

 EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO	
	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RÍO	
	Portada del Proyecto de Residencias Profesionales	

Nombre del Proyecto:

Análisis de satisfacción de clientes que ingresan al área de Servicio en la concesionaria Distribuidora Volkswagen de Veracruz, S.A de C.V en el municipio de Veracruz. En busca de la mejora continua del servicio al cliente.

Nombre del Alumno

García Cruz Jocelyn

Numero de Control

16990774

Nombre de la Carrera

Ingeniería en Gestión Empresarial.

Especialidad

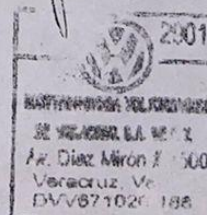
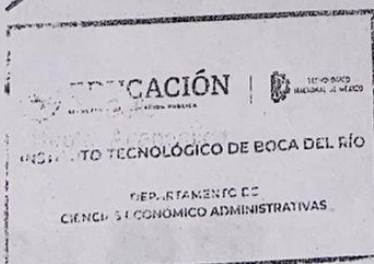
Logística Portuaria

Roció Gutiérrez Miranda

Nombre del Asesor Interno

Ing. Jonathan Javier Hernández Aparicio

Nombre Asesor Externo



Agradecimientos

Le agradezco a mi padre, que siempre hizo y logro que yo pudiese acabar la carrera, y terminar todos mis estudios, persona que siempre amare.

Agradezco a mi madre, que es un pilar fundamental en mi vida, por lograr hacer esto posible, quien siempre me apoyo y con palabras de aliento me motivo a concluir mis metas, a mis hermanos que aportan su granito de arena.

A mi amigo y compañero Benedith que me oriento desde el principio y asesoro durante todo el proyecto, ayudándome a mejorarlo y a estructurarlo

También agradezco a la agencia Volkswagen, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de realizar mis residencias profesionales dentro de ella, a mi Asesor externo el Ing. Javier Aparicio y mi asesora interna la Lic. Roció Gutiérrez Miranda por ser parte del proceso de este proyecto.

Dedicatoria

Dedicado a mi padre Yussef, que descanse en paz en el cielo, que lo amo con todo mi corazón, y a mi bella e increíble madre Yadira, quien es mi motor, mujer fuerte y persona importante en mi vida.

A mis hermanos Johan y Johanna, que son el gran apoyo y motivación de mi vida.

Este logro es dedicado a mi familia, personas que siempre me amaran y apoyaran.

Con amor Joss.

Resumen

En el mundo automotriz actual es muy competitivo, y sumándole las crisis de abastecimientos de autos y o refacciones se llegan a perder potenciales clientes a la vez. Por ello para la marca Volkswagen es muy importante conservar a los ya existente midiendo sus niveles de satisfacción.

En la distribuidora Volkswagen de Veracruz se busca conservar este principio, en algunas ocasiones no se obtiene la satisfacción planeada y esperada en los clientes que ingresan al área de servicio. Convirtiéndose en un problema trayendo con si malos resultados.

Por ello a lo largo de esto proyecto se investigó y realizó metodología de analisas de satisfacción al cliente. De acuerdo con el análisis realizado y la metodología aplicada se logró establecer el área de oportunidades.

Para ello se establecieron objetivos cuantitativos en nivel de satisfacción se logró sugerir opciones de mejora para las áreas de oportunidad detectadas. Logrando tener una mejora en los parámetros necesarios disminuyendo así el índice de insatisfacción de los clientes ingresados al área de servicio.

Índice de contenido

Agradecimientos.....	II
Dedicatoria	II
Resumen	III
Índice de contenido	IV
Índice de figuras	VIII
Introducción	- 1 -
Capítulo I. Descripción de la empresa.	- 2 -
1.1 Información general de la Distribuidora Volkswagen de Veracruz, S.A de C.V.	- 2 -
1.1.1 Historia de Volkswagen.	- 2 -
1.1.2 Historia de Volkswagen México.	- 4 -
1.2 Datos generales de la empresa.	- 12 -
1.2.1 Giro empresarial de la Distribuidora Volkswagen.	- 12 -
1.2.3 Contactos.	- 13 -
1.2.4. Horarios.	- 14 -
1.2.5 Redes Sociales.	- 14 -
1.3 Identidad de la empresa.	- 14 -
1.3.1 Misión.....	- 14 -
1.3.2 Visión.	- 14 -
1.3.4 Valores.	- 15 -

1.3.5 Principios.....	- 15 -
1.3.6 Colores empresariales.	- 16 -
1.4 Áreas de la empresa.....	- 16 -
1.4.1 Descripción de área donde se realiza el proyecto.	- 16 -
1.5. Organigrama general de la empresa.	- 17 -
1.6. Organigrama del área de servicios.	- 18 -
1.7 Problemas a resolver, priorizándolos.	- 19 -
1.8. Objetivos.	- 20 -
1.8.1 Objetivo general.	- 20 -
1.8.2 Objetivos específicos.....	- 20 -
1.9. Justificación.....	- 20 -
Capítulo II. Fundamentos teóricos.	- 22 -
2.1 Calidad.	- 22 -
2.2 Gestión de la calidad.	- 23 -
2.2.1 Principios básicos de la Norma ISO 9001 y de Gestión de la Calidad.	- 25 -
2.3 Calidad en las empresas.	- 25 -
2.4 Calidad en atención al cliente o servicio.	- 25 -
2.4.1. Diferencia entre servicio al cliente y atención al cliente.....	- 26 -
2.6 Factores de satisfacción al cliente.	- 28 -
2.6.1 Satisfacción del cliente.....	- 28 -

2.6.1.1 Enfoques teóricos de la satisfacción al cliente.	- 28 -
2.6.2 Productividad.	- 31 -
2.6.2.1 Tipos de productividad.	- 32 -
2.6.3. Eficiencia.	- 32 -
2.6.4 Eficacia.	- 34 -
2.7 Métodos de análisis de problemas.	- 34 -
2.7.1.1 Diagrama de proceso.	- 35 -
2.7.1.2 Diagrama de Ishikawa.	- 35 -
2.7.1.3 Análisis de los 5 por qué ó ¿why,-why?.....	- 37 -
2.7.1.4 Técnica 5W2H.....	- 37 -
2.7.1.5 Metodología de las 5's.	- 39 -
2.7.1.6 Diagrama de árbol.	- 41 -
2.7.1.7 Brainstorming (lluvia de ideas).	- 42 -
2.8 Metodología de investigación.	- 46 -
2.8.1 Tipo de metodologías.	- 47 -
2.8.2 Métodos de recolección de datos.	- 47 -
Capítulo III Actividades desarrollas.....	- 49 -
3.1 Conocimiento del proceso de servicio, programa de evaluación de la satisfacción al cliente... -	49 -
3.2 Identificación de los parámetros identificados en JD POWER.....	- 51 -

