al cliente en esta área. (ver anexo N° 1)

3.4. Cálculo de la muestra.

De acuerdo a Pita (2010) para determinar el tamaño muestral de la población finita y aplicar la encuesta a los clientes postventa de la empresa Autohyun S.A., se procedió a calcular lo siguiente:

N = Total de la población

$Z_a^2 = 1.96^2$ (la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1-p$ (en este caso $1-0.05 = 0.95$)

d = precisión (para mi investigación es 5%)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1300 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (1200 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{1300 (0.182476)}{0.05^2 * (1299) + (0.182476)}$$

$$n = \frac{237.2188}{3.429976}$$

n = 69 clientes

El resultado indica que el tamaño de la muestra es de 69 clientes.

3.5. Análisis de Resultados.

Una vez procesados los datos de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa Autohyun S.A., se procede a interpretar los valores numéricos representados en porcentajes, para conocer las opiniones de los clientes que han sido atendidos en el área de postventa (servicios en taller y repuestos por mostrador).

Módulo 1. Articulación de la Empresa

En este apartado se presenta la evaluación sobre la percepción que tiene el cliente acerca de las políticas y el funcionamiento de la empresa. (ver anexo N° 1)

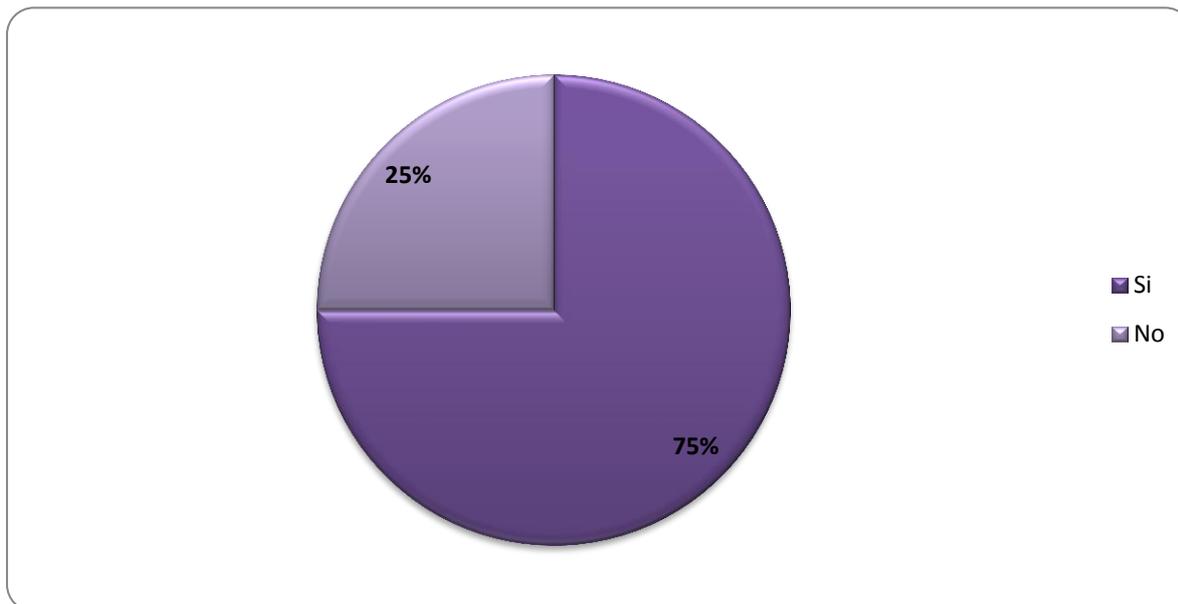


Figura N°. 4 Información de servicios postventa al cliente al adquirir su vehículo.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la figura N°. 4, los resultados obtenidos en las encuestas indican que de un total de 69 personas, el 75% de ellas sí ha recibido información acerca de los servicios que se brinda en el área de postventa (mecánica, mantenimiento, colisiones, garantías, repuestos), mientras que el 25% menciona que no ha tenido conocimiento del tema.

Cabe señalar que en esta pregunta de encuesta, uno de cada cuatro clientes menciona no haber tenido conocimiento del tema y se divide en dos grupos de clientes, conformado por:

Un 28% de encuestados que no han sido informados por los asesores comerciales (personal dedicado a la venta de vehículos) acerca de estos servicios, presumiblemente estos asesores fueron nuevos en el puesto y olvidaron indicar a los clientes sobre el servicio postventa.

Un 40% de clientes adquirieron sus vehículos de segunda mano, los mismos que han estado fuera garantía (vehículos de pasajeros 4 años/80.000 KM y vehículos comerciales 3 años/60.000 KM, para los dos casos lo que ocurra primero), por lo que los clientes prefieren atender sus unidades fuera del concesionario porque consideran que los precios son muy elevados en el área de postventa.

Esto significa que en ciertas ocasiones el personal de Hyundai encargado de entregar los vehículos nuevos no está cumpliendo con las disposiciones de la marca en cuanto a dar a conocer los servicios de postventa.

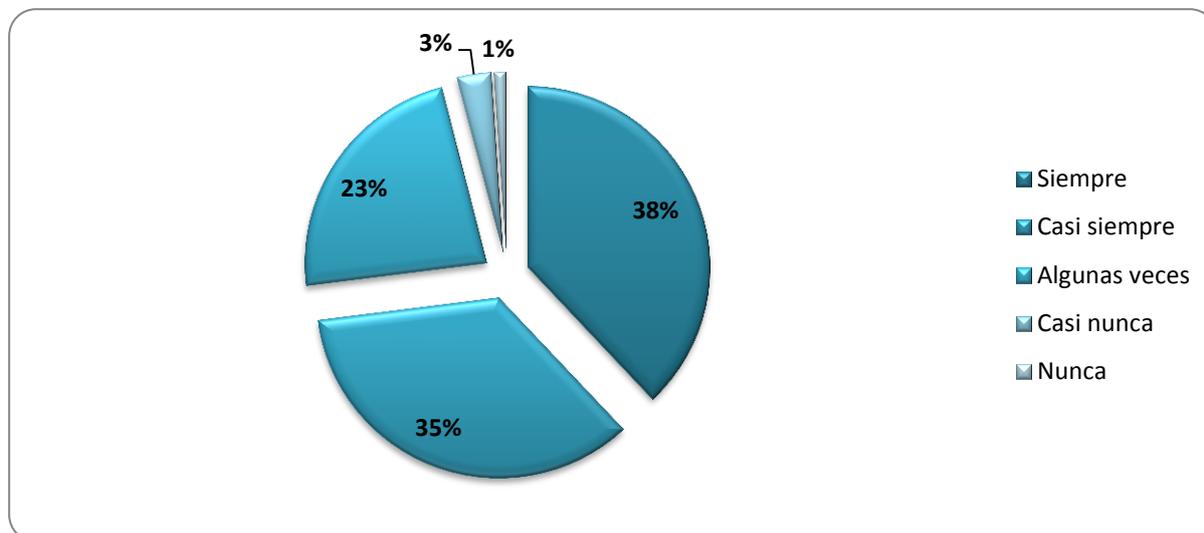


Figura N°. 5 Percepción del cliente, trabajo conjunto y articulado.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

De forma clara, en la figura N°. 5 se puede ver que la mayor parte de los clientes (38%) percibe que las diferentes áreas de la empresa (recepción, servicios, repuestos, comercial y caja), trabajan siempre de manera conjunta y bien articulada en la atención al cliente de postventa, otro 35% menciona que casi siempre el personal realiza las actividades coordinadamente con cada departamento y el 23% de los clientes señala que algunas veces observan que los empleados mantienen la comunicación para el desarrollo de sus funciones.

Por su parte, el 3% y 1% de clientes que respondieron “casi nunca y nunca” respectivamente, hicieron referencia a que fueron al concesionario a cancelar la factura por el servicio recibido en el taller, pero la cajera se encontraba en su hora de almuerzo, por este motivo ellos consideran que el personal no trabaja de manera conjunta y bien articulada.

Por consiguiente, se puede deducir que la mayor parte de los clientes tiene una apreciación de que el personal de la empresa si trabaja coordinadamente. Pero también preocupa que un 27 % de los clientes no tenga esta misma percepción, por lo que se debería trabajar en este punto débil, brindando capacitación a los empleados.

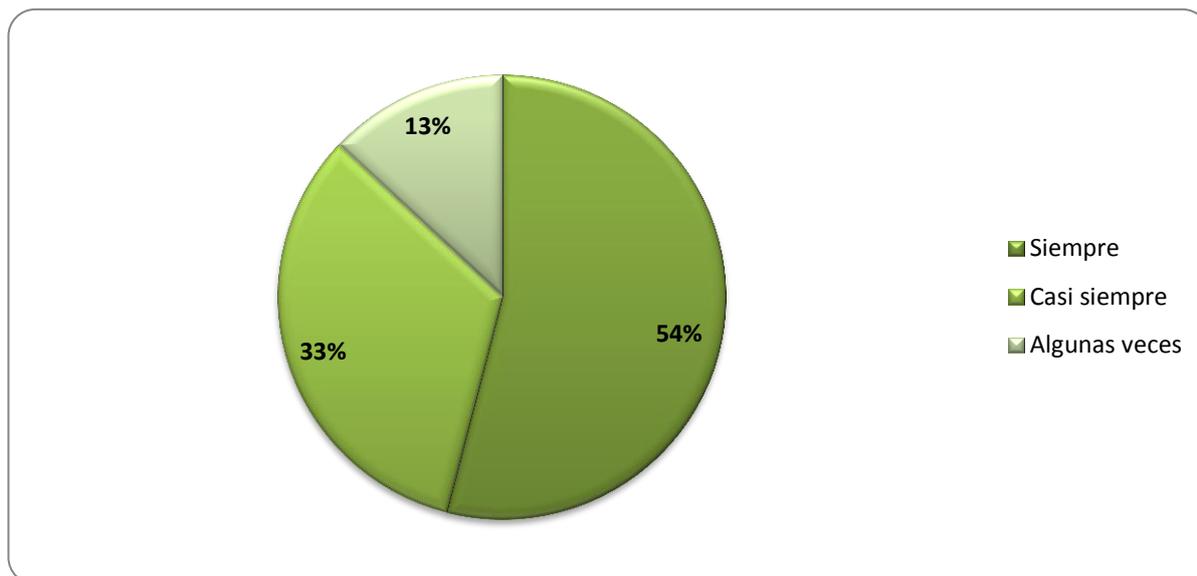


Figura N°. 6 Atención de primer contacto para direccionar llamadas telefónicas.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Como se puede observar en la figura N°. 6, el 54% de los encuestados señala que la atención brindada por la recepcionista y/o asistente de taller siempre es amable y direcciona correctamente las llamadas telefónicas en el área de postventa, mientras que el 33% de clientes afirma que casi siempre su comunicación telefónica ha resultado exitosa o efectiva, y un 13% de personas responde que algunas veces han sido bien atendidos vía teléfono.

Se debe capacitar a la recepcionista y/o asistente de taller a través de cursos de atención al cliente por teléfono, para lograr que en lo posible “siempre” se tenga un trato y atención de excelencia.

Módulo 2. Atención del Asesor de Servicio

Este apartado tiene como objetivo recoger datos sobre la percepción que tiene el cliente acerca de la atención que brinda el Asesor de Servicio en el Área de Postventa. Es decir determinar los aspectos influyentes respecto a necesidades y deseos que el cliente requiere sean atendidos para alcanzar su satisfacción. (ver anexo N° 1)

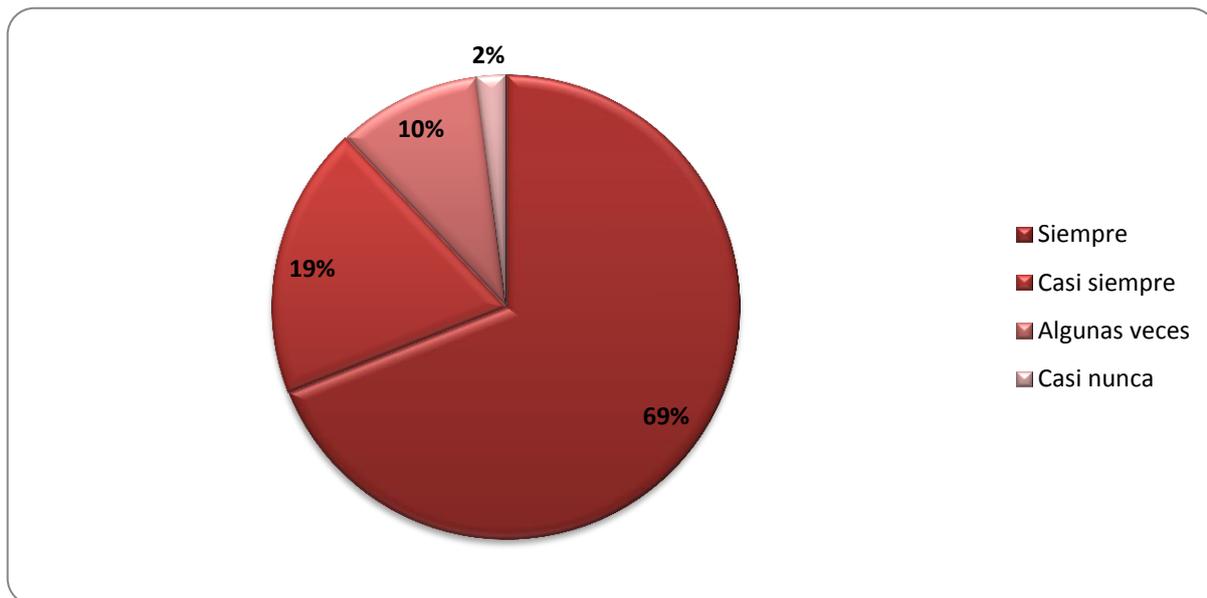


Figura N°. 7 Recepción del Asesor de servicio al cliente.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

La figura N°.7 muestra que el 69% de clientes indica que el asesor de servicio siempre se caracteriza por tratar a los clientes de una manera amable y además les brinda confianza para que puedan expresar sus preocupaciones y necesidades respecto a sus vehículos, mientras que un 19% menciona que casi siempre son bien recibidos en el área de taller, un 10% considera que algunas veces el asesor de servicio tiene una actitud afable con ellos, y tan sólo un 2% de casos sienten que casi nunca el asesor de servicio se dirige a ellos con empatía.

Por lo general el trato del personal de servicio es correcto, pero siempre se debe tender a mejorar, y debería llegar a ser óptimo a tal punto que no se presenten quejas o insatisfacción del cliente. A esto se debe considerar que exista un ambiente en donde se sienta cómodo y relajado el cliente, mientras atienden su requerimiento.

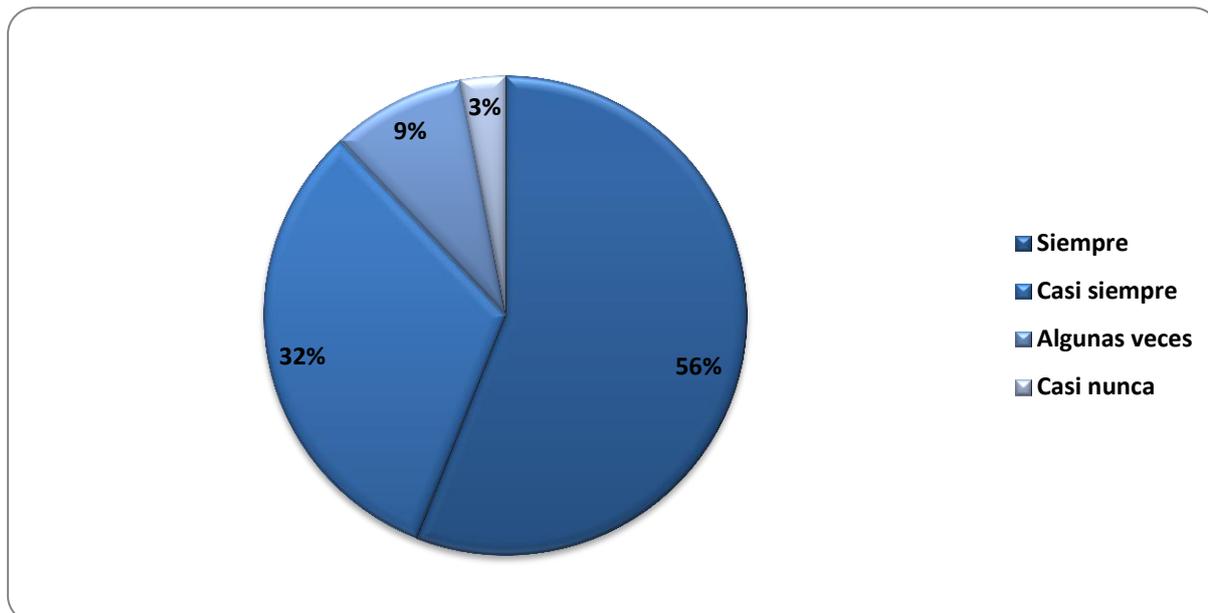


Figura N°. 8 Tiempo de atención al cliente.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Como se puede observar en la figura N°. 8, el 88% de clientes compuesto por (56% dicen siempre, 32% dicen casi siempre), consideran óptimo el tiempo de atención y profesionalismo (prácticas, comportamientos y actitudes) en los servicios solicitados al asesor, el 9% indica que algunas veces porque el asesor los ha dejado esperando durante mucho tiempo mientras atiende a otros clientes y el 3% representa a los clientes que no han agendado su cita, por consiguiente el asesor de servicio les solicita esperar hasta terminar de atender a las personas que ya tenían programada la hora de su llegada.

En este punto no hay mucho problema, porque la mayoría de clientes agenda su cita y básicamente hay cierta demora con los clientes que no lo han realizado.