3.3 Satisfacción del cliente en el periodo de Enero a Marzo del año 2022.....	- 53 -
3.4 Métodos de análisis aplicados en el área de servicio.	- 59 -
3.4.1 Área de lavado.....	- 59 -
3.4.2 Problemática de taxis	- 64 -
3.4.3 Problemática de argumentación del asesor.	- 66 -
3.4.5 Problemática de puntualidad.	- 68 -
Capítulo IV. Resultados	- 71 -
4.1 Análisis de resultados en JD POWER.....	- 71 -
4.2. Resultado de la solución de lavado.	- 72 -
4.2.2 Resultados de la solución de taxis.....	- 73 -
4.2.3 Resultado de la argumentación de asesores.	- 74 -
4.2.4 Resultados de la solución de puntualidad.	- 75 -
Capítulo V Conclusiones.....	- 78 -
Competencias Desarrolladas	- 79 -
Fuentes de información	- 80 -
Anexos.....	- 82 -

Índice de figuras

Ilustración 1. Historia de logos Volkswagen	- 4 -
Ilustración 2. Importación de vehículos VW.	- 6 -
Ilustración 3. Volkswagen en el país.....	- 6 -
Ilustración 4. Volkswagen de México.....	- 6 -
Ilustración 5. Nueva planta Volkswagen en Puebla.....	- 6 -
Ilustración 6. Primer Volkswagen Safari hecho en México.....	- 7 -
Ilustración 7. Comercialización de más unidades vendidas.....	- 7 -
Ilustración 8 Introducción de Caribe Golf A1.....	- 7 -
Ilustración 9 Introducción de Atlantic (Jetta A1).....	- 8 -
Ilustración 10 Producción y comercialización de Corsar.....	- 8 -
Ilustración 11 Record de ventas en México.	- 8 -
Ilustración 12 Producción del New Beetle.....	- 8 -
Ilustración 13 Golf generación 4.....	- 9 -
Ilustración 14 Fin de la producción de sedan.....	- 9 -
Ilustración 15 Ampliación de planta en el estado de Puebla.....	- 9 -
Ilustración 16 Producción del auto bicentenario.....	- 10 -
Ilustración 17 Se inaugura la primer planta de motores de VW en Guanajuato.....	- 10 -
Ilustración 18 Celebración de 50 años, producción del nuevo Golf	- 10 -
Ilustración 19 Entrega de casas donadas después de terremoto 19. S.....	- 11 -
Ilustración 20 Fin de la producción de los Beetles.....	- 11 -
Ilustración 21 Nuevo diseño de marca.....	- 11 -
Ilustración 22 Ubicación de Volkswagen Veracruz.....	- 13 -
Ilustración 23 Organigrama general gerencial.....	- 17 -

Ilustración 24 Diferencia de atención y servicio al cliente.	- 27 -
Ilustración 25 Eficiencia.....	- 33 -
Ilustración 26 Diagrama de procesos	- 35 -
Ilustración 27 Diagrama de Ishikawa.....	- 36 -
Ilustración 28 Técnica de los 5 porque.....	- 37 -
Ilustración 29 Técnica 5W2H.	- 38 -
Ilustración 30 Metodología 5´s	- 39 -
Ilustración 31 Diagrama de árbol	- 41 -
Ilustración 32 Ejemplo de mapa mental	- 43 -
Ilustración 33 Ejemplo de lluvia de ideas escritas	- 44 -
Ilustración 34 Factores para la metodología de la investigación	- 46 -
Ilustración 35 Métodos de recolección de datos	- 48 -
Ilustración 36 Proceso del área de servicio.	- 50 -
Ilustración 37 Programa de JD POWER	- 50 -
Ilustración 38 Tendencia de factores.....	- 52 -
Ilustración 39 Grafica de encuestas de lavado.	- 53 -
Ilustración 40 Porcentaje de quejas de lavado	- 54 -
Ilustración 41 Grafica de insatisfacción de taxis.....	- 55 -
Ilustración 42 Porcentaje de quejas de taxis.....	- 55 -
Ilustración 43 Grafica de insatisfacción de puntualidad.	- 56 -
Ilustración 44 Porcentaje de quejas de puntualidad	- 56 -
Ilustración 45 Quejas de argumentación	- 57 -
Ilustración 46 Porcentaje de quejas de argumentación.	- 58 -
Ilustración 47 Gráfica porcentaje de problemáticas encontradas.....	- 58 -

Ilustración 48 Lluvia de ideas con asesores	- 60 -
Ilustración 49 Diagrama de Ishikawa perspectiva de asesores	- 60 -
Ilustración 50 Entrevistas al personal de lavado.	- 61 -
Ilustración 51 Brainstorming con asesores de servicio	- 69 -
Ilustración 52 Brainstorming de asesores por puntualidad.	- 70 -
Ilustración 53 Gráfica de resultados de lavado.	- 72 -
Ilustración 54 Gráfica de porcentaje de mejora de lavado.	- 73 -
Ilustración 55 Gráfica de resultados de taxis.	- 73 -
Ilustración 56 Porcentaje de mejora en taxis.....	- 74 -
Ilustración 57 Grafica de resultados de argumentación.	- 74 -
Ilustración 58 Porcentaje de mejora de argumentación	- 75 -
Ilustración 59 Gráfica sobre puntualidad.	- 75 -
Ilustración 60 Tabla comparativa de resultados.	- 76 -
Ilustración 61 Gráfica comparativa de resultados promedio.....	- 77 -

Introducción

Hoy en día la competencia dentro del ramo automotriz es muy amplia y es que la cantidad de marcas que brindan productos (automóviles) ha aumentado significativamente en los últimos años. Sumándole a ello el desbaste generado u ocasionado por los recientes eventos en cuestión de salud que se presentaron, dañando el mercado en mano de obra y materia prima para la producción de un producto terminado. Por ello es necesario encontrar y desarrollar estrategias que permitan destacar entre el resto de los competidores.

Para la marca Volkswagen a nivel mundial es muy importante evaluar la satisfacción de los clientes con el proceso de compra o de servicio post venta brindada por las concesionarias.

Este método de evaluación se realiza a través de una encuesta que se envía a los clientes correo electrónico. Con la evaluación realizada por los clientes las concesionarias y la marca pueden escuchar la voz del cliente y mejorar sus productos y servicios promoviendo una mejora continua.

La Marca Volkswagen a Nivel Mundial determina la metodología de evaluación de la satisfacción de los clientes y en todos los países la aplicamos para que los resultados sean comparables entre todos los mercados.

La Marca Volkswagen en México considera la Satisfacción de los Clientes dentro de su Estrategia, en el pilar “Mejorar la Lealtad” esto por la gran importancia que representa vigilar que los productos y servicios ofrecidos a través de las concesionarias cumplan las promesas realizadas a los clientes y sus expectativas y con ello ganar su preferencia.

Capítulo I. Descripción de la empresa.

1.1 Información general de la Distribuidora Volkswagen de Veracruz, S.A de C.V.

1.1.1 Historia de Volkswagen.

Es una empresa fabricante de automóviles alemana con sede en Wolfsburg, Baja Sajonia (Alemania), la marca original y más vendida del Grupo Volkswagen, el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Volkswagen significa “automóvil del pueblo” en alemán. El eslogan internacional de la empresa fue “Das Auto “(El automóvil), aunque debido al escándalo de emisiones buscó cambiar su eslogan a algo más humilde y menos pretencioso, por lo que a inicios del 2016 el eslogan fue cambiado simplemente a “Volkswagen”. El nombre se debe a que en Alemania en los años 1930 surgió el proyecto de construir un automóvil que fuese accesible para un gran número de personas. Cuando Adolf Hitler se alzó con el poder en 1933, decidió poner en marcha un plan de fomento de la industria del automóvil, con el objetivo de relanzar sus fábricas y hacerlas más competitivas frente a las inglesas y las francesas. De este modo se lanzó un concurso a los empresarios para la concesión de la fabricación del denominado automóvil del pueblo (Volkswagen). Ferdinand Porsche fue el encargado de llevar a cabo el proyecto cuyo fin era construir un vehículo sencillo y barato que pudiese estar al alcance de la mayoría de los alemanes.

Hitler pretendía construir la fábrica más grande de Europa para la fabricación del automóvil del pueblo. Para ello, el requisito era tener acceso a una vía fluvial navegable. También era necesaria una central eléctrica propia, que abasteciera tanto a la fábrica como a la nueva ciudad. Hitler escogió el pueblo de Fallersleben, a orillas del canal de Mittelland. El lugar formaba parte desde el siglo XIV del condado de Schloss Wolfsburg, propiedad del conde von Schulenburg. Según las ideas de Hitler, la fábrica debía disponer de su propia ciudad anexada a la misma, para alojar a los trabajadores y sus familias.

El nombre escogido por Hitler para el automóvil fue Kdf-Wagen (Kraft durch Freude: ‘fuerza a través de la alegría’) y la ciudad, Kdf-Stadt. Sin embargo, ni en la fábrica ni en toda Alemania nadie empleó otro nombre que no fuese el de Volkswagen para referirse al Escarabajo. El nombre Kdf-Wagen solo fue utilizado en los catálogos y por los militares nazis. El "Escarabajo", "Beetle" o "Käfer", fue el primer Volkswagen. Ferdinand Porsche realizó los planos y diseños del automóvil, pero fue el propio Hitler quien lo pulió, modernizando los faros delanteros, traseros y añadiendo una varilla lateral que le daba un aire más deportivo.

El partido nazi facilitó a Ferdinand Porsche la infraestructura necesaria para la construcción de la que sería posteriormente la fábrica encargada del proyecto. Para la realización de este proyecto, se fundó la nueva ciudad, Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben, el 26 de mayo de 1938. La ceremonia de tan importante acontecimiento para el régimen nazi, buscaba claramente impresionar al pueblo alemán, un pueblo que se mostraba confiado con su dirigente. Más de 70.000 personas llegadas de todos los rincones de Alemania acudieron a la ceremonia. Lógicamente, Ferdinand Porsche estuvo presente, junto a los generales nazis y al mismísimo Führer. En dicha ceremonia, Hitler subió a bordo de un Kdf-Wagen descapotable, conducido por Ferdinand Porsche.

El grupo dispone de 45 fábricas en 21 países: Alemania, Argentina, Brasil, China, España, Eslovaquia, Estados Unidos, Francia, Hungría, India, Italia, Israel, Malasia, México, Polonia, Perú, Reino Unido, República Checa, Rusia Portugal y Sudáfrica y está presente en 150 países 5 con organizaciones comerciales propias. Wolfsburg es actualmente la sede principal del Grupo Volkswagen.

El logo nació en 1939 con la imaginación de Franz Reimspiess, un ingeniero que cogió pluma y papel y dibujó las letras V y W hasta circunscribirlas en una clase de engrane, rodeado por unas

banderas. Su significado tiene que ver con la V de Volk (pueblo) y la W de Wagen (coche), por lo tanto, se entendía que el Volkswagen era el coche del pueblo.

Con el paso de los años, el logo simplemente se fue estilizando. En 1967 fue pintado de azul; en 1995 oscureció su tono. No fue hasta el inicio del nuevo milenio cuando el fabricante solicitó a la agencia de publicidad MetaDesign una actualización de su logo, que únicamente recibió un efecto 3D para mantenerlo fresco hasta nuestros días.

A continuación, se muestra el pasar de los logos de la marca Volkswagen, donde se identifican formas y dimensiones con sus respectivos años.