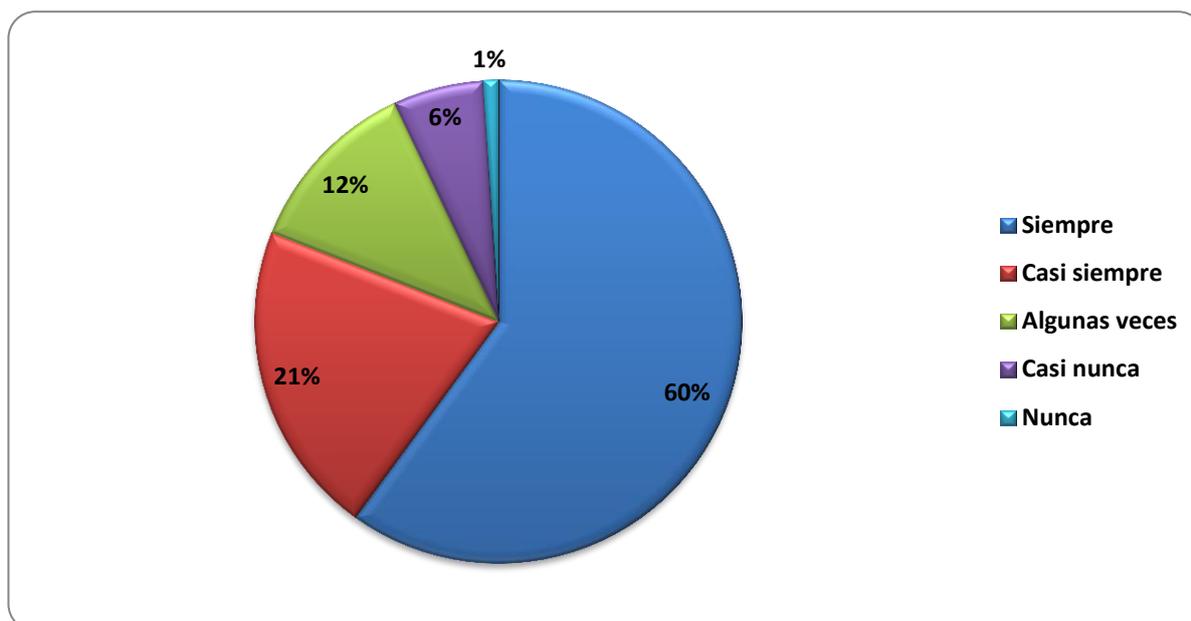


Figura N°. 9 Comunicación con el cliente.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

La figura N°. 9 muestra que el 60% de clientes encuestados respondieron que siempre el Asesor de servicio tiene comunicación con ellos por teléfono y/o email para informarles acerca de que si existen o no novedades en el mantenimiento o arreglo de sus vehículos, por otra parte un 21% indica que casi siempre el Asesor les avisa sobre el estado de sus vehículos y los nuevos trabajos a realizar a las unidades, mientras que el 12% señala que algunas veces el asesor se preocupa por mantenerlos informados acerca de lo que ocurre con sus unidades. Y el 6% seguido de un 1% respectivamente, “casi nunca y nunca” han recibido comunicados del asesor de servicio, debido a que no han contestado las llamadas telefónicas o en su defecto los números de teléfono han estado erróneos.

Existe el problema con los números de teléfono de los clientes, que están mal registrados, ya que muchos de ellos se encuentran registrados a nombre de familiares, otros no existen, otros están incorrectos, etc., por lo que no se puede mantener la comunicación con los clientes, por ende, se debe solicitar a los clientes que proporcione un número valido de teléfono para poder dar seguimiento al servicio prestado, ya sea en el arreglo y/o mantenimiento del vehículo.

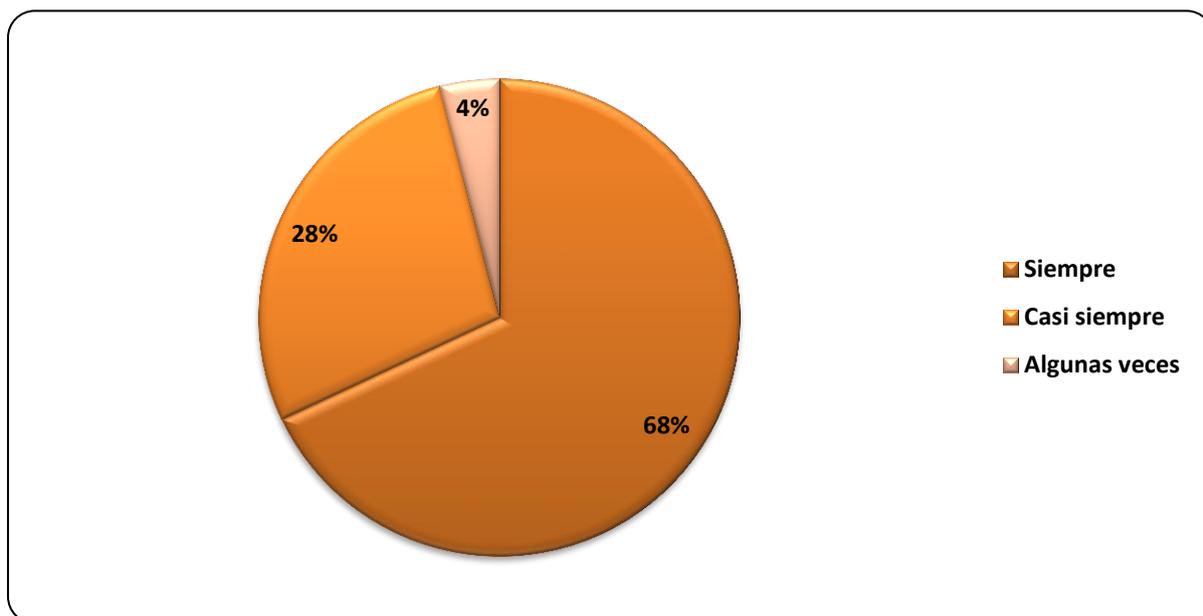


Figura N°. 10 Presencia del Asesor de Servicio.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta (68%) consideraron que la presencia del Asesor de servicio siempre es adecuada, razón por la cual refleja una buena imagen de su persona, mientras que un 28% piensa que casi siempre están bien uniformados (saco, camisa, pantalón de tela, corbata, mandil, zapatos de vestir) y un 4% percibe que algunas veces, esto es debido a que algunos clientes han observado que existen ciertos Asesores de Servicio que usan los mandiles sucios y sin planchar.

Los asesores de servicio son personajes públicos, por ende deben manejar correctamente la imagen personal, e impactar al cliente con una excelente presencia, considerando como referencia que el 87% de las impresiones entran por los ojos, mientras que el 13% por los otros sentidos. En este tema, mucho tiene que ver el control y supervisión que ejerza el jefe de postventa, o del jefe de agencia, ya que la imagen de los asesores debe ser siempre impecable.

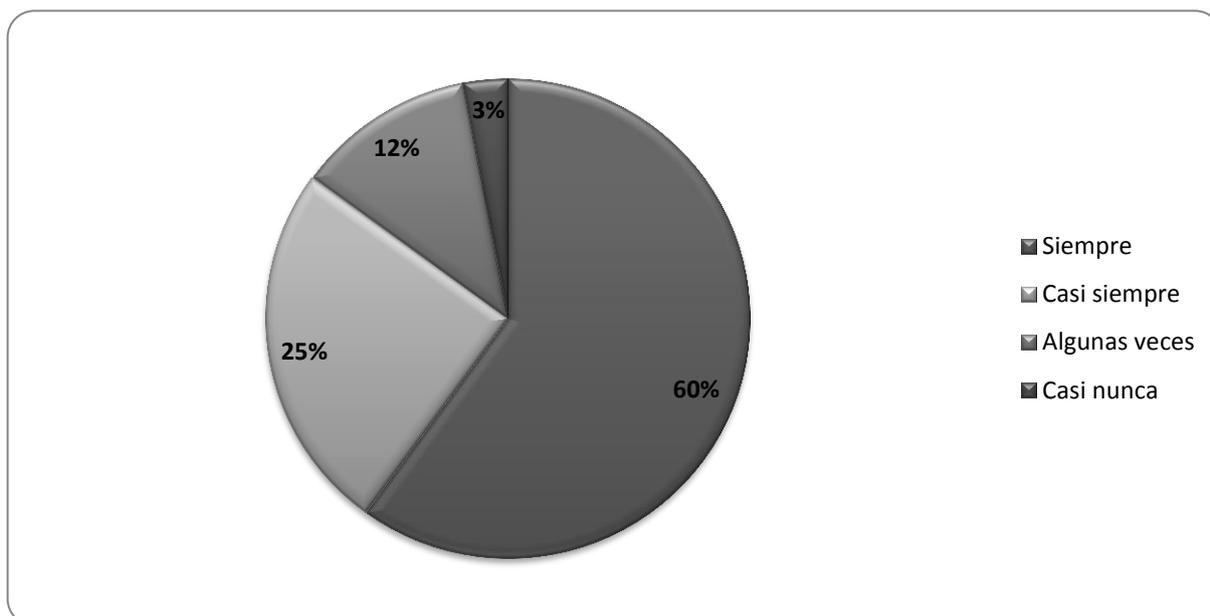


Figura N°. 11 Satisfacción del cliente.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

La figura N°. 11, muestra que el 60% de los clientes encuestados indican que siempre se sienten satisfechos por la atención recibida de parte del Asesor de servicio, mientras que un 25% responde que casi siempre están conformes con éste, otro 12% menciona que algunas veces sus requerimientos son atendidos completamente y un 3% casi nunca están satisfechos, algunos de ellos comentaron haber tenido problemas porque el Asesor demora en atenderles.

En la mayoría de los clientes se refleja la satisfacción del servicio, pero también hay una buena parte de los clientes que no han quedado muy satisfechos, y hay varios motivos, como: demora en atención, demora en la entrega de repuestos, precio excesivo de servicio y/o repuestos, etc.

Módulo 3. Atención del Asesor de Servicio

En este apartado usted evaluará el trabajo realizado a su vehículo en el taller de mecánica.
(ver anexo N° 1)

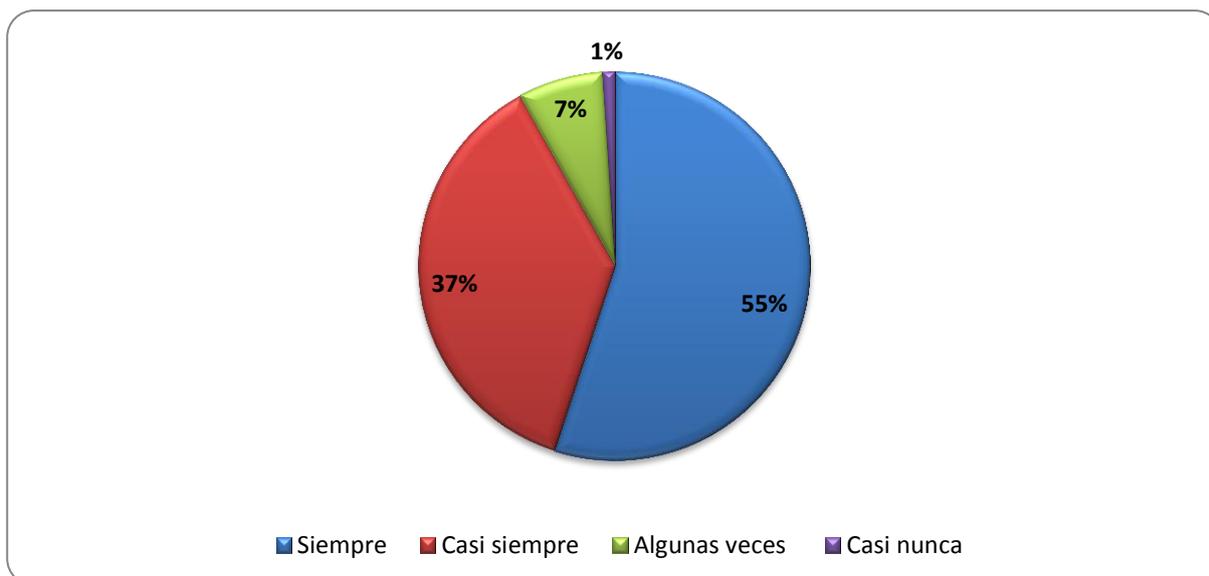


Figura N°. 12 Servicio de la mecánica y/o mantenimiento.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Como indica la figura N°. 12, existe un 55% de personas encuestadas que hablan bien del servicio que les brinda la mecánica y/o mantenimiento, siempre resuelven sus necesidades y requerimientos como cliente, mientras el 37% indica que casi siempre los problemas en las unidades se solucionan, un 7% da a conocer que algunas veces los trabajos son bien realizados y un 1% comenta que casi nunca los problemas en los vehículos se solucionan porque el personal técnico no encuentra el daño.

Además, es preciso comentar que al realizar la encuesta se obtuvo comentarios de algunos clientes, respecto a que sus vehículos presentan molestias luego que salen recibiendo el servicio de mecánica y/o mantenimiento, el mismo que lo asumen como trabajo mal hecho.

Se puede deducir que hace falta mejorar el servicio de mecánica (correcto arreglo de los vehículos, limpieza, tiempos de entrega, etc.), para que la satisfacción del cliente esté siempre asegurada.



Figura N°. 13 Profesionalismo en el servicio de mecánica y/o mantenimiento.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A

Elaborado por: La Autora.

Como se puede notar en la figura N°. 13, la mayor parte de clientes encuestados (62%), menciona que siempre el servicio de mecánica y/o mantenimiento demuestra profesionalismo (personal preparado en el área automotriz) en los arreglos del motor y del sistema eléctrico de los vehículos, a saber de un 34% con respuestas de casi siempre los técnicos realizan un buen trabajo y un 4% indican que algunas veces el servicio es realizado profesionalmente, esto es debido al desconocimiento de ciertos procedimientos técnicos para realizar los trabajos en las unidades.

Es necesario y conveniente que el personal de mecánicos esté siempre actualizando sus conocimientos y asistiendo a cursos, para de esta manera puedan ejecutar con profesionalismo los trabajos, y con esto evitar quejas de los clientes.

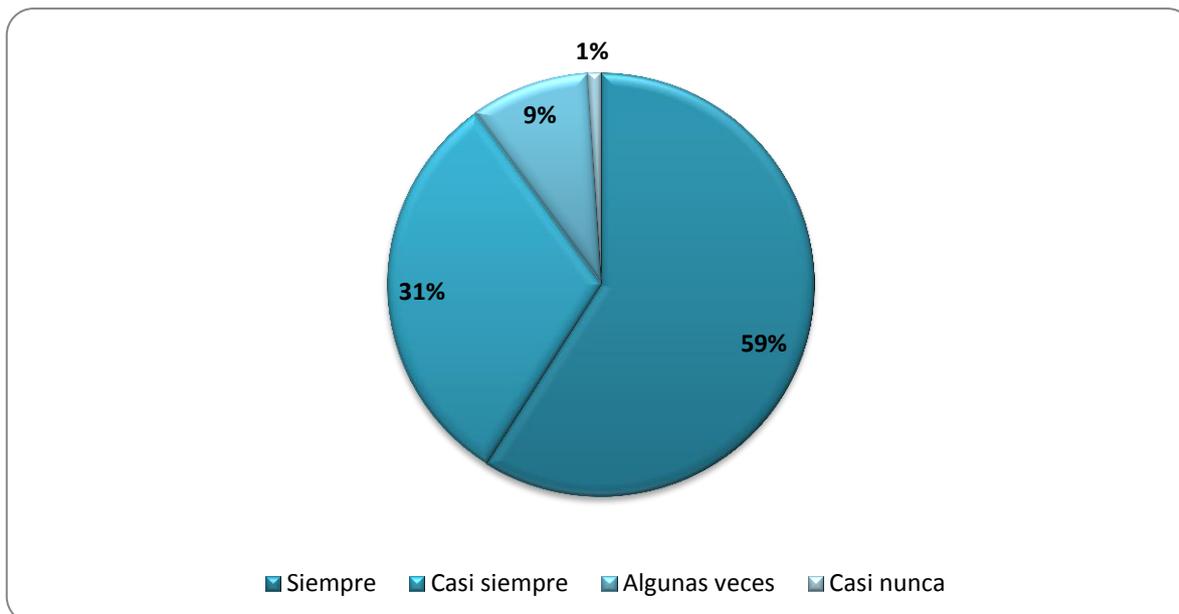


Figura N°. 14 Tiempo por mantenimiento y/o reparación en la mecánica.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Tal como se ilustra en la figura N°. 14, las respuestas más votadas fueron “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces”, con un 59%, un 31% y un 9% respectivamente, marcando una referencia de un adecuado tiempo por mantenimiento y/o reparación de los vehículos brindados en la mecánica.

La mayor parte de clientes están satisfechos con el tiempo destinado al mantenimiento o arreglo de sus vehículos, ya que fueron agendadas sus citas, pero el problema se presenta cuando se debe esperar por repuestos requeridos a otras agencias o cuando es necesario importar los repuestos.

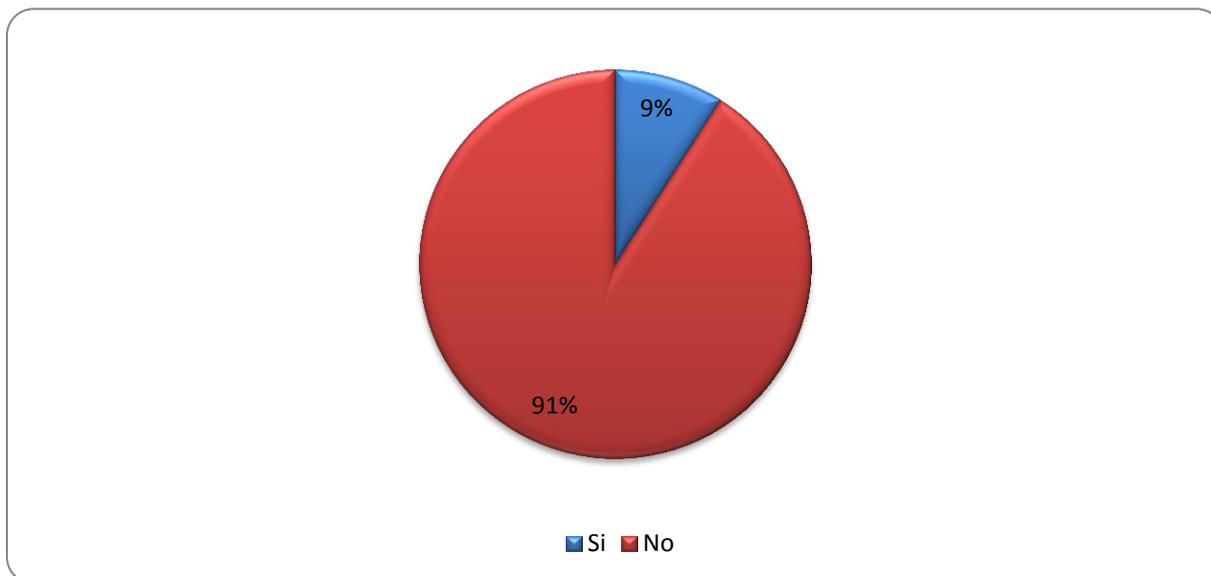


Figura N°. 15 Presentación de quejas.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

La figura N°. 15 muestra que la mayoría de las personas que contestaron la encuesta (91%) señalaron que no han tenido que presentar quejas por el servicio recibido en la mecánica y tan sólo un 9% si han presentado quejas por medio de carta y/o e-mail.

En esta parte es importante mencionar que mientras se realizaban las encuestas algunos clientes comentaron acerca de las quejas que fueron presentadas por ellos (carta y/o e-mail), entre las cuales se describen: precios altos, mal uso de vehículos y pertenencias, trabajo mal realizado, no tiene repuestos en stock, falta explicación de trabajos, existe impuntualidad en la entrega de vehículos, falta limpieza del vehículo, inconvenientes con garantías y por último el Asesor de Servicio ha quedado en llamar por teléfono al cliente para darle información de su vehículo y nunca lo ha hecho.