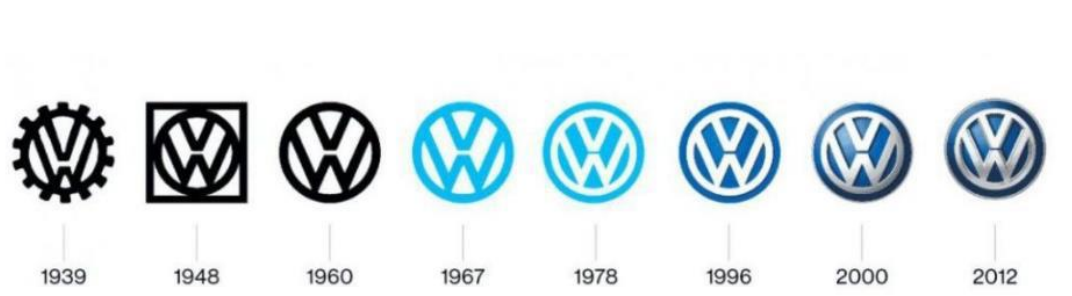


Ilustración 1. Historia de logos Volkswagen

Recuperado de “Cambio de logo de Volkswagen” Iruna Motors (14, 02,2022)

<https://www.volkswagenpamplona.com/noticias/logo-volkswagen>

1.1.2 Historia de Volkswagen México.

Volkswagen de México S.A. de C.V. es la empresa filial de Volkswagen establecida en 1964 en las afueras de la ciudad mexicana de Puebla, específicamente en el Municipio de Cuautlancingo, donde aproximadamente laboran unas 14,000 personas lo que la convierte en uno

de los complejos automotrices más grandes de México y la segunda planta más grande del mundo del consorcio fuera de Alemania. Los primeros autos salieron en 1968 de sus líneas de producción. La planta de Volkswagen de México es la empresa más grande de Puebla. En esta fábrica fue producido hasta el 30 de julio de 2003 el Volkswagen Sedán. Actualmente son producidos los modelos Jetta, Beetle, así como el modelo Golf Variant, desde finales de 2013 se comenzó a ensamblar el Golf 5 puertas de séptima generación para su exportación a diversos mercados del continente americano y algunas unidades para consumo local.

La planta de Puebla tiene gran importancia estratégica para el Grupo Volkswagen de modo que el 80% de los vehículos producidos se destinan a la exportación a más de 120 países del mundo. A partir del año 2000 se redujo la producción debido a las bajas ventas que se experimentaban en Estados Unidos. En años posteriores volvió a aumentar nuevamente alcanzando la cantidad de más de 600,000 vehículos producidos en 2012. El 13 de agosto de 2013 salió de la línea de producción el Volkswagen 10 millones producido en México, un Beetle GSR.

Después de General Motors y Nissan, Volkswagen de México durante el primer semestre de 2015, se ha posicionado con la tercera posición de ventas en el mercado mexicano, consiguiendo una participación en el mercado mexicano de 16.6%.

Volkswagen Sedán Última Edición, la versión especial con la que se cerró el ciclo de 21'529,464 unidades en 2003 del mundialmente conocido Volkswagen Sedán o Escarabajo. A partir de 1996 fue producido en exclusiva por Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Volkswagen Sedán Última Edición, la versión especial con la que se cerró el ciclo de 21'529,464 unidades en 2003 del mundialmente conocido Volkswagen Sedán o Escarabajo. A partir de 1996 fue producido en exclusiva por Volkswagen de México, S.A. de C.V.

A continuación, se muestra cronológicamente la historia de Volkswagen en México:



Ilustración 2. Importación de vehículos VW.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>

1963: El Sedán alcanzaba con 5,984 autos vendidos una participación del 12.5% en el mercado mexicano de la industria automotriz, asimismo contaba ya con 41 concesionarias en el país.



Ilustración 3. Volkswagen en el país.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 4. Volkswagen de México.

Recuperado de Volkswagen de México.

Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>

1967: El 23 de octubre se inicia una etapa muy importante en el desarrollo de Volkswagen de México, ya que la primera unidad Sedán sale de la línea de producción de nueva planta ubicada en Puebla.



Ilustración 5. Nueva planta Volkswagen en Puebla.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 6. Primer Volkswagen Safari hecho en México.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>

1973: El 7 de marzo se inician operaciones comerciales con Estados Unidos al exportarse más de 30,000 unidades Safari. Es la primera vez que automóviles totalmente manufacturados en México se venden en la Unión Americana.

1974: Mientras que en 1964 se habían vendido 8,386 unidades, sólo 10 años después, se rebasó la barrera de las 100,000 unidades vendidas. En este año se comercializaron 98,539 unidades en el mercado nacional y 16,289 en el extranjero.



Ilustración 7. Comercialización de más unidades vendidas.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 8 Introducción de Caribe Golf A1.

Nota: Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>

1980: Se alcanza la cifra de 1 millón de vehículos Volkswagen producidos en México.



Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022. <https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 9 Introducción de Atlantic (Jetta A1).

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>

1984: En septiembre se comienza a producir y comercializar el Corsar, el automóvil más grande y confortable de la oferta de productos de la marca Volkswagen en México.



Ilustración 10 Producción y comercialización de Corsar.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 11 Record de ventas en México.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>

1997: En el segundo semestre del año inicia la producción del New Beetle, en exclusiva de México para el mundo. Este hecho constituye un hito y marca el inicio de nueva era de transformación tecnológica y cultura para la empresa



Ilustración 12 Producción del New Beetle.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 13 Golf generación 4.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>

2003: En julio del 2003 llega a su fin la producción del legendario Sedán. Volkswagen lanza al mercado mexicano el New Beetle Cabriolet.



Ilustración 14 Fin de la producción de sedan.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.

<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 15 Ampliación de planta en el estado de Puebla.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo,

2022. <https://www.vw.com.mx/>

2009: Volkswagen ratificó la inversión de 1 mil millones de dólares en México para el desarrollo de la sexta generación del Jetta y la ampliación de sus instalaciones en la planta de Puebla, en el nuevo Segmento Poniente.

Volkswagen de México recibió el Reconocimiento a la Conservación de la Naturaleza Netzahualcóyotl, otorgado por la Comisión Nacional de Áreas Nacionales Protegidas, por su proyecto de reforestación del Parque Nacional Iztaccíhuatl-Popocatepetl.

2010: En abril, inició la producción del Jetta sexta generación, presentado como el Auto del Bicentenario, con lo cual entró en operaciones el nuevo Segmento Poniente de la planta de Puebla. Con una inversión de 40 millones de pesos, Volkswagen de México inauguró la primera etapa de su Pista de Pruebas, ubicada en Tepeyahualco, Puebla.



Ilustración 16 Producción del auto bicentenario.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 17 Se inaugura la primer planta de motores de VW en Guanajuato.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>

2013: Se inaugura la planta de motores de Volkswagen en Guanajuato. En agosto, Volkswagen de México alcanza la cifra de 10 millones de vehículos y 11 millones de motores fabricados en nuestro país.

2014: Volkswagen de México celebra su 50 aniversario e inicia la producción de Golf séptima generación.