Módulo 4. Atención del Asesor de Repuestos

En este apartado usted evaluará el servicio prestado por el Asesor de Repuestos.(ver anexo N° 1)

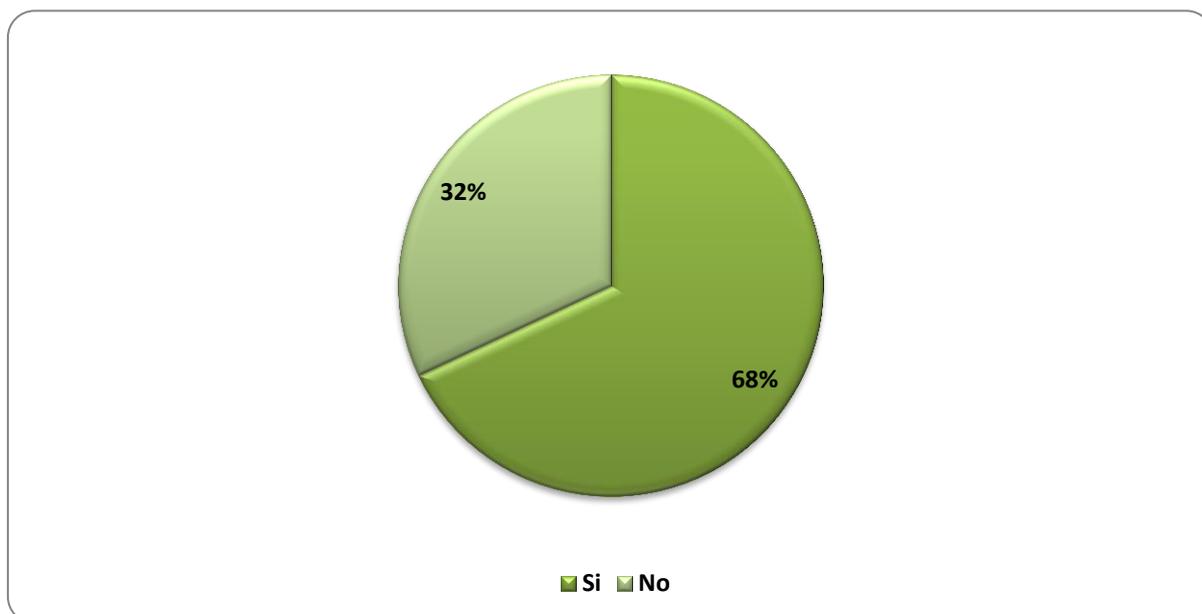


Figura N°. 16 Compra de repuestos.

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la figura N°. 16, se puede observar que el 68% de los clientes encuestados sí han realizado compras de repuestos para sus vehículos en el mostrador del concesionario, contra un 32% que no lo ha hecho, algunos de los cuales indicaron que pese a que los repuestos son originales y les conviene tener garantía de los mismos, prefieren no comprarlos en el concesionario porque según sus cotizaciones los precios son muy altos y no tienen dinero para adquirirlos, por lo que optan por comprar repuestos genéricos (otros locales).

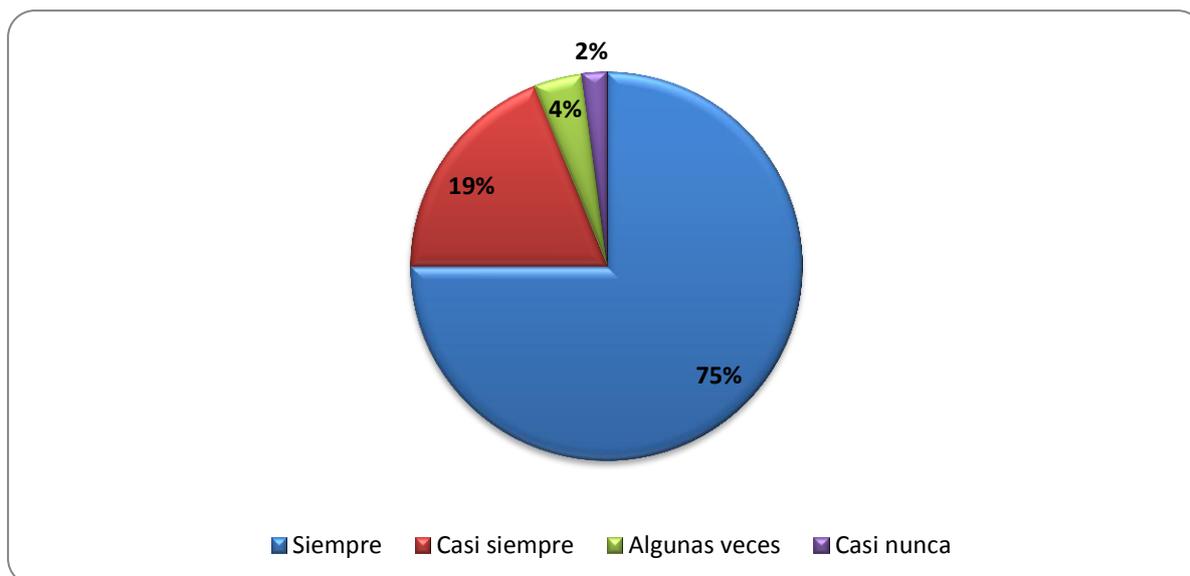


Figura N°. 17 Atención del Asesor de Repuestos

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Tal como se ve en la figura N°. 17, el 75% de clientes encuestados indica que la atención brindada por el Asesor de Repuestos siempre ha sido amable y oportuna, mientras que el 19% indica que casi siempre han percibido ser atendidos correctamente. El 4% menciona que algunas veces el asesor que los atendió demostró interés en sus casos y un 2% de clientes indica que casi nunca sus requerimientos son cumplidos.

En este punto se ha podido observar que existen Asesores con más carisma o llegada a los clientes, y otros que les hace falta un curso de Relaciones Humanas para poder ofrecer un trato cálido y efectivo a los clientes.

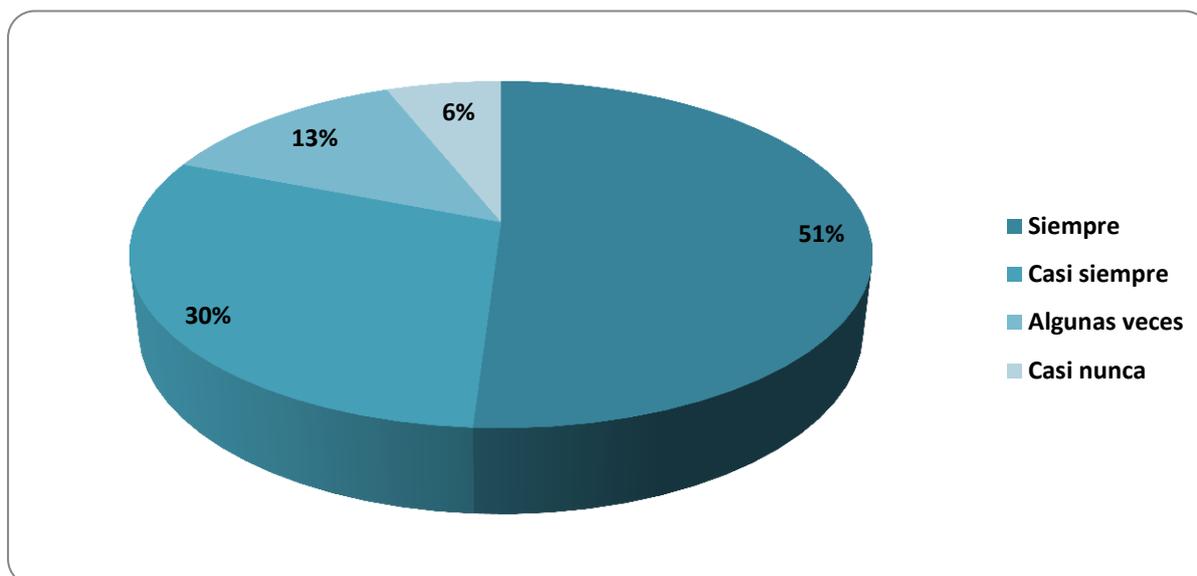


Figura N°. 18 Disponibilidad de repuestos

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

En la figura N°. 18, se puede ver que el 51% de los clientes menciona que siempre encuentra disponibilidad de repuestos en el área de mostrador, otro 30% indicó que casi siempre, un 13% mencionó que algunas veces y un 6% respondió que casi nunca.

Es relevante comentar que tanto el 6% como el 13% de clientes que no pueden conseguir repuestos con facilidad, se debe a que sus requerimientos corresponden a mercadería que no tiene rotación, por ende indican los asesores de repuestos que para casos explícitos hay que proceder al trámite de importación.

Como se ha indicado anteriormente, el asunto de los repuestos caros (en comparación a precios de mercado y de productos alternos), y de otros que no hay en stock, influye directamente en la percepción de buen o mal servicio por parte del cliente.

Módulo 5. Infraestructura de la empresa

En este apartado usted evaluará la infraestructura de la empresa y el ambiente que percibe como cliente. (ver anexo N° 1)

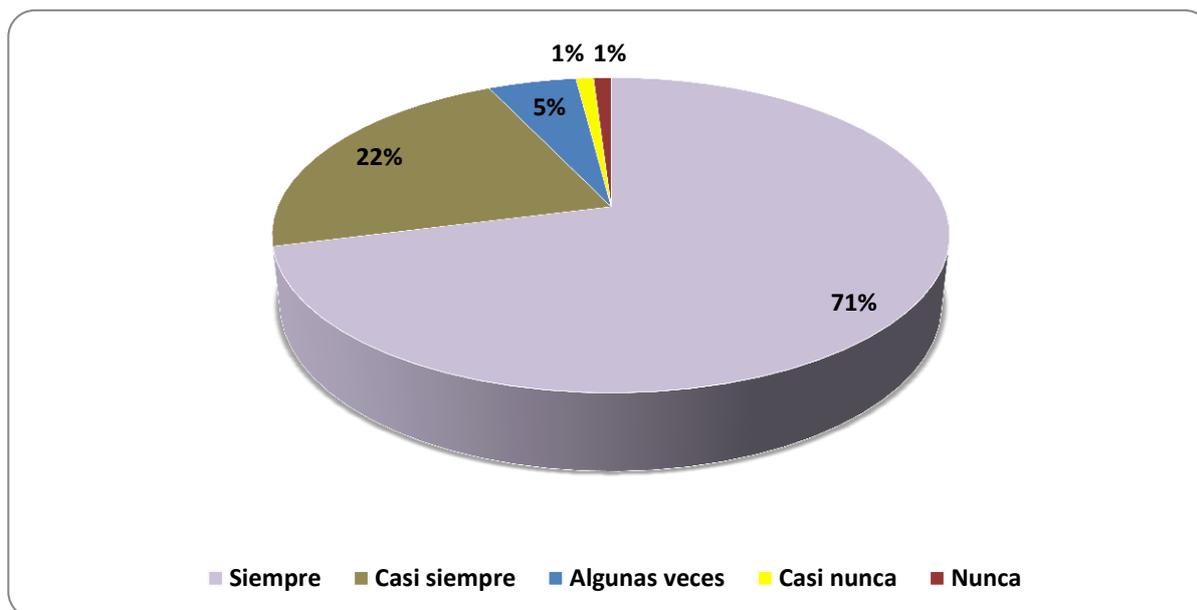


Figura N°. 19 Infraestructura de la Empresa

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos y externos de Autohyun S.A.

Elaborado por: La Autora.

Con respecto a la infraestructura de la empresa (área de recepción de clientes, sala de espera, baños, estacionamiento y señalización), el 71% de clientes encuestados indica que es apropiada, un 22% indican que casi siempre y un 5% mencionan que algunas veces. Además, mientras los clientes respondían las encuestas, supieron indicar que en algunas ocasiones hace falta limpieza de pisos y baños.

Lo anterior puede estar relacionado con el hecho que no existen personas con el cargo específico de limpieza, sino que los mismos técnicos de taller o asesores de repuestos deben realizar la tarea de limpieza, generalmente al finalizar el día de labores.

Sin embargo, éste es uno de los índices de mayor aceptación por parte de los clientes y responde a las grandes inversiones que la empresa ha realizado tanto en la ciudad de Cuenca, Machala y Guayaquil, en atención a las exigencias estandarizadas de la marca Hyundai.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Introducción.

En la actualidad, no existe organización que se encuentre al margen de la evaluación de la calidad de sus bienes y/o servicios, como aseguramiento de mejora y excelencia de los productos. Es así que, como organismo de control de este protocolo, se cita a la Defensoría del Pueblo, que protege los intereses del consumidor y/o cliente, en el sentido que exige el cumplimiento de requerimientos para la satisfacción de las necesidades.

Por su parte, el uso del plan de capacitación como estrategia de gestión pretende convertirse en el pedestal de la mejora empresarial orientada a la correcta consecución de actividades, con enfoques a resultados de excelencia proyectados por la organización.

Lo anteriormente expuesto sirve como antecedente para estructurar la propuesta de un plan de capacitación de atención al cliente en el área de postventa de la empresa Autohyun S.A., con integración del sistema EFQM, puntualizando que dicho sistema no es de carácter obligatorio como lo son las normas ISO, sino más bien que pretende convertirse en una herramienta para impulsar la mejora continua en búsqueda de la excelencia organizacional.

Por lo tanto, es preciso sentar precedentes aproximando las bases teóricas a la realidad del negocio, para ello se analiza el modelo **EFQM** (Fundación Europea para la Calidad en la Gestión) o (European Foundation for Quality Management) para alcanzar excelentes resultados.

Este modelo busca conseguir la excelencia en lo que hace la empresa ((liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos) y lo que ésta logra en el transcurso de su vida (resultados en los clientes/satisfacción del cliente, resultados en los procesos/satisfacción del personal, resultados en la sociedad/impacto en la sociedad, resultados empresariales), considerando además que se debe realizar evaluaciones de forma periódica, y abordar planes de mejora en los procedimientos existentes en el área de postventa, que se encuentran documentados en el instructivo de gestión de atención al cliente, que servirá como guía para la ejecución de las actividades del asesor de servicio en el taller y repuestos por mostrador. (ver anexo N° 2)

4.2. Justificación.

Alcanzar la excelencia en la calidad de bienes y/o servicios es el propósito de las empresas del siglo XXI, y el concesionario Autohyun S.A., no es la excepción, puesto que cada día ahonda en esfuerzos para optimizar su rentabilidad proveniente de los procesos y/o procedimientos estandarizados por la marca Hyundai, y posicionarse mejor en el mercado nacional.

Para que la empresa Autohyun logre sus metas propuestas, se plantea hacer uso del plan de capacitación en atención al cliente para el área de postventa en conjunto con el sistema de excelencia empresarial publicado por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Cabe indicar que en el Modelo de Excelencia EFQM su espíritu esencial es la autoevaluación fundamentada en un análisis de la gestión que realiza la empresa en cada una de sus actividades, adicionando como guía los criterios y subcriterios del modelo antes mencionado.

El modelo EFQM se puede integrar con otros sistemas de gestión, ya que su único propósito es la búsqueda de la excelencia en la empresa, por medio de planes de mejora sustentados en hechos, objeto de su evaluación.

El uso del plan de capacitación en atención al cliente integrado al modelo en mención por parte del equipo directivo de Autohyun S.A. permitirá tener un mayor control y seguimiento de las actividades del personal, y a su vez, los bienes y/o servicios prestados tendrán una mejor calidad para el cliente.

4.3. Objetivos:

Objetivo General

Desarrollar el plan de capacitación a través de programas de actualización para incrementar la productividad y evaluar los resultados con el modelo EFQM de excelencia.

Objetivos Específicos

- Proporcionar a la empresa talentos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades, competencias y actitudes para el óptimo desenvolvimiento de las personas en sus puestos de trabajo.
- Analizar el desempeño del personal de atención al cliente de postventa como estrategia que facilite identificar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo.
- Incrementar el nivel de responsabilidad hacia la organización por medio de una mayor competitividad y preparación adecuada.

4.4. Propuesta del plan de capacitación en atención al cliente para el área de postventa y autoevaluación mediante el modelo de excelencia Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en la empresa Autohyun S.A.

4.4.1. Modelo del plan de capacitación en atención al cliente.

Plan de capacitación en coaching aplicado a la atención al cliente en el área de postventa de la empresa automotriz Autohyun S.A.
--

Presentación

El plan de capacitación en coaching coadyuva al desarrollo del talento humano, programado para las seis semanas (agosto-septiembre) del año 2015, tiene como objetivo fundamental alcanzar las mejoras en la atención al cliente postventa de la empresa Autohyun S.A.

Esta capacitación de carácter teórico práctica, constituye una estrategia de mercado que permite perfilar al personal de la empresa con una ventaja competitiva, incrementando de esta forma los niveles de conocimientos y habilidades para la ejecución de actividades.

El enfoque de esta capacitación está dirigido hacia la motivación de las personas a trabajar en equipo, rodeadas de un buen clima laboral, además de brindar herramientas para el desarrollo de la excelencia en las tareas con mayor eficiencia y eficacia.

El plan de capacitación en coaching abarca al personal de postventa a nivel nacional e intervienen los asesores de servicio y asesores de repuestos, así como también los jefes de talleres y repuestos, además del jefe nacional de postventa, los analistas de servicios y/o repuestos, y las personas involucradas en el proceso: asistentes de taller, las recepcionistas y las cajeras. Esta capacitación se impartirá en la ciudad de Cuenca (agencia matriz).

I. Actividad de la empresa Autohyun S.A.

La empresa Autohyun S.A., tiene la actividad de comercializar vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai, enfocada al servicio, plena satisfacción y fidelización de sus clientes.

II. Justificación

La piedra angular para alcanzar el éxito en toda organización es la forma en que se atiende al cliente y éste a su vez expresa su sentir de satisfacción o insatisfacción en el cumplimiento de sus requerimientos.

El personal designado para atender al cliente de postventa, a través del método coaching, podrá adquirir mayores conocimientos, mejor rendimiento y conducta, motivación y empatía, con la finalidad de obtener los resultados esperados por la empresa.

El plan de capacitación dirigido al personal de atención al cliente, servirá para mejorar el desarrollo del talento humano de postventa y la calidad del servicio.

Sin lugar a dudas esta capacitación será la herramienta que proporcionará al personal de atención al cliente de postventa, la seguridad de interactuar correctamente y llegar en la negociación a ganar-ganar.

III. Alcance

El plan de capacitación en coaching para el área de postventa, aplica a todo el personal dedicado a la atención del cliente a nivel nacional.

IV. Objetivos del plan de capacitación en coaching de atención al cliente.

4.1. Objetivo general

Mejorar la actitud de las personas que trabajan en la atención al cliente de postventa, por medio de la capacitación, para crear un clima laboral adecuado y un enfoque hacia resultados.

4.2. Objetivos específicos

- Impartir conocimientos innovadores de atención al cliente de postventa.
- Motivar al personal para trabajar en equipo y de forma eficiente y eficaz, mejorando sus resultados.
- Alinear al personal hacia los planes, objetivos, metas, etc., para el cumplimiento de los requerimientos de la empresa.

V. METAS

Que el personal en atención al cliente de postventa de la empresa aproveche los conocimientos impartidos sobre coaching al 100%.

V. ESTRATEGIAS

Las nuevas acciones a seguir para el alcance de objetivos propuestos en esta capacitación son:

- ✓ Desarrollar actividades de atención al cliente en tiempo real.
- ✓ Análisis de casos de atención al cliente de postventa.
- ✓ Trabajar en equipo (seguimiento de procesos y procedimientos).
- ✓ Indicaciones de metodología para interactuar de forma asertiva con el cliente.
- ✓ Uso de las (TICs).

VI. INTRODUCCIÓN A LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE DEL SIGLO XXI.

En la actualidad, es fundamental que en las organizaciones se capacite al personal en

temas relacionados a su puesto de trabajo o en temas que la organización considere importantes.

La capacitación contribuye al personal a cambiar su actitud, mejorar los procesos de producción, adquirir nuevas habilidades y destrezas, con la finalidad alcanzar la excelencia en el talento humano, factor determinante para la obtención de un servicio de calidad.

Con la implementación de planes de capacitación en el área de postventa de Autohyun S.A., se podrá tener la certeza de mantener a un personal con conocimientos actualizados para mejorar su desempeño y sus relaciones interpersonales, para alcanzar los objetivos de la organización.

VII. TEMAS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN DE COACHING PARA ATENCIÓN AL CLIENTE POSTVENTA.

7.1. Seminario de conozca a su empresa

- Reglamento interno y políticas
- La cultura organizacional y su relación con la cultura de la velocidad.
- Analizar los esfuerzos del personal por el cumplimiento de la misión, visión y valores.
- Evaluación en cada puesto de trabajo.
- Control y seguimiento de las actividades.

7.2. Taller para el Talento Humano

- Proceso de desempeño del personal.
- Manual de funciones.
- Instructivo para el uso del manual de funciones.
- Manejo del conflicto.
- Videos de motivación.
- Videos de liderazgo y trabajo en equipo (coaching).
- Práctica de interacción.

7.3. Taller de cambio de actitud.

- El virus de la actitud.
- Análisis de los conflictos.

- El clima laboral.
- El sentir del empleado.
- La retroalimentación y su influencia en el cambio de actitud en el personal.

7.4. Taller de atención al cliente postventa aplicando el método coaching.

- Servicio y atención al cliente postventa.
- Seis pasos estandarizados por la marca Hyundai de atención al cliente postventa.
- La comunicación asertiva con el cliente.
- Socialización del instructivo de atención al cliente postventa.
- Práctica con los clientes.

VIII. Recursos

8.1. Humanos.- El talento humano que está involucrado principalmente en la atención al cliente de postventa está compuesto por: el asesor de servicios, de repuestos por mostrador y la cajera.

8.2. Materiales.- Conformado por la infraestructura donde funciona la empresa Autohyun S.A., los muebles, equipos, CD, separatas, certificados, y otros.

Equipos y suministros	Cantidad
Carpetas de cartón	5
Escritorios	2
Pizarra para tiza líquida	1
Marcadores tiza líquida	2
TV	1
Computadora	1

IX. FINANCIAMIENTO

El costo de inversión de este plan de capacitación en atención al cliente bajo el método coaching será financiada por la empresa Autohyun .S.A.

X. PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Instructor	1	2,400.00	2,400.00
Papel bond	500	0.01	5,00
Anillados	8	1.50	13.00
Refrigerios	40	2.00	80.00
Carpetas	8	0.25	2.00

XI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Seminario de conozca a su empresa	X					
Taller para el talento humano		X				
Taller de cambio de actitud			X			
Taller de atención al cliente aplicando el método coaching				X	X	
Evaluación de desempeño con aplicación de práctica	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: La Autora

4.4.1.1. Estrategias de mejora para la atención al cliente postventa.

a) Brindar una excelente atención al cliente es una de las estrategias claves para mantener su satisfacción, fidelización y confianza en la empresa, esta fortaleza permite conseguir los siguientes beneficios a la organización:

- ✓ El cliente vuelve a comprar.
- ✓ Incremento en las ventas de bienes y/o servicios.
- ✓ Decremento del costo para retener a los clientes.
- ✓ No es necesario buscar nueva clientela para incrementar cartera.
- ✓ Se crea un lazo permanente de lealtad con la marca Hyundai.
- ✓ Se puede trabajar con los clientes leales respecto a feedback de los productos en búsqueda de mejoras.

b) Mantener a los clientes satisfechos con el cumplimiento de sus requerimientos, para evitar inmiscuirse en problemas como: recuperación de cartera tardía, incremento de quejas, demandas, etc.

c) Tips claves para brindar una excelente atención al cliente postventa:

- ✓ Pedir disculpas a los clientes en caso de ser necesario por eventualidades respecto a retraso: en la atención, entrega de trabajos, solicitudes de información, etc., es decir no discutir con el cliente para no caer en la falta de respeto.
- ✓ Pedir a los clientes que califiquen de forma continua el servicio recibido tanto en el área de talleres como de repuestos.
- ✓ Mantener la flexibilidad, teniendo presente que el cliente es quien da la vida a la empresa.
- ✓ Atender las solicitudes del cliente, analizando que los intereses de la empresa no sean afectados.

- d) Trabajar en la mejora continua para la atención al cliente en el área de postventa de la empresa Autohyun S.A.

Para alcanzar la excelencia en la atención al cliente tanto del servicio prestado en el taller como en el de mostrador de repuestos, se ha desarrollado cada estrategia de este plan de capacitación para una mejor comprensión del lector (a).

Políticas de mejora:

- Socializar al personal involucrado con el área de postventa acerca de los beneficios que ofrece este departamento.
- Concientizar acerca del grado de responsabilidad que conlleva la ejecución del plan de coaching.
- Dar control y seguimiento del plan de coaching y autoevaluación de los resultados de manera personalizada por parte del jefe nacional de postventa.
- Trabajar en equipo para obtener mejores resultados.
- Valorar la proactividad como una competencia fundamental en cada individuo.

Desarrollo de estrategias del plan de coaching de atención al cliente postventa de la empresa AUTOHYUN S.A.

Estrategia N° 1. Programa de Motivación

Objetivo

- Generar un cambio importante en la actitud del personal involucrado en la atención al cliente postventa por medio de un taller de motivación para incentivar el liderazgo interactivo.

Descripción y fundamentación

La estrategia del programa de motivación, tiene como fin principal el de motivar al personal que trabaja en el área de postventa de la empresa AUTOHYUN S.A. hacia un cambio en la actitud, es decir lograr que el empleado demuestre en su diario proceder, el interés y el gusto por hacer las cosas, o dicho de otra manera sentirse agradecido porque la empresa le da la oportunidad de trabajar y percibir un ingreso para su hogar.

Sin lugar a dudas, eliminando el virus de la actitud (negativismo) en el personal, se alcanzará un mejor desempeño en las actividades, un buen clima laboral, y servirá como herramienta de impulso hacia el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

I. Puesta en marcha del programa de motivación

Como en toda organización las bases principales de la motivación del personal son los incentivos económicos, los ascensos y el buen trato entre jefes y compañeros; y, sobre estos factores se desarrolla lo siguiente:

1.1. Datos generales de la estrategia del programa de motivación:

1.1.1 Alcance: A nivel nacional de la empresa

1.1.2 Departamento: Postventa

1.1.3. Responsable: Jefe Nacional de Postventa

1.1.4. Dirigido a: Asesores de servicio por taller y repuestos, jefes de taller y repuestos, analistas, asistentes de taller, recepcionistas y cajeras.

1.1.5. Duración: Dos primeras semanas del mes de agosto de 2015.

1.2. Estrategia de contacto con el empleado (a)

A través de este método se pretende fomentar la confianza con el empleado (a) para que colabore gustosamente con la puesta en marcha del sistema de coaching empresarial, y de esta forma se empodere del proceso de cambio planificado, con la finalidad de que se cumplan los siguientes objetivos:

- ✓ Alcanzar resultados de excelencia en las evaluaciones que se realice al personal, posterior a la capacitación respecto al plan de coaching empresarial.

- ✓ Mejorar el servicio de atención al cliente, luego de haber adquirido los conocimientos acerca de estrategias de coaching.
- ✓ Usar las estrategias de coaching en atención al cliente como una herramienta que permita solucionar los problemas de comunicación en el área de postventa.

Para garantizar el éxito de esta estrategia, se proponen los siguientes incentivos de motivación al personal que participe del curso taller de capacitación de coaching:

1) Sentar precedentes de la capacitación impartida:

- ✚ Entrega de certificados a los asistentes por 40 HP, documento que servirá para mejorar el curriculum vitae (hoja de vida) del empleado.
- ✚ Estabilidad laboral, debido a que el patrono como el empleado van a estar tranquilos respecto a las capacidades de cada persona que se encuentra laborando.
- ✚ Para el caso de asesores de servicio por taller y repuestos por mostrador, un incremento semestral del sueldo básico (\$ 354.00 al 01 enero 2015) en un 20%, sin sobrepasar los \$ 1,500.00 (según presupuesto anual de la empresa Autohyun S.A.).

2) Sorteo de un vehículo I10 en cada navidad entre los mejores empleados que han aplicado el método coaching en atención al cliente.

Este incentivo llamará la atención de los empleados, los mismos que darán todo de sí en la atención al cliente de postventa, y poder de esta manera ser los posibles ganadores de ese premio.

Por su parte este proceso persigue identificar a los líderes verdaderos que se pongan la camiseta de Autohyun y se conviertan en los jefes de los equipos de trabajo en búsqueda de mejoras y optimización de la eficiencia y eficacia laboral.

1.3. Estrategia de entrenamiento a los empleados con enfoque al trabajo en equipo eficiente y eficaz.

Objetivo

Poner en práctica entre los empleados de la empresa Autohyun el modelo de coaching de atención al cliente en el área de postventa.

1.3.1. Desarrollo de la estrategia

Con la puesta en marcha de esta estrategia, se espera que los empleados realicen sus actividades diarias con la menor cantidad de recursos y de forma rápida y correcta, con la finalidad de evitar reprocesos. Además, se pretende que exista un clima laboral amigable, donde predomine la integración entre las personas.

1.3.2. Ejecución de la estrategia de entrenamiento a los empleados de la empresa Autohyun S.A.

Es importante que cada empleado participe en el proceso de coaching, con una actitud positiva y esté dispuesto a ser evaluado al inicio y al final del programa respecto a:

- Eficiencia
- Eficacia
- Desempeño
- Competencias
- Personalidad

1.3.3. Evaluación, medición e interpretación de los resultados por competencias, de los colaboradores.

El jefe nacional de postventa elaborará los cuestionarios de evaluación respecto a la aplicación del coaching, los mismos que permitirán conocer los resultados de la puesta en marcha de este sistema. (ver Anexo N° 3, 4)

En el Anexo N°.5 también se presenta un modelo de formato para evaluar el desempeño de los colaboradores de atención al cliente de postventa.

La información obtenida de las estrategias aplicadas a los empleados de Autohyun, debe ser analizada por el coach, asegurando el conocimiento de cada empleado, y de ser necesario realizar feedback en los puntos débiles (desempeño, cumplimiento de metas, trabajo en equipo, etc.). Así mismo, es preciso evaluar los resultados obtenidos del programa de coaching, cada trimestre que servirá de base para la toma de decisiones.

4.4.1.2. Modelo de temas a tratar en el seminario taller de coaching empresarial para el área de postventa (atención al cliente) de la empresa Autohyun S.A.

Objetivo	Especializar al personal de atención al cliente de postventa con las mejores prácticas de coaching.
Duración	80 HP (horas pedagógicas)
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> * Terminología. * ¿Qué es el coaching empresarial? * Beneficios del aprendizaje coaching * Servicio al cliente y gestión eficiente de reclamos. * Competencias del coach. * El líder como coach. * Coaching enfocado a resultados. * Gestión de equipos de alto rendimiento. * Creatividad en la resolución de conflictos internos. * Gestión del tiempo y mejora de la productividad laboral. * Gestión y medición del clima organizacional. * Conducción de reuniones efectivas. * Práctica en campo.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> * Manuales y bolígrafos * Libreta de apuntes * Borrador
Participantes	Hasta 20 personas por grupo
Instructor	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de contenidos * Laptop * Infocus * Pizarra * Marcador
Beneficios del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> * Aplicabilidad al trabajo * Enfoque en los resultados de la organización. * Desarrollo de pensamiento crítico * Evaluaciones * Cumplimiento de expectativas

Desarrollo del tema	Técnicas de coaching
Objetivo	Uso adecuado de las técnicas de coaching empresarial
Duración	* 80 HP (horas pedagógicas)
Contenido	1. Técnicas de feedback * ¿Qué es el feedback? * Beneficios del feedback 2. Técnicas de comunicación * El coach como comunicador * El arte de saber escuchar * La comunicación no verbal 3. El rendimiento y la persona 4. Práctica en campo.
Materiales	* Manuales y bolígrafos * Libreta de apuntes * Borrador
Participantes	Hasta 20 personas por grupo
Instructor	* Manual de contenidos * Laptop * Infocus * Pizarra * Marcador

4.4.2. Aproximación al Modelo Europeo de Excelencia en Gestión (EFQM) desarrollado para la empresa Autohyun S.A.

Para comprender e interpretar el modelo EFQM, es relevante conocer los siguientes conceptos fundamentales para alcanzar la excelencia en la empresa Autohyun S.A.

- **Orientación hacia los resultados:** mantener la agilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio para cubrir las expectativas de los grupos de interés. Además de una continua revisión de políticas, estrategias, objetivos, medidas a corto, mediano y largo plazo.
- **Orientación hacia el cliente:** tener presente que el cliente siempre es el evaluador de la calidad del producto y del servicio, así como también se debe tener pendiente el cumplimiento de sus necesidades porque de eso depende su fidelidad y retención.

- **Liderazgo y constancia en los objetivos:** contar con líderes que mantengan la comunicación asertiva, motivadora y que una al personal y que a su vez sean coherentes y firmes con la finalidad que inspiren confianza.
- **Gestión por procesos y hechos:** realizar las actividades de forma sistemática para el alcance de objetivos.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** apoyar a los empleados para que se superen y tengan mayor adaptabilidad al cambio y con su mente abierta puedan aportar con mejores ideas.
- **Proceso continuo de aprendizaje:** innovación y mejora: aprovechar todo tipo de capacitación con la finalidad de que el personal sea más competitivo.
- **Desarrollo de alianzas:** establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los grupos de interés de la empresa.
- **Responsabilidad social:** adoptar un enfoque ético, transparente y demostrar sentido de preocupación por el impacto que provoca una empresa en la sociedad

4.4.3. Estructura del modelo EFQM

Como parte de la propuesta se pretende adoptar el modelo EFQM de excelencia empresarial en la empresa Autohyun S.A., puesto que se busca contar con un sistema de gestión que permita asegurar el éxito organizacional y una mayor competitividad, para esto se ha tomado como base la información del libro de (López, 2011) en el que se detallan los conceptos que sirven de interpretación del mencionado modelo, la estructura, los criterios, y las autoevaluaciones, que facilitan la detección de puntos fuertes y débiles de la gestión, factores que se convierten en indicadores para la búsqueda de mejoras en las áreas que lo requieran.

El modelo del sistema EFQM está estructurado para conseguir resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave), a través de los siguientes agentes:

 Personas.

- ✚ Liderazgo.
- ✚ Política y estrategia.
- ✚ Recursos.
- ✚ Procesos.

Los agentes antes mencionados permiten la realización del desempeño con responsabilidad para con los grandes objetivos y desarrollo de la empresa, con base en la innovación y el aprendizaje. (ver anexo N° 5)

A continuación se presenta el modelo EFQM en la Figura N° 20 para tener una idea más clara de los temas que abarca esta herramienta de gestión.

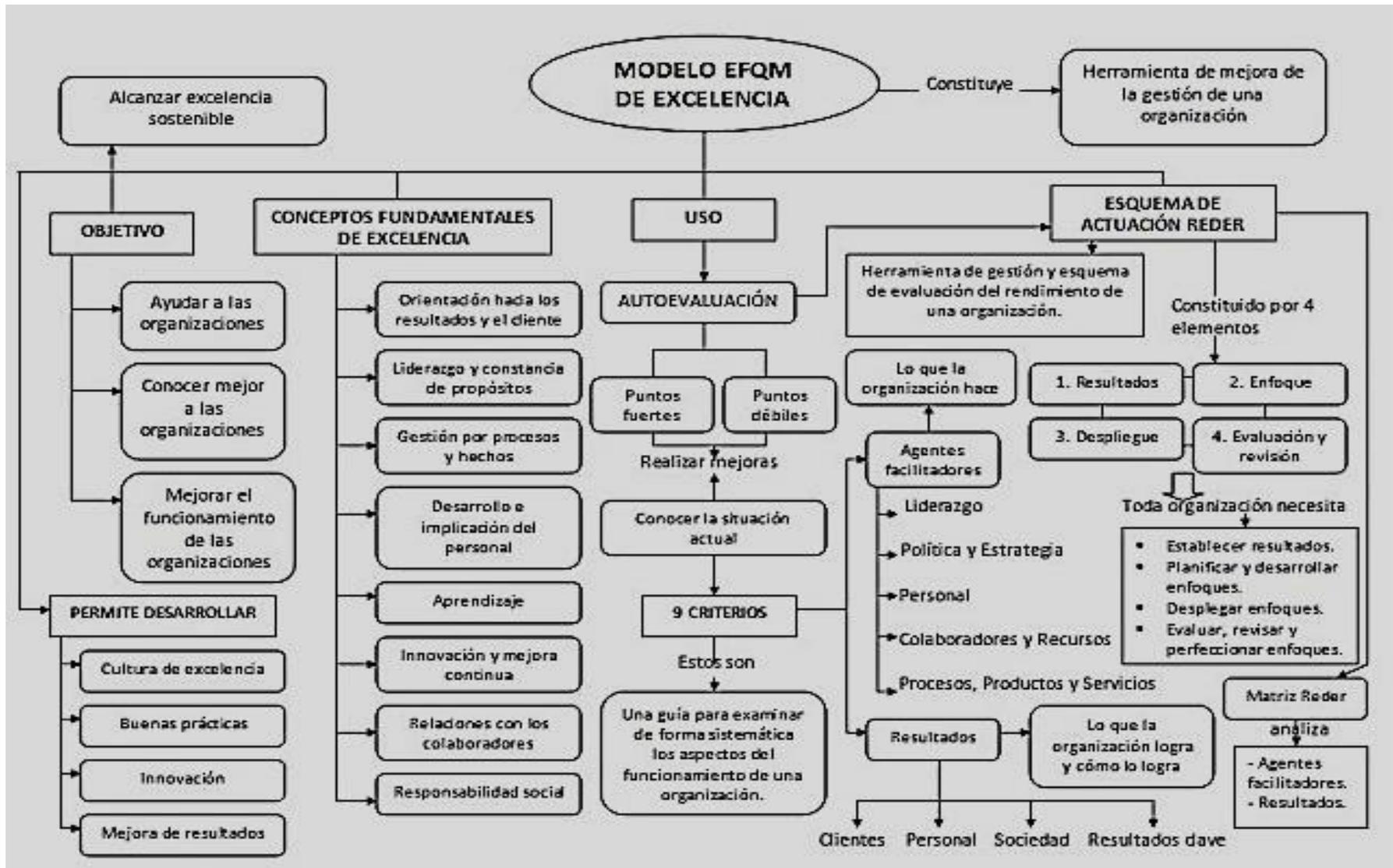


Figura N°. 20 Mapa conceptual del modelo EFQM
 Fuente: Vizuete, V. (2011)

La figura N°. 20 es un buen resumen del modelo EFQM, puesto que sirve para tener una idea clara de los diferentes temas a mejorar en el área de atención al cliente de postventa de la empresa Autohyun, brindando las herramientas para que ésta pueda alcanzar resultados de excelencia en su gestión cotidiana.