Ilustración 18 Celebración de 50 años, producción del nuevo Golf

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 19 Entrega de casas donadas después de terremoto 19. S

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>

2019: El 10 de julio a las 12.00 horas, la producción de Beetle llega a su fin. La planta de Volkswagen de México ubicada en Puebla fabricó en exclusiva los modelos New Beetle y Beetle. De 1997 a 2019, se produjeron para todo el mundo, más de 1.7 millones de unidades de este modelo.



Ilustración 20 Fin de la producción de los Beetles.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>



Ilustración 21 Nuevo diseño de marca.

Recuperado de Volkswagen de México. Marzo, 2022.
<https://www.vw.com.mx/>

2020: Febrero. Volkswagen presenta en México su nuevo diseño de marca y logotipo. El nuevo logotipo de Volkswagen con su diseño plano bidimensional es más claro y se ha reducido a sus elementos

Esenciales; con el diseño de la marca y el logotipo apuntan a una alta flexibilidad y están destinados a aplicaciones digitales. Con su nuevo diseño de marca, Volkswagen ha creado una experiencia de marca global uniforme de 360°, más moderna y auténtica.

1.1.3 Historia y fundación de Grupo Wenzel.

El grupo Wenzel se inició con una agencia en la ciudad de Puebla la fecha aproximada es el 20 de mayo de 1954.

Cinco años más tarde, se trasladaron al puerto de Veracruz, ciudad que abrió sus puertas a esta nueva marca. Tiempo después, se inauguraron las agencias de Coatzacoalcos, Xalapa, Minatitlán, San Andrés y Boca del Río (Mocambo). Formando así, uno de los Grupos más fuertes y sólidos de la Red de Concesionarios Volkswagen y de la industria Automotriz en el Estado.

- En 1964, Distribuidora Volkswagen de Coatzacoalcos; en Coatzacoalcos, Ver.
- En 1966, Distribuidora Volkswagen de Xalapa; en Xalapa, Ver.
- En 1967, Distribuidora Volkswagen de Minatitlán; en Minatitlán, Ver.
- En 1971, Automotriz de Los Tuxtlas; en San Andrés Tuxtla, Ver.
- Finalmente, en 1981, Automotriz Mocambo; en Boca del Río, Ver.

1.2 Datos generales de la empresa.

1.2.1 Giro empresarial de la Distribuidora Volkswagen.

Distribuidora automotriz.

1.2.2 Ubicación.

Av. Salvador Díaz Mirón 1500, Ignacio Zaragoza, 91910 Veracruz, Ver.

Ubicado a una cuadra del ADO de Díaz Mirón y junto al supermercado Bodega Aurrera, Díaz Mirón.



Ilustración 22 Ubicación de Volkswagen Veracruz.

Recuperado Google Maps, Marzo 2022.
<https://www.google.com/maps?8&sa=X&ved=2a>

1.2.3 Contactos.

Teléfono de Servicio: 229 923 3400

Ext.: 8241

Correo: andrader@wegon.com.mx

1.2.4. Horarios.

Para la atención.	Horarios.
Lunes a viernes.	08:00 AM - 06:30 PM.
Sábado.	08:00 AM - 01:30 PM.

1.2.5 Redes Sociales.

Plataforma	Enlace web
Facebook.	https://www.facebook.com/VolkswagenVeracruz
Twitter.	https://twitter.com/VW_Veracruz
Instagram.	https://www.instagram.com/vw_veracruz/

1.3 Identidad de la empresa.

1.3.1 Misión.

Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.

1.3.2 Visión.

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.

- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes.

1.3.4 Valores.

- Cercanía al Cliente.
- Alto Desempeño.
- Crear Valores.
- Capacidad de Renovación.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Desarrollo Sustentable.

1.3.5 Principios.

- Orientación a la mejora continua de nuestros procesos.
- Cumplir con los requisitos nacionales, internacionales y del Grupo Volkswagen en materia de: Calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral.

- Fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales.

1.3.6 Colores empresariales.

Hasta el día de hoy, el logo, el uniforme y publicidad manejan azul y blanco, siendo diversos los tonos de azul, permitiendo variantes de color adicionales.

1.4 Áreas de la empresa.

Las áreas de una empresa son las que en conjunto de actividades mediante los cuales se pueden dividir de manera eficiente el trabajo, estas promueven una mayor eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

- Área de servicios.
- Área de ventas.
- Área de refacciones.
- Área de crédito y cobranza.

1.4.1 Descripción de área donde se realiza el proyecto.

El área de servicio o también conocida como área de postventa. Este es el departamento donde se le dan los servicios y/o garantías como bien su nombre de después de comprar un auto.

En esta área se encuentra personal llamado como asesores de servicio, ellos se encargan de la gran función de brindarle la atención al cliente, entre sus funciones principales y más comunes son, responder las dudas el cliente, recepción de autos nuevos y/o usados, preparación de garantías, realizar cotizaciones de reparaciones o servicios del automóvil, realizar el trámite de

garantía en caso de ser necesario, enviar presupuesto al cliente, abrir y cerrar ordenes de servicios entre muchas más.

Se podría decir que los asesores de servicios son el intermediario del cliente con otras áreas, en otras palabras, el representante del cliente en el taller, así como del taller al cliente.