4.4.4. Criterios del modelo EFQM.

Para alcanzar los niveles de excelencia en la atención al cliente en el área de postventa por parte de los asesores de servicio por taller y mostrador, se propone aplicar en la empresa Autohyun S.A., los siguientes criterios y subcriterios del modelo EFQM.

Criterio 1. Excelencia respecto al liderazgo.

Es relevante que en la empresa Autohyun S.A., todas las personas que tienen asignado un cargo de jefatura, asesoramiento o gerencia en el área de postventa, trabajen en conjunto hacia la consecución de la misión (la razón de ser), la visión (hacia dónde debe ir) y los valores, con la finalidad de alcanzar la excelencia en la atención al cliente de postventa en la empresa.

Dentro de los **subcriterios del liderazgo** se propone la siguiente aplicación:

El líder principal del área de postventa (jefe nacional de postventa) podría considerar los siguientes subcriterios para obtener ventaja competitiva:

1a. “Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia”.

Unificar esfuerzos con su personal (jefe de taller, jefe de repuestos, asesores de servicio, asesores de repuestos) que está más involucrado con la atención al cliente, para alcanzar una cultura de excelencia, a través del cumplimiento de la misión, visión y principios éticos.

1b. “Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización”.

Sentir empoderamiento del negocio, es decir demostrar el compromiso respecto al desarrollo, seguimiento, control y mejora continua de la gestión de atención al cliente.

1c. “Los líderes interactúan con clientes, otros líderes (partners) y representantes de la sociedad”:

- ✓ Estar siempre dispuestos a interactuar con los clientes por servicio de vehículos livianos y comerciales, clientes de taller y clientes de repuestos por mostrador. Evitar las frases “ahora no estoy de ánimo para atender a nadie”, “el gerente me hizo tener iras, que no molesten”, “ese cliente es muy intenso, no me pasen con él, díganle que no estoy”.
- ✓ Con otros líderes (partners), que se trabaje honestamente y con los cuales exista la práctica de la transparencia en el manejo de información y la confianza para entablar el diálogo en cualquier circunstancia que se presente.
- ✓ Con los representantes de la sociedad, mantener buenas relaciones para el alcance de objetivos, ya sea con apoyo de los gestores de entidades públicas (Municipio, SRI, Superintendencia de Compañías, etc.) y/o privadas (empresarios nacionales e internacionales), así como también brindar atención a cualquier persona que considere que sus intereses pueden ser afectados por la empresa.

1d. “Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”

Para que exista armonía entre el trabajo y el personal de la empresa es necesario que el líder (jefe nacional de postventa), se preocupe por controlar los siguientes puntos:

Comunicación: manteniendo un clima laboral agradable, que brinde confianza a los empleados para que puedan exponer sus problemas laborales y familiares.

Motivación: mejorando los sueldos, valorando el trabajo de cada persona y que entreguen incentivos por metas cumplidas (viajes o cenas familiares con todos los gastos pagados, bonos, etc.).

Reconocimiento: al esfuerzo diario que realiza el personal de la empresa (perseverancia, capacitación, mejor empleado(a) del año, etc.).

Siempre que los empleados de la empresa Autohyun S.A., sientan que están trabajando en una organización en la cual sus superiores infunden empatía por ellos, éstos creerán firmemente que son valorados como seres humanos, y no sólo como elementos de la producción.

1e. “Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.”

Es fundamental que el jefe nacional del postventa gestione el cambio organizacional para ir a la par con la cultura de la velocidad, la gestión del cambio la puede realizar a través de autoevaluaciones periódicas para analizar temas acerca de lo que la empresa hace frente a los resultados que logra al atender a sus clientes en el área de postventa, y de esa información implementar los cambios necesarios.

La realización, control y seguimiento permanente del proceso de **autoevaluación** podría asignarse al analista de servicio y analista de repuestos respectivamente, y éstos a su vez presentar los informes de los resultados obtenidos al gerente general y jefe nacional de postventa para la toma de decisiones.

En la figura N° 21 se da a conocer el esquema para la autoevaluación en el área de postventa referente a la atención del cliente en el taller y repuestos por mostrador.

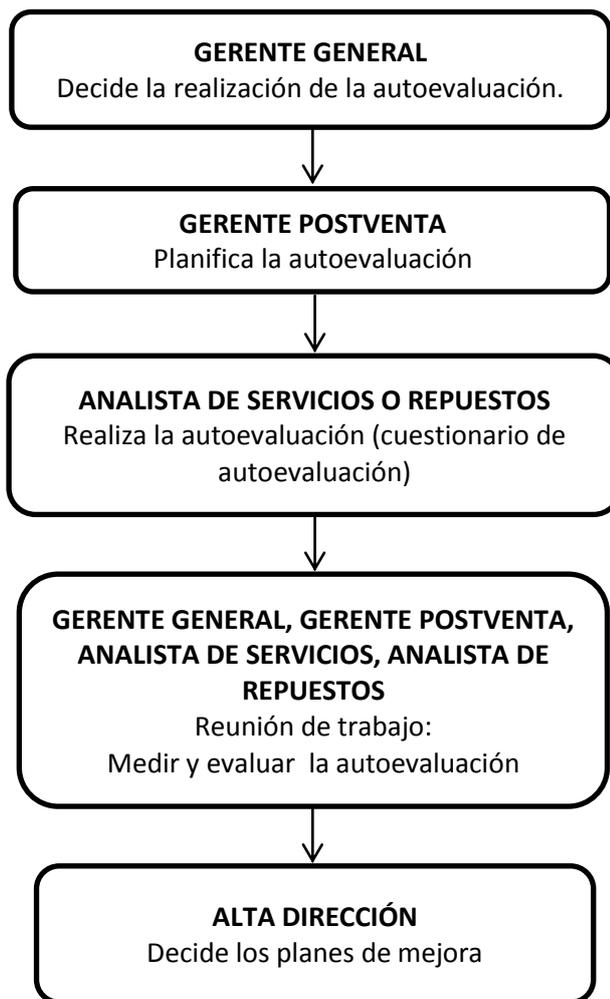


Figura N°. 21 Proceso de autoevaluación en el área de postventa (atención al cliente) de Autohyun S.A.

Fuente: Adaptado de López 2011.

Elaborado por: La Autora.

Criterio 2. Excelencia respecto a la política y estrategia.

Es de suma importancia que en Autohyun se adopte una política de mejora de la atención al cliente en el área de postventa, considerando los estándares de la marca Hyundai, con innovadoras acciones para alcanzar los objetivos propuestos.

2a. “La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.”

Con la actividad que realiza la empresa automotriz Autohyun, su impacto directo recae sobre los siguientes stakeholders.

- **Empleados.-** Requieren que se les brinde estabilidad laboral, mejores sueldos y buen clima laboral.
- **Dueños.-** Tienen la expectativa que haya incremento en las ventas, se produzca un bien y/o servicio de competitivo para tener un mejor posicionamiento en el mercado.
- **Clientes.-** Solicitan el cumplimiento de sus requerimientos con una atención de calidad y calidez.
- **Sociedad.-** Espera que la empresa realice sus actividades considerando la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

2b. “La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.”

Para innovar las políticas y estrategias, es preciso que el jefe nacional de postventa realice reuniones cada viernes (última hora laborable) con el personal de atención al cliente para analizar el trabajo realizado durante la semana, y analizar los datos de los indicadores de rendimiento, además de investigar causas y efecto de las variables, así como programar talleres de capacitación en los puntos débiles del personal.

Por último llevar a cabo actividades fuera de la empresa como campañas de RSE

“El conducir con atención le salvará su vida y le librerá de una sanción”.

2c. “La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.”

Es importante que el líder de postventa (jefe nacional de postventa) no se descuide de desarrollar, revisar y actualizar las políticas y estrategias de atención al cliente, y el conocimiento de lo que “sucede” en su área sólo lo puede obtener si tiene el apoyo de un buen equipo de trabajo que lo mantenga informado de todas las novedades que se presentan en este proceso. Así pues, con la obtención de una buena información él puede ser innovador, incrementar o fidelizar a los clientes, mejorar las capacidades, habilidades y destrezas del talento humano, además de añadir valor agregado a los servicios.

2d. “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.”

El comentario acerca de este subcriterio es que el jefe nacional de postventa mantenga una buena comunicación con su personal y designe autoridad para la ejecución de actividades referente a los procesos y procedimientos de atención al cliente estandarizados por la marca Hyundai, con la finalidad de que las cosas no se queden a medias, y todas las órdenes de trabajo sean cerradas satisfactoriamente, evitando de esta manera el malestar para el cliente.

Criterio 3. Excelencia respecto a las Personas

3a) “Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.”

El talento humano constituye el recurso fundamental de la empresa Autohyun, puesto que de las personas depende el éxito o fracaso de la misma, por ende es necesario crear planes de capacitación, revisar sueldos, tener empatía con los empleados, velar por mantener un buen clima y ambiente laboral, es decir es importante que la empresa brinde a sus empleados una buena calidad de vida en el trabajo, con el objeto de alcanzar la satisfacción del cliente interno y dar cumplimiento a las leyes

3b) “Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.”

Es importante que en la empresa se valore las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos del personal, en especial de los empleados antiguos, que a lo largo del tiempo han adquirido una vasta experiencia en la propia organización. Además de alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos propuestos por la organización.

El líder de postventa puede usar como estrategia la evaluación de competencias, evaluación por desempeño para realizar el análisis del rendimiento de los empleados, información que servirá para interpretar los resultados, efectuar las recomendaciones pertinentes para cada caso, teniendo siempre presente que se debe realizar el control y seguimiento de la gestión. (Ver anexo N°. 4, 5, 6, 7, 8 y 9)

3c) “Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.”

En postventa se debe analizar el liderazgo ejercido y las responsabilidades asignadas a cada persona en sus puestos de trabajo, y aplicar el feedback si es necesario, para mejorar la atención al cliente. Con este estudio se logrará empoderar a los empleados respecto a sus responsabilidades, para que realicen sus actividades de forma consciente, eficiente y eficaz; fomentando el trabajo en equipo y la actuación independiente, creativa e innovadora.

3d) “Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.”

Para mantener una excelente comunicación entre el personal y la empresa, es conveniente que el líder de postventa tenga un perfil de DirCom (Director de Comunicación) con la finalidad de establecer las necesidades de comunicación y evitar el rumor organizacional.

Entre las características principales de actitudes y aptitudes se presentan las siguientes:

- Crear y motivar al personal para que trabaje en equipo.
- Tener un carácter abierto a lo novedoso y ser investigador.
- Visualizar las oportunidades.
- Comunicarse y relacionarse correctamente con todas las personas.
- Conservar una personalidad rigurosa y creativa, analítica e intuitiva.
- Tener espíritu de liderazgo con visión global y estratégica.
- Sentir empatía.
- Saber escuchar a los demás.
- Ser proactivo.
- Inspirar confianza personal y profesional.

3e) “Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.”

En la empresa Autohyun S.A., es necesario que fluya mejor la comunicación entre el departamento de postventa y el departamento de talento humano, para mantener actualizada la información respecto a remuneraciones, traslados, despidos, promociones, beneficios de ley, etc., de igual manera reforzar el diálogo con el departamento de salud ocupacional y seguridad industrial, para brindar al personal una mejor calidad de vida en el trabajo.

Criterio 4. Excelencia respecto a Alianzas y recursos.**4a. “Gestión de las alianzas externas”.**

La empresa tiene que observar los estándares de la marca Hyundai respecto a proveedores de bienes y/o servicios, además del análisis de temparios de otros proveedores que pueden satisfacer las necesidades de la organización.

4b. “Gestión de los recursos económicos y financieros”.

De acuerdo al entorno, la empresa tiene que gestionar sus recursos económicos y financieros para cubrir las necesidades de dinero en la consecución de actividades.

4c. “Gestión de los edificios, equipos y materiales”.

Usar los edificios y equipos atendiendo las consideraciones del reglamento de salud ocupacional y seguridad industrial, sin dejar de lado la RSE (Responsabilidad social empresarial). De igual forma mantener el control del uso de los materiales usados en las diferentes actividades de la organización.

4d. “Gestión de la tecnología”.

Se puede gestionar la tecnología como una ventaja competitiva para mejorar la productividad, capacidad de respuesta a las necesidades de los stakeholders (correo electrónico, redes sociales: facebook, twitter, skype, etc.) e incrementar la flexibilidad de la organización (trabajo móvil seguro) para los trabajadores

4e. “Gestión de la información y del conocimiento”.

Para que la información pueda ser gestionada, es preciso que los asesores de servicio en atención al cliente en postventa obtengan siempre datos reales, considerando su grado de precisión, para registrarla, recuperarla, utilizarla e impartirla cuando sea necesario. De igual forma, en la empresa se debe valorar el conocimiento como capital intelectual, puesto que es el cúmulo de saberes del personal que labora en la empresa, que explota al máximo sus capacidades para el desarrollo de las actividades.

Criterio 5. Excelencia respecto a los Procesos

5a. “Diseño y gestión sistemática de los procesos”.

En este subcriterio, la empresa Autohyun S.A., se basa en el seguimiento de procesos y procedimientos de atención al cliente estandarizados por la marca Hyundai y las propuestas de mejora. (ver anexo N°. 2)

5b. “Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor”.

Las mejoras requeridas para la gestión de atención al cliente en el área de postventa radican en concientizar a los asesores de servicios y repuestos acerca de dar la importancia necesaria a los requerimientos de los grupos de interés, es decir crear una agenda de casos en trámite y ser más flexibles para llegar a acuerdos para el gana – gana.

5c. “Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en la necesidad y expectativas de los clientes”.

El método más práctico para tener contacto con los clientes y conocer sus deseos y/o necesidades, es a través de la aplicación de la técnica de encuesta que puede ser presencial, por teléfono o por internet. Con la información obtenida, se podrá adaptar nuevas estrategias para atender mejor al cliente y poder mantener su lealtad y confianza en la empresa. (ver anexo N° 1)

5d. “Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios”.

Es preciso que los asesores de servicio y repuestos por mostrador, consideren a la atención del servicio postventa como la clave del éxito del negocio y direccionen todos sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente.

5e. “Gestión y mejora de las relaciones con los clientes”.

Es conveniente mantener la comunicación asertiva y la empatía con los clientes, demostrándoles que sus requerimientos sí son importantes para la empresa y que siempre

se buscarán soluciones a sus problemas, de esta forma el cliente se va a sentir tranquilo y valorado.

Criterio 6. Excelencia respecto a los Resultados en los clientes.

6a. “Medidas de percepción”.

En la empresa Autohyun S.A., se tiene que cuidar todos los detalles de la atención al cliente, para que éste a su vez no divulgue negativamente su experiencia en el área de postventa.

- Imagen general que proyecta la organización: considerar las opiniones (comentarios, encuestas, entrevistas, etc.) de los clientes para mejorar la atención al cliente postventa.
- Opinión sobre los productos o servicios: prestar interés a los requerimientos de los clientes para satisfacer sus necesidades, manteniendo los controles de calidad, innovando las estrategias de atención, es decir creando un valor agregado al servicio y/o producto que se ofrece.
- Fidelidad: Crear en los clientes de postventa la seguridad de que sus problemas serán resueltos, es decir que estén convencidos de que el servicio que reciben es especial y no necesitan buscar en la competencia la solución a sus inconvenientes con los vehículos, factor que permitirá formar en ellos una cultura de recomendación a la empresa ante sus familiares o amigos como una organización que les brinda confianza.

6b. “Indicadores de rendimiento”.

Analizar los indicadores estandarizados por marca Hyundai puesto que son herramientas que requieren darles la importancia necesaria respecto a las causas y efectos que provocan sus decrementos y no permitir que sólo sean unos informes más que se archivan.

A continuación se presenta el detalle de algunos indicadores de rendimiento:

Impresión del concesionario:

- ✓ Manejo de consultas telefónicas.
- ✓ Facilidad de obtener una cita.
- ✓ Conveniencia en horas de citas.
- ✓ Conveniencia en horas de apertura/cierre.
- ✓ Apariencia del departamento de servicio.
- ✓ Ubicación conveniente.
- ✓ Disponibilidad de parqueo.
- ✓ Limpieza en el área de recepción.
- ✓ Comodidad en el área de espera.
- ✓ Ofrecimiento de transporte para el trabajo o vivienda.

Agilidad en la atención:

- ✓ Atención rápida a su arribo.
- ✓ Tiempo que tomó completar el trabajo.
- ✓ Respeto a la hora de entrega.
- ✓ Tiempo de espera al retirar el vehículo.

Impresión del personal:

- ✓ Apariencia del personal.
- ✓ Eficiencia del personal de recepción.
- ✓ Amabilidad del personal.
- ✓ Deseo de escuchar y entender problemas.
- ✓ Tratamiento como cliente valorado.
- ✓ Explicación del servicio a ser efectuado.
- ✓ Información de costos antes del trabajo.
- ✓ Ofrecimiento de inspección del vehículo.
- ✓ Información cuando el vehículo está listo.
- ✓ Información sobre trabajos adicionales requeridos.
- ✓ Calidad de asesoría de servicio.
- ✓ Confianza en el personal.
- ✓ Acceso al asesor de servicio.

Relación costo-calidad de trabajo:

- ✓ Calidad del trabajo realizado.
- ✓ Realización del trabajo completo.
- ✓ Habilidad de diagnosticar problemas.
- ✓ Sensación de confianza al recibir el vehículo.
- ✓ Explicación del trabajo realizado.
- ✓ Limpieza del vehículo después del servicio.
- ✓ Explicación de futuros servicios requeridos.
- ✓ Explicación de los cargos.
- ✓ Precio adecuado por el trabajo realizado.
- ✓ Necesidad de volver a realizar el trabajo.

Intención futura y recomendación:

- ✓ Recomendación del concesionario.
- ✓ Consideración para futuros trabajos.

Satisfacción general

- ✓ Satisfacción respecto al servicio recibido.

Los indicadores antes mencionados contribuyen a mejorar la imagen externa, los productos y servicios, las ventas y servicio de atención al cliente, asimismo mantener la fidelidad de los clientes en la empresa Autohyun S.A.

Es relevante considerar que la “voz del cliente” tiene que ser escuchada y sus necesidades atendidas con eficiencia y eficacia, y para obtener información fidedigna para gestionar sus requerimientos se presenta el siguiente detalle de fuentes de obtención de datos:

- ❖ Quejas o reclamaciones del cliente
- ❖ Comunicación asertiva con los clientes.
- ❖ Cuestionarios y encuestas.

- ❖ Visita del cliente fantasma.
- ❖ Informes de la competencia.

Criterio 7. Excelencia respecto a los Resultados en las personas

7a. “Medidas de percepción”

La información acerca del sentir de los empleados de la empresa Autohyun, se la puede obtener mediante el diálogo de persona a persona, encuestas, entrevistas, evaluaciones de desempeño, etc., como ejemplo se presentan algunas preguntas:

Motivación

- ¿Cómo se siente trabajando en la empresa Autohyun?
- ¿Considera importante el trabajo que usted realiza en la empresa?
- ¿Son reconocidos sus logros laborales en la organización?
- ¿Considera que existe equidad entre las personas que integran la empresa Autohyun?
- ¿Fluye la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa?
- ¿Existe la confianza en el personal para delegar funciones o asumir responsabilidades?
- ¿Se preocupa la empresa por mantener al personal en continuos cursos de formación para brindar un mejor servicio al cliente en el área de postventa?
- ¿Considera que el liderazgo que se ejerce en Autohyun aporta a la mejora de atención al cliente postventa?
- ¿Existe el apoyo al personal para que forme una carrera en la empresa o a nivel profesional?
- ¿Considera justo el sueldo que percibe actualmente?
- ¿Es agradable el clima laboral?
- ¿Percibe que existe empatía en sus jefes y compañeros de trabajo?

- ¿Se realiza en la empresa talleres de motivación para el personal?

Satisfacción

- ¿Está correcta la infraestructura de la empresa para el desempeño de sus actividades?
- ¿Percibe usted que la empresa está bien administrada?
- ¿Considera que existe seguridad e higiene en la empresa para que usted puede realizar sus actividades con tranquilidad?
- ¿Cuál es la importancia que considera usted respecto al papel que juega la empresa Autohyun dentro de la sociedad?
- ¿Son respetados sus derechos en la empresa?
- ¿Siente que está sobrecargado de trabajo?
- ¿Existe respeto en el área de postventa?
- ¿Trabajan en equipo en el área de postventa?

7b. “Indicadores de rendimiento”

Es fundamental que en la empresa se haga uso de los indicadores de rendimiento, ya que permiten conocer el nivel de desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, sus actitudes y opiniones que sirven para realizar el análisis respectivo de los casos y buscar mejoras.

Medición de Logros

Para medir el rendimiento (gestión de desempeño) del personal de postventa, se puede aplicar los siguientes indicadores de gestión:

Eficacia: Para analizar cuánto de los resultados u objetivos esperados se lograron alcanzar.

Eficiencia: Se pretende analizar la optimización de los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) que se encuentran disponibles para el alcance de los objetivos propuestos por la organización.

Efectividad: Que el personal que labora en Autohyun sea eficaz y eficiente para que sean más productivos.

A continuación se presenta algunas formas de cálculo de medición de logros en el área de postventa.

Forma de cálculo a):

PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS $(N^{\circ} \text{ de clientes que regresan}) / (N^{\circ} \text{ de clientes totales})$
 $(N^{\circ} \text{ de clientes nuevos}) / (N^{\circ} \text{ de clientes totales})$

EFICIENCIA: $(\text{Horas facturadas} \times 100) / (\text{Horas trabajadas})$

EFICACIA: $((\text{Servicios prestados oportunamente}) / (\text{Total de servicios})) \times 100$

Forma de cálculo b):

Se muestra el modelo de cálculo de eficacia, eficiencia y efectividad para encontrar mejores resultados en los datos para el análisis de desempeño del personal.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Figura N°. 22 Indicadores de gestión de desempeño.

Fuente: Mejía, C. (s.f)

La figura N°. 22 expresa con claridad los indicadores asociados a la calidad y productividad, los mismos que sirven para medir el rendimiento del personal en la empresa, por lo que con facilidad se puede determinar la excelencia en el trabajo que desempeñan los individuos, dando la certeza de información para la toma de decisiones.

✓ **Motivación e implicación**

Permitir al personal su participación con opiniones y sugerencias en los equipos de mejora, reuniones de planificación, programas, etc., haciéndole sentir que es parte importante de la empresa.

✓ **Satisfacción**

La satisfacción del cliente podrá ser medida a través de los indicadores de la calidad de atención que se brinda, luego de ser atendido y a través de los reclamos o quejas por mal servicio recibido, por ejemplo:

$$\text{CALIDAD DE ATENCIÓN} = \left(\frac{\text{Cantidad de clientes atendidos de forma repetitiva}}{\text{Número total de clientes atendidos}} \right) * 100$$

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \left(\frac{\text{Cantidad de personas con respuestas afirmativas}}{\text{Número total de personas encuestadas}} \right) * 100$$

$$\text{RECLAMACIONES} = \left(\frac{\text{Cantidad de reclamos repetitivos}}{\text{Número total de reclamos}} \right) * 100$$

✓ **Servicios a las personas que integran la organización.**

Para que los empleados se sientan felices de trabajar en Autohyun, es preciso que sus intereses individuales (préstamos, permisos) y grupales (mejoras laborales) sean atendidos, sin perjuicio de la entidad, esta estrategia permitirá al personal ser más efectivo en la interacción con el cliente, puesto que desaparecerán las barreras de la preocupación por cuestiones particulares.

Criterio 8. Excelencia respecto a los Resultados en la sociedad

8a. "Medidas de percepción".

Entre las estrategias de medidas de percepción se puede mencionar las siguientes:

- Mantener una buena imagen de la empresa en la mente del cliente, logrando que la organización sea considerada importante porque es amigable con la sociedad debido a que se preocupa por:
 - Crear fuentes de trabajo.
 - Tener una política establecida referente a RSE (Responsabilidad Social Empresarial), protege el medio ambiente, protege a sus empleados en sus puestos de trabajo, ayudar económicamente a personas de bajos recursos económicos.
 - Ser una compañía legalmente constituida, que da cumplimiento a todas las disposiciones impartidas por los diferentes estamentos (SRI, Municipio, Superintendencia de Compañías, etc.)
- Apoyar y participar con la comunidad en todos los proyectos de mejora.
- Comunicar a la comunidad acerca de que las actividades que realiza el departamento de postventa no atentan contra el bienestar de la sociedad.

8b. “Indicadores de rendimiento”.

Para evaluar la opinión de las personas acerca de la existencia de la empresa Autohyun en los espacios de la sociedad, se plantea los siguientes indicadores de rendimiento:

- Gestión del cambio (usar variables como el liderazgo, trabajo en equipo, rotación de empleados, comunicación, estructura organizacional, estructura de procesos, etc.).
- Relaciones con las autoridades (medir la agilidad de los trámites en las diferentes entidades públicas y/o privadas).
- Mejoramiento del servicio (usar variables como la necesidad, deseos y preferencias del cliente).

Criterio 9. Excelencia respecto a los Resultados clave.

9a. “Los resultados clave del rendimiento de la organización”.

- Revisar y analizar de manera periódica los resultados económicos y financieros del área de postventa (cumplimiento de presupuestos, precios, márgenes, etc., con el objeto de tomar decisiones acertadas).
- Gestionar los resultados no económicos (tiempo para el lanzamiento de nuevos bienes y/o servicios, rendimiento de los procesos, cantidad de clientes atendidos, etc.)

9b. “Indicadores clave del rendimiento de la organización”.

- ✓ Indicadores económicos y financieros (usar variables de costos de mantenimiento de vehículos, costos de repuestos, cartera de clientes, etc.).
- ✓ Indicadores no financieros (analizar la información de los procesos y procedimientos de atención al cliente estandarizados por la marca Hyundai, evaluaciones a los asesores de servicios por taller y por mostrador, alianzas con partners, uso de la tecnología en los talleres de postventa, etc.).

4.4.5. Esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Y su matriz de puntuación (ver figura N° 23)

Luego de haber analizado cada criterio y subcriterio del modelo de excelencia EFQM propuesto en este trabajo de investigación para la atención del cliente en el área de postventa de la empresa Autohyun S.A., es preciso realizar un estudio de los resultados de la puesta en marcha de cada uno de ellos, y se lo realizará de la siguiente manera:

- **Enfoque:** La empresa Autohyun S.A. pretende alcanzar el primer lugar en atención al cliente de postventa hasta el año 2018, usando políticas y estrategias estandarizadas por la marca Hyundai, además de añadir valor agregado como empresa (talleres de capacitación al personal de atención al cliente).
- **Despliegue:** La planificación realizada para alcanzar la excelencia en la atención al cliente en el área de postventa estará sustentada por una serie de actividades tales como:
 - Reuniones continuas.
 - Elaboración de planes de mejora para atención al cliente.

- Capacitación en atención al cliente.
 - Evaluar al personal de atención al cliente.
-
- **Evaluación y revisión:** Valorar los resultados que se obtiene del enfoque y el despliegue, datos que servirán para analizar la situación real de la atención al cliente y de esta forma se deberá tomar las decisiones pertinentes.
 - **Resultados:** Es importante dar seguimiento a los resultados que se obtenga de los puntos anteriores, para que todos los procesos de atención al cliente queden cerrados a satisfacción

4.4.6. La autoevaluación.

Al poner en práctica la autoevaluación en el área de postventa de la empresa Autohyun (atención al cliente por parte de los asesores de servicio de taller y repuestos por mostrador), se obtendrá:

- ❖ Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de postventa.
- ❖ Obtener datos apropiados de medición.
- ❖ Establecer una misma lengua entre el personal para una mejor comunicación.
- ❖ Alinear la forma de pensar de los trabajadores hacia la excelencia.
- ❖ Empoderar a todo el personal en los procesos de mejora.
- ❖ Unificar criterios para poder comparar a las empresas.
- ❖ Los planes de mejora pasan a formar parte del trabajo normal de las personas.
- ❖ Exista mejora en el desarrollo de la estrategia y política de postventa.

Para Autohyun se ha preparado un formato de cuestionario de autoevaluación para conocer en la información que arroja este proceso, los puntos fuertes y débiles de la organización. (ver anexo N° 10)

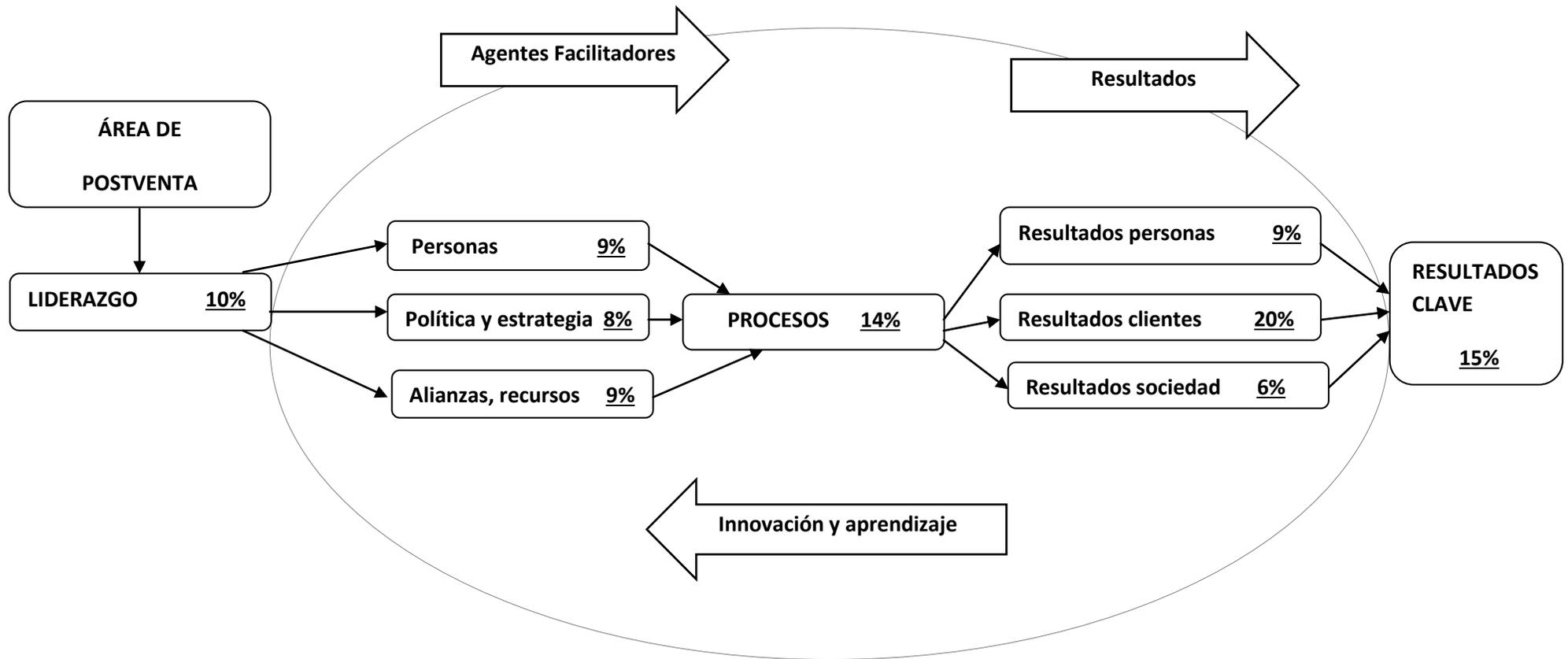


Figura N°. 23 Matriz de puntuación REDER de atención al cliente de postventa.

Fuente: Adaptado de López 2011

Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las conclusiones expuestas a continuación, están basadas en las encuestas realizadas a los clientes del área de postventa a nivel nacional.

- De los 69 clientes estudiados, se pudo establecer que la mayoría de ellos sí han sido direccionados por los Asesores Comerciales hacia el área de Postventa, con el objeto de enganchar una relación a largo plazo con la empresa, sin embargo, los clientes compradores de vehículos Hyundai a terceros, de alguna forma fuera de la empresa han tenido conocimiento de los servicios Postventa y continúan siendo clientes.
- En cuanto a la articulación de la empresa, los resultados reflejan que el personal de las diferentes áreas relacionadas con Postventa no están trabajando al 100% en equipo por ejemplo los clientes indican que tienen dificultad en la comunicación por teléfono, realizan algunos intentos hasta que sale la llamada, luego los dejan esperando en la línea, y una vez que les pasan a la extensión en el taller, nadie contesta.
- La información adquirida manifiesta que muchos clientes sí son recibidos con amabilidad por los Asesores de Servicios y Repuestos, además sienten confianza para entablar el diálogo o realizar cualquier consulta, mientras que unos pocos no perciben empatía por parte de ellos.
- En cuanto al tiempo de atención del Asesor, en los resultados se pudo confirmar que en un número significativo de clientes lo consideran apropiado, y una menor cantidad de personas más o menos, debido a que el Asesor tiene que atender el teléfono para que no suene y no moleste al cliente o en ocasiones éstos se encuentran ocupados atendiendo a otros clientes.
- Se determinó que el Asesor de servicio no llama por teléfono al cliente para solicitar autorización acerca de trabajos extras que hay que realizar o cambios en precios del servicio que tiene que efectuar, todo esto mientras se realiza la labor en el vehículo. Además no se está dando explicación al cliente acerca de

los trabajos realizados en la unidad, sólo se entera el cliente de la verdad de las cosas cuando va a pagar la factura. Además comentan que tanto los precios de servicios y repuestos son considerados altos en relación al mercado.

- Los clientes asocian la buena o mala atención al cliente por parte del Asesor respecto a que si sus problemas son o no resueltos, más no existe inconformidad en la atención por expresiones negativas verbales y no verbales que apunten directamente al Asesor. Por ejemplo, el servicio de taxi sólo consiste en que el Asesor llama un taxi para el cliente y éste se encarga de pagarlo, situación que también incomoda al cliente e indica que no le han dado un buen servicio.
- Los Asesores de servicio están ofreciendo horas y días de entrega de los vehículos a los clientes, pero no está siendo cumplido el tiempo indicado, por lo que la impuntualidad les causa malestar.
- En todas las sucursales de la empresa se están presentando daños en los vehículos, posterior a las reparaciones o mantenimientos realizados en el taller, o en su defecto los problemas siguen y no han sido solucionados , por lo que las quejas por parte de los clientes son más comunes respecto a:
 - Los trabajos no han sido bien realizados.
 - Falta de análisis eficaz para determinar si aplica o no la garantía en los vehículos. Además los trámites en este servicio son muy largos.
 - Los vehículos salen en las mismas condiciones que entran al taller en términos de limpieza o en su defecto si son lavados no están a satisfacción del cliente. El cliente asume que al pagar un servicio de mantenimiento en un concesionario también el vehículo debe ser entregado bien lavado por dentro y por fuera, además de aspirado.
 - Mal uso del vehículo y bienes del cliente

- Los clientes que adquieren los repuestos por mostrador prefieren hacerlos colocar en sus vehículos en talleres externos, debido a que los precios de los servicios en el taller son muy altos.
- Tanto el cliente interno (taller) como los clientes de repuestos mostrador, señalan que en ocasiones no existe disponibilidad de repuestos, y el trámite de importar o transferir de otras sucursales, genera atraso en el tiempo para la solución de problemas en los vehículos.

5.2. Recomendaciones.

Con base en las conclusiones realizadas se hacen las siguientes recomendaciones.

- Fidelizar al cliente cumpliendo a cabalidad con todos sus requerimientos en el área comercial y el de postventa, para que se sienta satisfecho y sienta deseos de volver a la empresa a adquirir bienes y/o servicios.
- Motivar a todas las personas que forman parte de la empresa a trabajar en equipo, es decir que estén todos atentos y comprometidos en cada momento de verdad en que el cliente busca su satisfacción.
- Efectivizar la comunicación telefónica para que los clientes sean atendidos máximo al segundo timbre.
- Colocar en todas las sucursales a una persona que asista al Asesor de servicio, para que éste a su vez se dedique a atenderle de forma inmediata al cliente desde su arribo al concesionario.
- Observar el instrumento de gestión en la atención al cliente de postventa para organizar las actividades y mejorar el servicio en el área de taller y repuestos.
- Hacer uso del plan de capacitación en el área de postventa para mantener a sus colaboradores competentes en cada puesto de trabajo y optimizar su desempeño al momento de atender al cliente interno y externo.
- Aplicar el modelo de excelencia EFQM en la organización en búsqueda de las mejoras en el área de postventa.

6. Referencias bibliográficas.

- ❖ Alles, M. (2012). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos. Buenos Aires: Ediciones Granica
- ❖ Hyundai. (2003). Service Advisor Program. Training Level 1.
- ❖ López, S. (2011). Sistemas de calidad. Implementación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá: Ediciones de la U
- ❖ Neohyundai S.A. (2005). Políticas y procedimientos de garantías en concesionarios.
- ❖ Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. Buenos Aires: Ediciones La Crujía

Páginas electrónicas.