1.5. Organigrama general de la empresa.

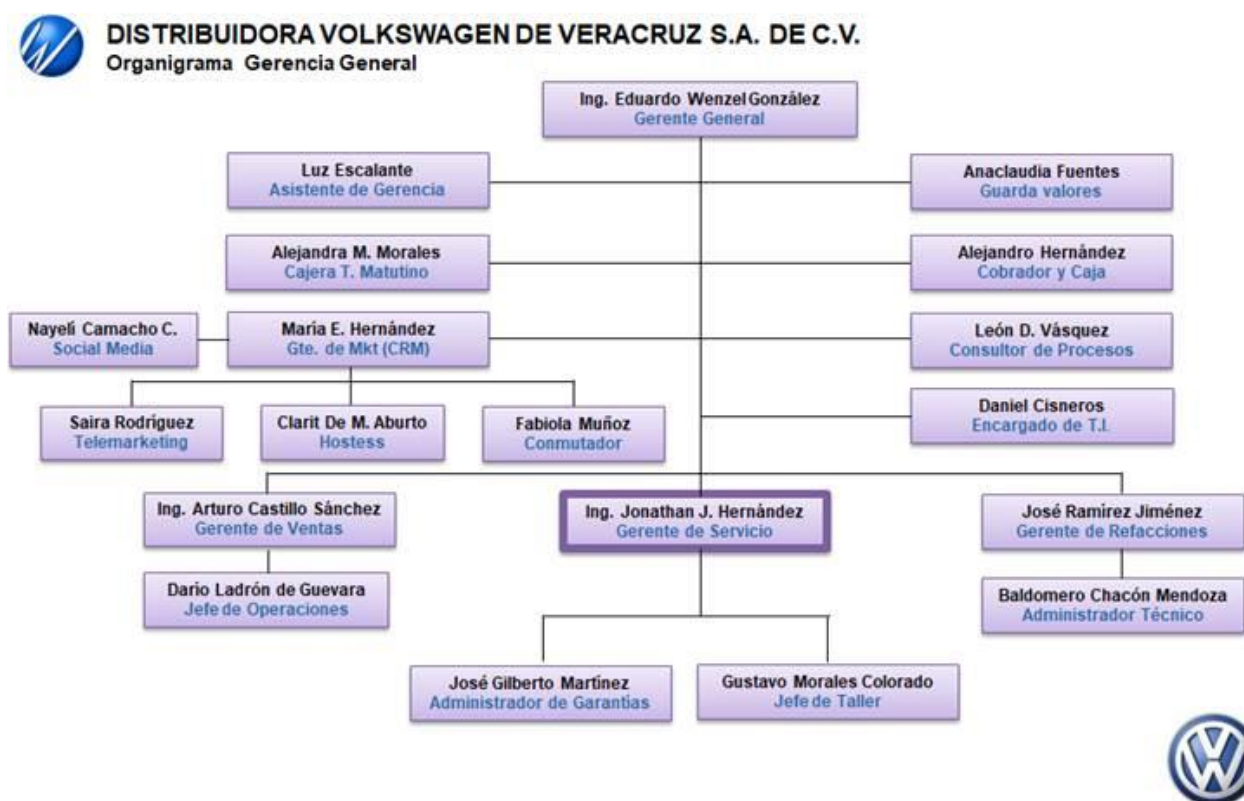


Ilustración 23 Organigrama general gerencial.

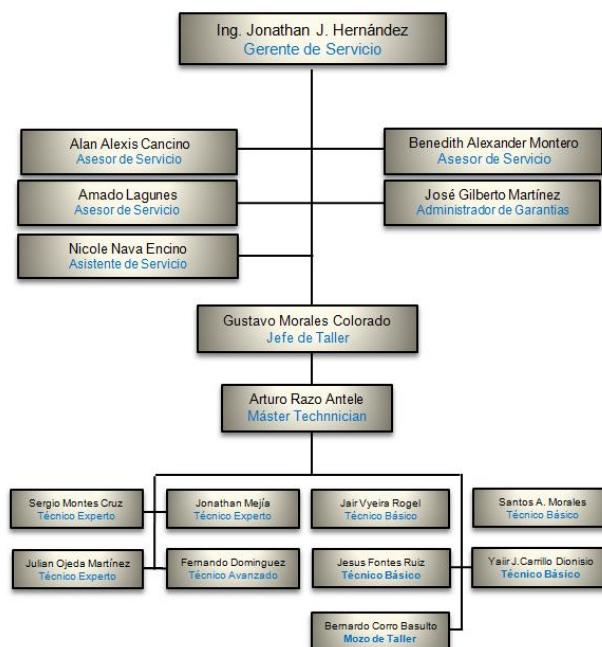
Recuperado de los archivos de la empresa. Marzo, 2022.

1.6. Organigrama del área de servicios.

A continuación, se muestra el organigrama del departamento de servicio, donde se abarca el área de taller y el área de postventa.



Distribuidora Volkswagen de Veracruz S.A. de C.V.
Organigrama Gerencia de Servicio



Ing. Jonathan J. Hernández Aparicio REVISÓ	Lic. Guillermo Armando Valdes García AUTORIZÓ	19 de Julio 2021 Fecha de Elaboración 19 Febrero de 2022 Fecha de Próxima Revisión 43 EMISION
---	--	--

Ilustración 25 Organigrama del área de servicio

Nota: Recuperado de los archivos de la empresa. Marzo, 2022.

1.7 Problemas a resolver, priorizándolos.

Los clientes son parte fundamental para todo tipo de negocios sin importar el giro de este. Ya que al ofrecer un producto y o servicio en el que el cliente se encuentre satisfecho crea un posible retorno y/o recomendaciones que a futuro puede verse reflejado en venta y por lo tanto más utilidad para la empresa, viéndolo del escenario contrario un cliente en el que no se cumplió o acercó su perspectiva de satisfacción puede generar; en primer punto un no retorno o regreso al establecimiento así posibles malas recomendaciones por lo que la venta y utilidad del bien o servicio se verá disminuido.

Es por ello por lo que para la marca Volkswagen es muy importante medir la satisfacción de los clientes en ventas y postventa (servicio, refacciones).

En el primer trimestre (enero, febrero, marzo) en la distribuidora Volkswagen Veracruz se han presentado quejas, reclamos e insatisfacción de los clientes por el bien o servicio que se ofrece, logrando no cumplir el índice de satisfacción conforme a los estándares establecidos por la marca Volkswagen.

Para ello se generó la pregunta de investigación.

¿Cómo ayudará el análisis de satisfacción de cliente en el área de servicios en la distribuidora Volkswagen de Veracruz?

1.8. Objetivos.

1.8.1 Objetivo general.

- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes para detectar las áreas de oportunidades del servicio ofrecidos en la distribuidora de acuerdo con los parámetros de la marca Volkswagen de México.

1.8.2 Objetivos específicos.

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes para conocer si se cumplen con los parámetros de la marca a través de las encuestas realizadas en la plataforma JDPower.
- Conocer los parámetros de las encuestas servicio aplicadas a clientes en el primer trimestre para analizar la satisfacción del cliente de forma estadística.
- Elegir y realizar métodos de análisis de problemas que pueden ser aplicados en el área de servicio para elaborar planes de acción de problemas encontrados y realizar recomendaciones al personal en busca de la mejora continua.

1.9. Justificación.

Este proyecto tiene como finalidad lograr la mejora continua en el área de servicio de la concesionaria Volkswagen de Veracruz, esto para mejorar su calidad al cliente y brindar un mejor servicio a los clientes.

Se realizarán investigaciones sobre temas como el servicio al cliente, calidad, mejora continua y a su vez la mejora de un área.

Se investigarán diferentes métodos de análisis para problemáticas que hay dentro de la empresa y con ello encontrar la raíz de cada problema existente.

Con base s los métodos de análisis se aplican metodologías para la solución de problemas en las empresas, como el método de Ishikawa, 5W2H, 5 Whys, brainstorming, e incluso diagramas de árbol. Todas estas metodologías fueron ocupadas para solucionar algunas problemáticas de la agencia.

Una vez analizado lo anterior se elaboraron planes de acción para combatir los parámetros encontrados. Con estas soluciones se llegó al resultado esperado y mejoraron las encuestas de calidad, y a su vez el área de servicio en general.

Capítulo II. Fundamentos teóricos.

2.1 Calidad.

La calidad tiene diversas definiciones y un sinnúmero de conceptos y cada autor lo define a su manera y bajo su perspectiva, por ejemplo

Juran narra que “La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. M. Juran (1993).

Según Pairo es “La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto. La calidad es extensible a una gran variedad de cosas, situaciones y ámbitos por lo que se puede mencionar y especificar en todos ellos.” Peiró, Rosario (2020).

Deming plantea que el control de la calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado. W. Edwards Deming (1989).

Ishikawa define la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.” Ishikawa (1986).

Parasuraman, Zeithaml y Berry definen la calidad del servicio como “el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud,

relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.” Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

En otros términos, más adecuados bajo la ISO 9000 indica que “Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.” (NC/ ISO 9000 2005).

La ISO con actualización del 2008 dice que “Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.” (NC ISO 9001:2008).

Después de lo siguiente en términos más urbanos podríamos decir que la calidad tiene muchos conceptos y definiciones por muchos autores, todos tienen el mismo fin y llegan al mismo punto, que este es dar un buen servicio, o en su caso de objetos que sean aptos y satisfactorios para el cliente. Podría decirse que la calidad se obtiene cuando el producto o actividad cumple con las expectativas del cliente, por lo tanto, solo este podría garantizar que algo cuenta con calidad, aunque el productor o proveedor garantice la misma.

2.2 Gestión de la calidad.

La gestión de la calidad se desarrolla mediante tres procesos principales que son:

- Planificación.
- Organización.
- Control.

La planificación es un proceso racional de toma de decisiones, que incluye la determinación de los objetivos y la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de esta. Planificar es decir con antelación que se desea conseguir y qué debe hacerse para lograrlo, cómo, dónde, quien y cuando se hará. La planificación pretende establecer un puente entre la situación actual y otra futura deseable. Aguirre (2000).

La función de organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran las empresas, de la forma que los responsables de la administración se aseguran de que cada uno de los elementos que componen la empresa tengan conocimiento de las tareas y funciones que ha de desempeñar para el logro de los objetivos empresariales. La organización comprende, pues una serie de actividades encaminadas a identificar, estructurar y asignar convenientemente todas las clases de tareas que ha de ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa Aguirre, (2000).

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que pueden darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones respecto a los objetivos. Esta función controla lo planeado y lo conseguido con la finalidad de desencadenar las acciones correctoras oportunas, que permitan mantener al sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

2.2.1 Principios básicos de la Norma ISO 9001 y de Gestión de la Calidad.

1. Organización enfocada a los clientes.
2. Liderazgo.
3. Compromiso de todo el personal.
4. Enfoque de procesos.
5. Enfoque de sistema hacia la gestión.
6. La mejora continua.
7. Enfoque objetivo.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

2.3 Calidad en las empresas.

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes.

2.4 Calidad en atención al cliente o servicio.

La calidad del servicio es de suma importancia ya que una mala experiencia o un mal trato del personal puede afectar negativamente todos los procesos dentro de la empresa al igual que su imagen o incluso llegar a perder un contacto.

Peiró Rosario comenta que “Este aspecto depende de la percepción que tiene el cliente sobre el trato recibido cuando se dirige a una marca. Pueden ser múltiples causas las que lleven a un usuario a contactar con una determinada marca: quejas, dudas, incluso felicitaciones por el producto o servicio. Pero lo importante, y para que el cliente tenga una percepción de calidad óptima, es ofrecerle un trato personalizado, comunicación y solución a sus cuestiones lo antes

posible. De esa manera, un cliente podrá asociar la palabra calidad al trato recibido.” Peiró Rosario (2020).

2.4.1. Diferencia entre servicio al cliente y atención al cliente.

Es común escuchar que las personas e incluso las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Solemos creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusiva del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, vendedores o personal de “la mal llamada área de Servicio al Cliente”.

Suelen llamarle así porque generalmente esta área está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan.

La principal diferencia es que el servicio al cliente busca una experiencia integral y en todo momento del cliente. Mientras que la atención del cliente responde a una petición específica.

Trollino Diana comentó que las 5 diferencias entre servicio al cliente y atención al cliente son las siguientes:

1. Inicio y duración.
2. Objetivos.
3. Actitud reactiva y proactiva.
4. Formas de interacción.
5. Participantes.



Ilustración 24 Diferencia de atención y servicio al cliente.

Recuperada de Hubspot, 12.Abril, 2022.

<https://blog.hubspot.es/service/diferencia-servicio-cliente-y-atencion-cliente>

2.6 Factores de satisfacción al cliente.

2.6.1 Satisfacción del cliente.

Como en la calidad, la satisfacción al cliente tiene diversas definiciones por muchos autores, que comparten sus conocimientos con diferentes palabras, pero todas al mismo fin, entre ellas las siguientes:

Philip Kotler define la satisfacción del cliente como "la sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas". Kotler Philip), (2000).

Martin comenta que la satisfacción puede definirse de forma general como “un estado mental y representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información” Martín y Martín, (2000).

Por otra parte, Oliver narra que la satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980); se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación del mismo Westbrook, (1987).

2.6.1.1 Enfoques teóricos de la satisfacción al cliente.

Existen tres grandes enfoques teóricos para tratar de conceptualizar la satisfacción del cliente, los cuales son:

- a) Teoría de la disonancia.
- b) Teoría del contraste.
- c) Paradigma de la des confirmación de las expectativas.

a) Teoría de la disonancia.