- ❖ Alarcon, E. (2013). Como garantía de calidad del servicio postventa, Toyota desa....Recuperado de <https://prezi.com/6zj4r2qfh-az/como-garantia-de-calidad-del-servicio-postventa-toyota-desa/>
- ❖ Bermúdez, P. (2012). Plan de capacitación. Recuperado de <http://es.slideshare.net/pbermudez10/plan-de-capacitacin-15285649>
- ❖ García, A. (2014). Sistema de Gestión de Calidad. Recuperado de <http://prezi.com/owa6ozvuavrn/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- ❖ Gómez, R. (2012) Los pasos del proceso de capacitación. Recuperado de <http://es.slideshare.net/gogralex/los-pasos-del-proceso-de-capacitacin>
- ❖ Guilcapi, H. (2006). Mejoramiento de los servicios en el área Post-Venta de la compañía Ford Carboquil S.A. (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/4548/1/3441..GUILPACI%20VILENA%20HECTOR%20ROBERTO.pdf>
- ❖ Integra Consultora, (2013). Tipos de Sistemas de Gestión (I). Recuperado de <http://blog.consultoresdesistemasdegestion.es/tipos-de-sistemas-de-gestion-i/>

- ❖ Integra Consultora, (2013). Tipos de Sistemas de Gestión (II). Recuperado de <http://blog.consultoresdesistemasdegestion.es/tipos-de-sistemas-de-gestion-ii/>
- ❖ López, R. (2009). El método de investigación bibliográfica. Recuperado de www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html
- ❖ Mejía, C. (Sin fecha). Indicadores de efectividad y eficiencia. Recuperado de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- ❖ Mikoluk, K. (2013). La Planificación en la Gestión: Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos. Recuperado de <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>
- ❖ Molina, J. (2014). Descubre cuáles son los 10 coches más vendidos del mundo en 2014. Recuperado de <http://motor.excite.es/descubre-cuales-son-los-10-coches-mas-vendidos-del-mundo-N46359.html>
- ❖ Ogalla, F. (2006). Sistema de gestión: una guía práctica. [Versión de E-Libro]. Recuperado de <https://svpn.utpl.edu.ec/+CSCO+0h756767633A2F2F667667722E726F656E656C2E70627A++/lib/bibliotecautplsp/docDetail.action?docID=10135784>
- ❖ Patiño, G. (2013). BlueService, Ford va más allá también en postventa. Recuperado de <http://www.arpem.com/noticias/2013/coches/ford/informacion/blueservice-54058-n.html>
- ❖ Pérez, V. (2006). Calidad Total en la Atención del Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Recuperado de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-068-1.pdf
- ❖ Pérez, K. (2013). Calidad en el servicio. Recuperado de <http://prezi.com/vduxqarl7fyb/calidad-en-el-servicio/>

- ❖ Pita, F. (2010). Determinación del tamaño muestral. Recuperado de <https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- ❖ Vergara, G. (2009). ¿Qué es un sistema de gestión?. Recuperado de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>
- ❖ Vizuite, V. (2011). Modelos de evaluación de la calidad. Recuperado de <http://vanessa-vizuite-gomez.blogspot.com/>

Entrevistas.

Espinoza, N. (2014, septiembre). [Entrevista con Philip Calderón, gerente general de la empresa Autohyun S.A.: Antecedentes de la empresa]. Toma de notas cara a cara.

Espinoza, N. (2014, septiembre). [Entrevista con Julio Jácome, jefe de colisiones de la empresa Autohyun S.A.,Guayaquil: Servicios que presta el área de colisiones]. Toma de notas cara a cara.

Espinoza, N. (2014, septiembre). [Entrevista con Víctor Astudillo, jefe de mecánica empresa Autohyun S.A.,Guayaquil: Servicios que presta el área de mecánica]. Toma de notas cara a cara.

Espinoza, N. (2014, septiembre). [Entrevista con José Sánchez, jefe nacional de postventa: [Conocer al cliente]. Toma de notas cara a cara.

Espinoza, N. (2014, septiembre). [Entrevista con Gabriel Ferber, gerente de marketing: [La clave del éxito]. Toma de notas cara a cara.

ANEXOS

Anexo N°. 1 Encuesta aplicada a los clientes de postventa.

**CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA AUTOHYUN S. A.**

No.

DATOS PERSONALES

EDAD:

SEXO:

MODELO DEL AUTOMÓVIL:

MÓDULO 1. ARTICULACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado usted evaluará la percepción que tiene sobre las políticas y el funcionamiento de la empresa.

1.1. Cuando usted adquirió su vehículo en el concesionario ¿recibió información acerca de los servicios que brinda el área de Postventa (repuestos, mecánica o mantenimiento).?

Sí	No
----	----

Si su respuesta es negativa, por favor comente:

No le informó de los servicios de Postventa el Asesor Comercial

Su vehículo está fuera de garantía y/o es de segunda mano

1.2. ¿Usted percibe que las diferentes áreas de la empresa (recepción, servicios, repuestos,

comercial, caja), trabajan de manera conjunta y bien articulada?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

1.3. ¿La atención brindada por la recepcionista de la empresa es amable y direcciona correctamente su llamada telefónica en el área de Postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

MÓDULO 2. ATENCIÓN DEL ASESOR DE SERVICIO

Este apartado tiene como objetivo recoger datos sobre la percepción que usted tiene como cliente acerca de la atención que brinda el Asesor de Servicio en el Área de Postventa.

2.1. ¿El Asesor de Servicio lo recibe con un trato amable y de confianza?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

2.2. ¿El tiempo en que lo atiende el Asesor de Servicio es rápido y con sentido de profesionalismo, en relación a los servicios solicitados?.

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

2.3. *¿El Asesor de Servicio tiene comunicación con usted durante el mantenimiento o arreglo de su vehículo?*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

2.4. *¿La presencia del Asesor de Servicio es adecuada?*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

2.5. *¿Usted se siente satisfecho por la atención recibida de parte del Asesor de Servicio?.*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

MÓDULO 3. MECÁNICA

En este apartado usted evaluará el trabajo realizado a su vehículo en el Taller de Mecánica.

3.1. *¿El servicio que le brinda la Mecánica y/o mantenimiento, resuelve sus necesidades y requerimientos como cliente?*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

3.2. *El servicio de Mecánica y/o mantenimiento demuestra profesionalismo en los arreglos de su motor y del sistema eléctrico?*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

3.3. *¿El tiempo por mantenimiento y/o reparación que se brinda en la Mecánica, es el adecuado?*

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
--------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------

3.4 *¿Usted ha tenido que presentar quejas por el servicio recibido en la Mecánica?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>
-----------	-----------

MÓDULO 4. ATENCIÓN DEL ASESOR DE REPUESTOS

En este apartado usted evaluará el servicio prestado por el Asesor de Repuestos.

4.1 *¿Ha realizado usted compra de repuestos por mostrador?.*

<i>Sí</i>	<i>No</i>
-----------	-----------

 → Gracias, sigue módulo 5

4.2. ¿La atención que le brindó el Asesor de Repuestos fue amable y oportuna?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

4.3. ¿Encuentra usted disponibilidad de los repuestos que necesita?.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

MÓDULO 5. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En este apartado usted evaluará la infraestructura de la empresa y el ambiente que percibe como cliente.

5. 1. ¿A usted le parece apropiada la infraestructura que posee la empresa en relación al Área de recepción de clientes, sala de espera, SSHH, estacionamiento y señalización?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------

ANEXO N°. 2 Instructivo de atención al cliente de postventa de la empresa Autohyun S.A.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01 Revisión No. : 1
	POSTVENTA	Hoja 1 de 13

a. REVISIÓN

NOMBRE:	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01 Revisión No. : 1
PROCESO:	POSTVENTA	Hoja 1 de 13

NÚMERO REVISIÓN	RESUMEN REVISIÓN	FECHA	LITERALES MODIFICADOS	MODIFICACIÓN REALIZADA POR
1				
2				

Revisado Por : Fecha: Firma:	Aprobado Por: Fecha: Firma:
---	--

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL	IPT – 8.2.1 - 01
	CLIENTE	Revisión No. : 1
	POSTVENTA	Hoja 2 de 13

1. PROPÓSITO

Disponer del instructivo de gestión de atención al cliente en el área de postventa con pasos definidos, orientados a garantizar un excelente servicio y satisfacción del cliente, considerando los estándares de la marca Hyundai.

2. ALCANCE

El cumplimiento de los requerimientos del cliente depende del trabajo en equipo, por lo que aplica a todo el personal de la empresa, que se encuentre relacionado con el área de postventa.

3. DEFINICIONES

- a. **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida
- b. **Proceso:** Se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas y salidas.
- c. **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los objetivos planificados.
- d. **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 3 de 13

- e. **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
- f. **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.
- g. **Producto:** Resultado de un proceso.
- h. **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- i. **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- j. **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- k. **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito
- l. **Estrategia:** La estrategia es el modo en que una organización implanta su misión y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
- m. **Excelencia:** Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados, basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 4 de 13

- n. **Benchmarking:** Proceso por el que una organización se compara y mide continuamente sus procesos con los del líder de cualquier lugar del mundo para obtener información que le ayude a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.
- o. **Comunicación:** La comunicación se constituye en el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida.

3.1 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE POSTVENTA

La aplicación de las normas y lineamientos del servicio postventa permitirán a las personas guiar sus acciones y comportamientos en la ejecución de actividades y alcance de objetivos.

Políticas Generales del Servicio Postventa:

- Todo Asesor de Servicio o de Repuestos, tendrá que recibir la capacitación para conocer los estándares de la marca Hyundai, referente al servicio Postventa.
- Brindar un buen servicio y atención al cliente para conservar su confianza en la organización.
- Dar seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes.
- Fidelizar al cliente con la empresa.
- Realizar el trámite de garantías de los clientes.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 5 de 13

4. CONTENIDO

4.1 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL AREA DE POSTVENTA

Primera parte de la mejora

Los 6 pasos estandarizados por la marca Hyundai para atención al cliente son:

1. Citas
2. Preparación y organización
3. Recepción
4. Seguimiento en el taller
5. Entrega del vehículo
6. Seguimiento del trabajo realizado

4.1.1 GESTIÓN DE CITAS-Tiempo 10 minutos

Comunicación telefónica.- Tendrá que ser inmediata y efectiva, la persona encargada de este trabajo deberá ser capacitada en servicios postventa para que atienda directamente al cliente y evitar pasar la llamada a extensiones que quizá no sean contestadas.

Observaciones: Rapidez de respuesta, saludo cálido, escuchar y atender la petición de requerimiento, despedida amigable en el teléfono.

Saludo y bienvenida.- Cada vez que el cliente visite el concesionario para concertar una cita, deberá ser una persona específica la que direcciona al cliente hacia el Asesor de Servicio que lo pueda atender.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 6 de 13

Observaciones: Rapidez del personal, saludo con actitud positiva de recepción al cliente, reflejar buena presencia, entablar diálogo ameno, no olvidar la sonrisa ni la cortesía.

Obtención y verificación de datos.- Levantar la información del cliente de forma confiable, es decir escribir correctamente todos los datos en un sistema informático.

Determinación de propósito de visita a servicio.- Demostrar empatía al cliente por medio de una atención sincera a sus preocupaciones provenientes de sus vehículos, y encaminar sus necesidades para que sean satisfechas en el concesionario, esto es realizando preguntas de lo general a lo particular como: ¿Qué servicios puede necesitar?

Agendamiento.- Organizar correctamente el tiempo para agendar las citas de los clientes y a su vez darle opciones en las que pueda asistir al concesionario con su vehículo.

Resumen de encargos y acuerdos.- Dejar por escrito todo lo conversado con el cliente, para evitar malentendidos.

Es importante tener presente que realizar una cita tiene las siguientes ventajas:

- * Permite organizar la carga de trabajo
- * Se puede mantener el orden en los clientes internos y externos
- * Se ajusta a los horarios de los clientes para entregar y recibir su vehículo

4.1.2 PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN-Tiempo 15 minutos

Documentación.- Revisar el motivo de la cita y el historial de reparación y/o mantenimiento del vehículo.

Establecimiento de caso.- Realizar previo diagnóstico del caso expuesto por el cliente cuando agendó su cita.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 7 de 13

Comunicación con áreas competentes.- Anticipar al equipo de trabajos involucrados (repuestos, mecánicos), acerca de los trabajos a realizar cada día.

Organización.- Se deberá mantener todos los documentos ordenados y al día, además de confirmar la existencia de repuestos, personal y si es necesario o no reprogramar la cita con el cliente. Por último es necesario escribir en una pizarra los turnos de los clientes a ser atendidos el siguiente día.

Para realizar un cronograma que permita cumplir con los tiempos indicados al cliente respecto a los trabajos a realizar en su vehículo, es preciso considerar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué trabajos hay que realizar?
- b) ¿Cantidad de trabajo que se alcance a hacer?
- c) ¿Cuánto tiempo se requiere para hacer el trabajo?
- d) ¿Qué imprevistos pueden retrasar?

4.1.3 RECEPCIÓN DEL CLIENTE-Tiempo 20 minutos

Abordo al cliente.- Antes de abordar al cliente, es preciso que el Asesor de Servicio haya revisado el listado de clientes en la pizarra para tener idea de la visita de la persona que agendó una cita. Es imprescindible dar un servicio personalizado al cliente para que sienta que siempre hay alguien que en todo el trámite postventa lo está acompañando. En caso de que llegue un cliente que no ha realizado una cita, se verificará la disponibilidad en el taller para atenderle o programar un turno.

Saludo estándar: Buenos días/tardes, mi nombre es..... ¿en qué le puedo ayudar?

Confirmación de requerimiento: Chequear y confirmar con el cliente el requerimiento de servicio para que se proceda a realizar el trabajo correspondiente.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 8 de 13

Lenguaje corporal.- Controlar mímica, tono de voz, gestos, motricidad, postura y actitudes que puedan ser interpretados por el cliente como una mala atención.

Explicación del tiempo, costo y calidad.- Dar al cliente toda la información de lo que se va a realizar al vehículo y los costos en los que se va a incurrir.

Datos del cliente.- Actualizar las bases de datos de los clientes fijos y escribir correctamente toda la información de los clientes nuevos.

Inspección multipunto interior y exterior.- El Asesor de Servicio deberá entregar al cliente el documentos de control de calidad.

Oferta de servicios.- Mientras el Asesor interactúa con el cliente aprovechará la oportunidad para ofrecerle servicios extras o trabajos adicionales a los que el cliente necesita.

Acompañamiento y cierre.- El Asesor de Servicio acompañará al cliente hacia el departamento de caja e irá interactuando amablemente e invitando al cliente que regrese al concesionario.

Oferta de transporte alternativo.- Ofrecer al cliente el servicio de taxi, pero indicándole que la empresa no corre con el pago del mismo, el servicio sólo corre con la llamada telefónica.

4.1.4 SEGUIMIENTO EN TALLER-Tiempo 15 minutos

Tiempos de seguimiento.- Supervisar los trabajos que se están realizando en cada vehículo de acuerdo a los tiempos estimados.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 9 de 13

Identificación de procesos técnicos.- Contar con personal capacitado para cada trabajo y sean aplicados los conocimientos técnicos de acuerdo a cada necesidad.

Comunicación con el cliente.- Demostrar seriedad al cliente y mantenerlo informado respecto a cualquier novedad con su vehículo.

4.1.5 ENTREGA DEL VEHÍCULO-Tiempo 20 minutos

Control de calidad.- Realizar pruebas de rendimiento o viaje de prueba si el caso lo amerita, para luego llenar el documento de control de calidad para ser entregado al cliente.

Saludo y bienvenida.- Recibir al cliente con amabilidad, calidez, sin olvidar la sonrisa.

Explicación de trabajos.- Hablar con la verdad al cliente de todos los trabajos realizados al vehículo.

Inspección multipunto interior y exterior.- Revisar el vehículo con el cliente para que exista conformidad de las partes (buen funcionamiento, bien lavado y que no falte nada de sus pertenencias).

Planeación próximo mantenimiento.- Indicar al cliente acerca de la próxima visita al concesionario.

Acompañamiento.- Dirigirse con el cliente hacia la caja, como un apoyo en el trámite de pago.

Caja.- Realizar el trámite de facturación.

Entrega del vehículo.- El Asesor de Servicio deberá entregar el vehículo al cliente una vez que revise la factura de pago y el pase libre para la salida de la unidad.

Entrega de la factura.- La cajera entrega la factura al cliente y el pase libre.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 10 de 13

Cierre y despedida.- Terminar la relación compra-venta del servicio en una situación amigable y de confianza.

4.1.6 SEGUIMIENTO-Tiempo 15 minutos

Importancia.- Realizar una base de datos o documentación que permita recordar las presentes y futuras necesidades del cliente, y de esta manera mantener el contacto.

Áreas sensibles.- Mejorar el servicio de limpieza del vehículo, agilizar los trámites de garantías.

Score y seguimiento Call Center postventa.- Analizar los datos (encuestas de satisfacción) para una mejor toma de decisiones.

4.2 Manejo de conflictos

La diferencia de opiniones entre las personas es común en las organizaciones, por lo tanto es preciso se encuentre soluciones a los problemas con el mayor respeto entre las partes involucradas.

Para minimizar el conflicto;

El Jefe de Taller deberá:

- Revisar de manera continua el trabajo que se está realizando en el área de taller o repuestos y realizar las pruebas correspondientes que arrojen calidad del servicio.

El Asesor de Servicio deberá:

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 11 de 13

- Mantener reuniones con el personal para interactuar y comunicar novedades presentadas.
- Elaborar informes de las situaciones presentadas y entregar a sus superiores.
- Velar por la actualización de conocimientos del personal.
- Considerar la información de quejas y sugerencias de los clientes.
- Escalar conflictos que se escapan de las manos.

4.3 Atención al cliente por parte del asesor de servicios y repuestos

Es primordial que el Asesor de Servicios o Repuestos por mostrador, represente a la organización con una buena imagen, la misma que debe perfilar de la siguiente manera:

- Excelente presencia:
 - ✓ Vestirse y peinarse bien.
 - ✓ Mantener buen olor corporal: bañarse y usar perfume.
- Mantener una actitud positiva.
- Actuar con empatía.
- Buena comunicación.
- Armonía mental, emocional y espiritual.
- Ser parte de la solución y no del problema.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL	IPT – 8.2.1 - 01
	CLIENTE	Revisión No. : 1
	POSTVENTA	Hoja 12 de 13

- Aplicar principios y valores humanos.
- Ser proactivo e innovador.
- Ser honesto, honrado y disciplinado.
- Trabajar en equipo.
- Escuchar con atención a las personas.
- Mantener buenas relaciones con sus compañeros.
- En el tono de voz usar las ondas ALPHA (tratar bien al cliente, es decir, al dirigirse al cliente no debe gritarle para evitar que éste se convierta en enemigo).
- Tener siempre buen aliento:
 - ✓ No ingerir alimentos pesados en la noche.
 - ✓ Visite al odontólogo cada seis meses.
 - ✓ Tome antiparasitarios cada seis meses.
 - ✓ Limpie su estómago cada mes.
 - ✓ No masticar chicle porque se le puede comparar con un rumiante.
 - ✓ Cuidar los gestos: Controlar los movimientos de las manos y los gestos del rostro al conversar con el cliente.
- Evitar presentarse al cliente con títulos, salvo si éste le pregunta.
- No presentarse con apellidos, salvo que éste le pregunte.

	INSTRUCTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	IPT – 8.2.1 - 01
	POSTVENTA	Revisión No. : 1
		Hoja 13 de 13

- Saludar correctamente:
 - ✓ Varón con varón (mano bien abierta).
 - ✓ Varón con mujer (la mano de la mujer cae sobre la mano del hombre).
 - ✓ La mujer debe saludar con los dedos cerrados y dejar caer la mano desde arriba.

- Siempre mirar a los ojos.
- Ser carismático.

Anexo N° 3. Formato de evaluación de capacitación “Coaching para atención al cliente en el área de postventa del sector automotriz”
Empresa: Nombre del empleado: Cargo: Fecha:
Instrucciones: Encierre en un círculo la o las respuestas correctas. Usar esfero color azul.
<p>1) ¿Qué es un coach?</p> <p>a) Es cuando en un grupo de empresas, unas abastecen a otras.</p> <p>b) Es un sistema que facilita el uso de conceptos, estructuras organizacionales y procedimientos para el buen desempeño de los empleados de una empresa.</p> <p><input checked="" type="radio"/> c) Es un líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida las relaciones dentro del mismo, además se preocupa por plantear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas que conforman el grupo y del suyo propio.</p> <p>d) Es un entrenador de los equipos de fútbol de las empresas.</p> <p>2) ¿Qué es el coaching?</p> <p>a) Es una metodología de mejoramiento continuo para determinar las metas de la empresa.</p> <p><input checked="" type="radio"/> b) Es desbloquear las potencialidades de una persona para aumentar al máximo su propio desempeño, es decir ayudarlo a la persona a aprender en vez de enseñarle (estimularlos para que descubran las cosas por ellos mismos y actúen).</p> <p>c) Es una forma de estructura organizacional informal para armar equipos de fútbol.</p> <p>3) ¿Cuáles son las características de un coach?</p> <p>a) Saber hablar y escuchar.</p> <p>b) Ser confiable, ser amigo íntimo de los empleados, estar sólo preocupado por los empleados.</p>

c) Autoconciencia, capacidad de inspiración, capacidad de establecer relaciones, flexibilidad, capacidad de comunicación, capacidad de mirar al frente, disciplina, gestionar el entorno profesional, diagnosticar situaciones y encontrar soluciones, capacidad empresarial.

4) ¿Con qué metodología se relaciona el coaching como aporte del conocimiento?

- a) Procesos y procedimientos.
- b) Modelo de cambio de Kurt Lewin.

c) Aprendizaje.

5) ¿Cuáles son las principales funciones del coach?

a) Crear una conciencia de equipo.

- b) Encargarse el proceso de selección y reclutamiento de un buen personal.
- c) Ser un ejemplo de motivación frente a todo el personal.

6) ¿Cómo se mide o evalúa si un directivo de la empresa logró o no el éxito como coach?

a) Cuando ha logrado desarrollar un liderazgo coach, es decir cuando haya alcanzado influir en sus colaboradores para que se comprometan a dar cumplimiento a la filosofía empresarial (misión, visión, valores, cultura, objetivos).

- b) Cuando se ha aprendido de memoria acerca de la teoría de la visión y valores de la empresa.
- c) Cuando es un controlador absoluto de las actividades de los empleados.

7) ¿Cuáles son las competencias de un coach?

- a) Ser rápido en todos los trabajos que realiza.
- b) Tener no menos de cinco años de experiencia como coach.

c) Competencias para la creación mutua de la relación (confianza, respeto, igualdad, empatía, flexibilidad). Competencias para una comunicación eficaz (escucha, asertividad, uso de metáforas o analogías, preguntas de reflexión). Competencias

para facilitar el aprendizaje y obtener resultados (conciencia, opciones, acciones, responsabilidad).

8) ¿Qué es el feedback?

- a) Intercambio de opiniones en un debate.
- b) Forma de expresión no verbal que sirve como comunicación entre las personas.
- c) Es una retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido (dar información).

9) ¿Cuáles son las características de un feedback efectivo?

- a) Se basa en contestar a las preguntas que realiza el público.
- b) Centrado en la conducta, no en la persona. Describe, no evalúa. Especifica, no generaliza. Enfatiza el qué y no el porqué. Referido a conductas o situaciones que puedan ser modificadas a voluntad. Oportuno. Solicitado antes que impuesto. Centrado más en las necesidades del receptor que en las del emisor. Es verificable o comprobable.

10) ¿Cuáles son los pasos que sigue el coaching para atender al cliente?

- a) Mantiene una actitud siempre positiva.
- b) Identifica, comunica, y posiciona su especialización en el mercado. Genera una relación a largo plazo con sus potenciales clientes. Concéntrate en generarle valor agregado que lo entrene.
- c) Tener empatía, carisma, estar bien vestido para quedar bien ante el cliente.

Anexo N°. 4 Formato de evaluación por competencias				
Nombre del evaluado (a):				
Cargo que desempeña:				
Departamento:				
Detalle de Competencias	Calificación			
	Excelente	Muy bueno	Regular	Debe mejorar
Negociación				
Orientación a resultados				
Visión estratégica				
Comunicación				
Manejo y resolución de problemas				
Creatividad				
Integridad				
Capacidad de interpretación y análisis				
Trabajo en equipo				
Desarrollo de personas				
Modalidades de contacto				
Adaptabilidad al cambio				
Orientación al cliente				
Liderazgo				
Organización				
Decisión				
Capacidad de entender a				

los demás				
Fecha de evaluación:				
Nombre del evaluador:			Firma:	

Elaborado por: La autora

Anexo N° 5. Formato de evaluación por desempeño
Período de observación:
Datos del evaluado (a) Apellidos y nombres: Puesto actual: Área o departamento:
Datos del evaluador (a) Apellidos y nombres: Puesto actual: Área o departamento:
Fecha de la entrevista para la fijación de los objetivos:
Fecha de reunión para revisar los avances: Comentarios de las novedades encontradas:
Fecha de la entrevista semestral de evaluación:

Elaborado por: La autora

Anexo N°. 6 Formato de análisis de rendimiento de los empleados		
Cumplimiento de objetivos	Rendimiento %	Observaciones

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 7. Formato de recomendaciones por evaluación		
Puntos de mejora	Propuestas	Fechas

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 8. Formato de resumen interpretativo de resultados	
Nombre del empleado (a):	
Cargo que desempeña:	Área o Departamento:
VARIABLES DE EVALUACIÓN	
Actitud	<input type="checkbox"/>
Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>
Desempeño	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento	<input type="checkbox"/>
Fecha de ingreso a la empresa:	
Última fecha de evaluación:	
Fecha de la evaluación:	
Calificación obtenida:	
Observaciones:	
Nombre del evaluador (a):	Firma:

Elaborado por: La Autora

Nota: En el formato de resumen interpretativo de resultados, la ponderación de la calificación va desde 0 al 100%, considerando el 80% como base de satisfactorio.

Anexo N° 9. Formato de control y seguimiento de trabajos pendientes en postventa.				
N° Orden de Trabajo	Código de repuesto	N° Chasis del Vehículo	Cliente	Estado del documento 1. En trámite 2. Suspendido

Elaborado por: La Autora

Anexo N° 10. Formato de Autoevaluación (E.F.Q.M) por medio de cuestionario.

**CUESTIONARIO SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN DEL
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE
POSTVENTA DE LA EMPRESA AUTOHYUN S. A.**

Objetivo: Crear una cultura de autoevaluación del modelo E.F.Q.M. en la empresa
automotriz AUTOHYUN S.A.

Responsable: Jefe Nacional de Postventa

Criterio 1: Liderazgo

- 1.1. ¿Los representantes de postventa socializan acerca de la planificación y los objetivos de mejora que se han trazado para lograr una adecuada atención al cliente de postventa?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	---------------------	----------------

- 1.2. ¿Los responsables de postventa están comprometidos con la cultura de la calidad de atención al cliente?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	---------------------	----------------

- 1.3. ¿Los responsables de postventa apoyan al personal respecto a mejorar en su formación profesional?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	---------------------	----------------

- 1.4. ¿Los responsables de postventa son asequibles e impulsan la comunicación y participación del personal?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	---------------------	----------------

- 1.5. ¿Los responsables de postventa efectúan una apropiada gestión del conocimiento de los empleados, promoviendo ascensos de acuerdo a sus capacidades, habilidades y destrezas?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
--------------	-------------------	---------------------	----------------

- 1.6. ¿Los responsables de postventa promueven la gestión cimentada en objetivos de mejora, considerando la participación de los empleados, asignando responsabilidades y evaluando indicadores de cumplimiento establecidos por la marca Hyundai?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.7. ¿Los responsables de postventa establecen prioridades en el proceso de atención al cliente estandarizado por la marca Hyundai de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.8. ¿Los responsables de postventa realizan reuniones para evaluar los resultados obtenidos en la atención al cliente y los relacionan con los objetivos establecidos; y, posteriormente ponen en marcha acciones de mejora en base a los resultados alcanzados?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.9. ¿Los responsables de postventa mantienen una buena comunicación con sus clientes internos y externos con la finalidad de conocer sus necesidades e intereses?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.10. ¿Los responsables de postventa se preocupan por la revisión y la mejora de los procesos estandarizados por la marca Hyundai y motivan a la participación en la mejora de procesos con otros departamentos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.11. ¿Los responsables de postventa analizan el trabajo de las personas y premian su esfuerzo realizado?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 1.12. ¿Los responsables de postventa gestionan el conocimiento de la cultura de la calidad en esta área?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 2: Política y Estrategia

- 2.1. ¿Se tiene presente la misión y visión de la empresa para enfocar los planes de acción de atención al cliente estandarizados por la marca Hyundai?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.2. ¿En el área de postventa se ha puntualizado la estrategia y procedimientos más apropiados para alcanzar un servicio de atención al cliente de calidad?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.3. ¿Se considera la percepción de los stakeholders para elaborar planes de mejora en la imagen de la empresa respecto al servicio de atención al cliente postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.4. ¿Se ha determinado en postventa los valores que su equipo de trabajo debe tener presente para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.5. ¿Existe coherencia entre la visión y misión de la empresa, frente a los objetivos propuestos por la organización?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.6. ¿Se realizan reuniones periódicas con el personal de postventa para revisar la planificación de las actividades y recordarles acerca de la filosofía empresarial (misión, visión, valores, principios, objetivos)?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.7. ¿En postventa se establecen objetivos anuales, de mejora, de cumplimiento de metas, definiendo responsabilidades para su desempeño, control y seguimiento respecto a plazos y prioridad de actividades?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.8. ¿Los objetivos de mejora establecidos, coadyuvan al alcance de la excelencia en el servicio de atención al cliente en el área de postventa, y están enfocados a satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 2.9. ¿Se analiza el cumplimiento de los objetivos de mejora y se implementan gestiones preventivas o correctivas que faciliten su alcance?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 3: Gestión de las personas

- 3.1. ¿El personal del área de postventa se encuentra ubicado en sus puestos de trabajo de acuerdo a competencias (conocimientos, habilidades y destrezas)?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.2. ¿Se evalúan los conocimientos y competencias del personal de postventa para luego planificar las capacitaciones de acuerdo a los resultados obtenidos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.3. ¿Luego de la capacitación, se realiza la evaluación al personal de postventa para medir acerca de la mejora en el desempeño de su trabajo?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.4. ¿El gerente de la empresa motiva al personal de postventa para que trabajen en equipo en el análisis de acciones de mejoras y da libertad para ejecutarlas?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.5. ¿El responsable de postventa realiza al gerente propuestas de promociones del personal de acuerdo a su desempeño, con el objeto de mejorar los procesos y procedimientos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.6. ¿Existe en el área de postventa un departamento de DirCom (Dirección de comunicación) que garantice el diálogo dentro y fuera de empresa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.7. ¿Se evalúa la calidad de comunicación que se genera en el área de postventa y a su relación con otros departamentos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.8. ¿Se realiza reconocimientos al personal por su esfuerzo diario en el cumplimiento de sus actividades, como símbolo de motivación y empoderamiento con la mejora continua?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 3.9. ¿El responsable de postventa socializa con su personal temas referente a seguridad e higiene laboral, RSE (responsabilidad social empresarial) y concientiza acerca del impacto que tiene su actividad en la sociedad?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 4: Alianzas y Recursos

- 4.1. ¿Se ha proyectado el presupuesto de postventa para la consecución de los objetivos fijados, considerando los indicadores estandarizados por la marca Hyundai que permitan examinar si la gestión en la atención al cliente ha sido eficiente y eficaz?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.2. ¿Las adquisiciones (materiales, equipo tecnológico, mobiliario, etc.) en postventa están relacionadas con los objetivos de la misma y se mantiene un control respecto a éstas?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.3. ¿La información (documentos y sistemas informáticos) que se genera en postventa está organizada y se revisa para su actualización continuamente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.4. ¿Se cuenta con una base de datos de personal, clientes y proveedores?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.5. ¿Se elabora la información en postventa considerando los intereses del personal, clientes y otros grupos involucrados?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.6. ¿Se guarda confidencialidad sobre la información de carácter personal?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.7. ¿Se garantiza la exactitud y seguridad de la información tanto documental como de los sistemas informáticos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.8. ¿Determina postventa los bienes y/o servicios con mejor relación costo-beneficio respecto a negociaciones con los proveedores?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.9. ¿Se mantiene actualizado el inventario del área de postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.10. ¿Se han realizado planes de contingencia que aseguren el correcto y continuo funcionamiento de instalaciones y equipos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.11. ¿Aplica el área de postventa RSE (Responsabilidad social empresarial: control del consumo de agua, de energía eléctrica y suministros, además del reciclaje)?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.12. ¿Se encuentra adecuada la infraestructura de postventa, para facilitar el trabajo del personal de tal forma que puedan satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.13. ¿Se cumple con los requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales en lo referente a seguridad e higiene laboral?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.14. ¿Se trabaja en base a sistemas que integren la información de las áreas y faciliten la gestión de atención al cliente postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 4.15. ¿En el área de postventa se motiva a los stakeholders a la interacción para intercambiar conocimientos y desarrollar procesos de mejora que permitan brindar una mejor calidad de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 5. Procesos

- 5.1. ¿El área de postventa ejecuta los procesos y procedimientos de atención al cliente estandarizados por la marca Hyundai?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.2. ¿El área de postventa tiene identificados los clientes de los procesos de atención al cliente por taller y por mostrador para satisfacer sus necesidades?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.3. ¿El área de postventa mantiene la comunicación asertiva con los departamentos pertinentes para ejecutar los procesos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.4. ¿El área de postventa tiene identificados a los empleados que se encargan de realizar las actividades (proceso) de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.5. ¿El área de postventa mantiene buenas relaciones de trabajo con las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.6. ¿El área de postventa realiza un análisis permanente de los indicadores estandarizados por la marca Hyundai respecto a los resultados de atención al cliente y su impacto frente los grupos de interés?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.7. ¿Se realizan controles de calidad a los procesos que realiza a diario el personal de postventa para atender a los clientes?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.8. ¿El área de postventa realiza mejoras en los procesos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.9. ¿El área de postventa motiva a los empleados a innovar y a usar las TIC'S para mejorar los procesos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.10. ¿El área de postventa mantiene informados oportunamente a todos los involucrados respecto a los cambios de los procesos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.11. ¿El área de postventa socializa con su personal temas de cambios en los procesos de atención al cliente, antes de ponerlos en marcha?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 5.12. ¿Actualmente en el área de postventa se dispone o se está implementando un sistema de certificación de los procesos del tipo ISO 9000?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 6. Resultados en los clientes

- 6.1. ¿Se evalúa con frecuencia la satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido en el área de postventa, a través de encuestas y/o cliente fantasma, sobre aspectos como amabilidad, tiempos, profesionalismo del personal, etc.?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 6.2. ¿El área de postventa mantiene un control y seguimiento de la atención al cliente como base de la información que permita analizar acerca del sentir del cliente y aplicar acciones preventivas y/o correctivas, dependiendo del caso?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 6.3. ¿El área de postventa fija objetivos para mejorar la percepción del cliente en base a los datos recopilados de las encuestas?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 6.4. ¿El área de postventa utiliza el benchmark y con la información obtenida aplica mejoras para la atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 6.5. ¿Los estándares de la marca Hyundai respecto a la atención al cliente (seis pasos) satisfacen sus requerimientos y/o necesidades?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 6.6. ¿Los indicadores facilitan el análisis de la información para detectar si existe o no falencias en los momentos de verdad de la atención al cliente postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 7. Resultados en las personas

- 7.1. ¿Se ha realizado encuestas o entrevistas a los empleados del área de postventa para conocer si se sienten o no a gusto en sus puestos de trabajo respecto a: sueldos, clima laboral, desarrollo personal, etc.?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 7.2. ¿Se analiza con frecuencia cambios en actitudes del personal y se obtiene información vía diálogo confidencial, y se aplica la empatía?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 7.3. ¿Se realiza promociones del personal en base a la revisión de títulos profesionales, evaluación del desempeño, proactividad, trabajo en equipo, etc.?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 7.4. ¿Se realiza planes de mejora referente a la satisfacción y motivación del personal del personal del área de postventa?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 7.5. ¿Se realiza comparaciones de satisfacción del personal del área de postventa con el de otras empresas automotrices?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 7.6. ¿Se informa al staff de la empresa acerca de los resultados obtenidos de las encuestas y/o entrevistas realizadas al personal del área de postventa y se presentan propuestas de mejora para que puedan ser consideradas en la gestión del departamento de talento humano?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 8. Resultados en la sociedad

- 8.1. ¿El área de postventa busca satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y los stakeholders?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 8.2. ¿Se analiza en el área de postventa el impacto que provoca en la sociedad su actividad económica: venta de servicios por taller y repuestos por mostrador.

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 8.3. ¿El área de postventa hace uso de algún sistema de recopilación de información para evaluar su impacto en la sociedad?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

Criterio 9. Resultados clave

- 9.1. ¿Se mide en el área de postventa la eficacia (cumplimiento a tiempo de los objetivos o estándares establecidos por la marca Hyundai) y la eficiencia (con el mínimo de los recursos) en los procesos de atención al cliente?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 9.2. ¿En el área de postventa se analiza la información obtenida de las encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de eficiencia y eficacia?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 9.3. ¿El área de postventa mide con frecuencia el cumplimiento de los objetivos establecidos?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

- 9.4. ¿Se realiza el análisis de medición de satisfacción del cliente en el área de postventa, y se compara esa información con la de otras empresas automotrices y se proponen nuevos objetivos de mejora?

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
---------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------