Sugiere que, si una persona esperaba un producto de alto valor y recibe un producto de bajo valor, entonces reconocería la disparidad, experimentando una disonancia cognitiva. Es decir, las expectativas no logradas crean una incomodidad psicológica. Según esta teoría, si existe una disparidad entre las expectativas y el rendimiento del producto, los consumidores pueden tener una tensión psicológica y tratar de reducirla cambiando su percepción del producto. Por ejemplo, se puede suponer que un cliente entra en un restaurante, que espera que sea bueno y se enfrenta a una comida poco apetecible.

El consumidor, que había conducido una larga distancia y pagado un alto precio por la comida, para reducir la disonancia, podría decir que la comida no era tan mala como parecía Yüksel, y Yüksel, (2008).

b) Teoría del contraste.

Sugiere lo contrario de la Teoría de la Disonancia. De acuerdo con esta teoría, cuando el rendimiento real del producto está por debajo de las expectativas del consumidor, el contraste entre la expectativa y el resultado hará que el consumidor exagere dicha disparidad.

Esta teoría predice que el rendimiento del producto por debajo de las expectativas se calificará como peor de lo que es en realidad. En términos de la situación del restaurante anterior, el consumidor podría decir que el restaurante fue uno de los peores de su vida y que la comida no era apta para el consumo humano Yüksel, y Yüksel, (2018).

c) Paradigma de la des confirmación de las expectativas.

Este modelo postula que los consumidores compran bienes y servicios basados en expectativas previas sobre el rendimiento previsto. El nivel de expectativa se convierte entonces

en una norma con respecto a la cual se juzga el producto. Es decir, una vez que se ha utilizado el producto o servicio, los resultados se comparan con las expectativas; si el resultado coincide, se produce la confirmación de la expectativa.

En caso contrario, surge la des confirmación. Por tanto, un cliente está satisfecho o insatisfecho como resultado de una diferencia positiva o negativa entre las expectativas y las percepciones Yüksel, y Yüksel, (2008).

Como la satisfacción es un estado psicológico, se debe tener el cuidado adecuado en el proceso de medición cuantitativa, requiriendo de mayores investigaciones sobre este tema.

Al respecto, Yüksel y Yüksel (2008) propusieron diez dimensiones para medir la satisfacción:

1. Calidad.
2. Valor.
3. Puntualidad.
4. Eficiencia.
5. Facilidad de acceso.
6. Medio ambiente.
7. Trabajo interdepartamental.
8. Comportamientos de servicio de primera línea.
9. Compromiso con el Cliente.
10. Innovación.

2.6.2 Productividad.

Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo.

La definición técnica de productividad según Sevilla Andrés, la productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. Sevilla Andrés, (2016).

Para Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. Martínez, (2007).

La productividad es muy importante porque permite mejorar la calidad de vida de una sociedad, repercutiendo en los sueldos y la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo.

Un análisis de lo más productivo supone:

- **Ahorro de costes:** Es posible al permitir deshacerse de aquello que es innecesario para la consecución de los objetivos.
- **Ahorro de tiempo:** Debido a que permite realizar un mayor número de tareas en menor tiempo y dedicar ese tiempo «ahorrado» a seguir creciendo a través de otras tareas.

Un buen análisis permite establecer la mejor combinación de maquinaria, trabajadores y otros recursos para conseguir maximizar la producción total de bienes y servicios.

2.6.2.1 Tipos de productividad.

Según los factores que tengamos en cuenta, se puede clasificar en los siguientes tipos:

- **Productividad laboral:** Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.
- **Productividad total de los factores:** Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra el capital y el trabajo.
- **Productividad marginal:** Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto de los factores constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que, en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto de los factores constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

2.6.3. Eficiencia.

La definición técnica de eficiencia según Sánchez Javier es que la eficiencia es un fenómeno ampliamente estudiado en el ámbito económico. Hace referencia a la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios. Sánchez Javier, (2018).

La norma ISO 9000 narra que la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. ISO 9000, (2018).

En otras palabras, se trata de un sistema de reparto de recursos eficiente cuando pueda ser considerado como la mejor opción posible entre las existentes. Este concepto está relacionado directamente con el óptimo de Pareto.

Es importante señalar que por definición la eficiencia puede clasificarse en dos campos distintos:

- Producción.
- Consumo e intercambio.

EFICIENCIA



Es un **fenómeno** estudiado en **economía**



Consiste en lograr el punto en el que es **imposible mejorar** con los recursos disponibles



Es un concepto asociado al **óptimo de Pareto**



Puede clasificarse en dos campos:
producción y consumo e intercambio

Ilustración 25 Eficiencia

Recuperado de Economipedia, Abril, 2022.
<https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>

En otras palabras, Andrade (2005) comenta que él define la **eficiencia** como la "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico,

para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos"

Andrade (2005, p. 253).

2.6.4 Eficacia.

Quijano comenta lo siguiente: definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE). Quijano (2006).

Sánchez Javier dice que, en términos económicos, la eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas.

Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios. Mientras que, en el ámbito del estudio de la empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel o ratio de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización. Habitualmente los mismos son recogidos en un plan de negocio. Sánchez Javier, (2018).

2.7 Métodos de análisis de problemas.

Los métodos de análisis de problemas aportan esquemas de trabajo a seguir, con el fin de que el solucionador pueda generar un cuerpo de acciones que conlleven a la solución del problema o problemas.

El análisis de la realidad que se pretende intervenir a través de un proceso planificado de acciones se descompone en varias etapas secuenciales: identificación de los problemas, descripción de este, de sus causas y efectos, la jerarquización de causas, la diagramación y la selección de nudos críticos.

2.7.1 Tipos de análisis.

Existen diversos tipos de métodos y análisis para lograr la solución de las problemáticas que se encuentran dentro de las áreas de trabajo de una empresa, o en su caso en cualquier ámbito.

2.7.1.1 Diagrama de proceso.

Esta es una herramienta fundamental utilizada para la identificación de desperdicio en las tareas de trabajo repetitivas. Utilizada para documentar el flujo de trabajo básico, capturar información. También es denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos lógicos para realizar un proceso. Es técnica consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

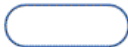
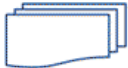
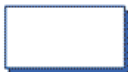
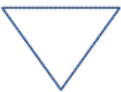
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Ilustración 26 Diagrama de procesos

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

2.7.1.2 Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa, causa-efecto o «espina de pescado» permite analizar un efecto identificando y categorización todas sus posibles causas, de acuerdo con los 6 factores de variabilidad de los procesos conocidos como las 6 M que son:

- Materiales e insumos.
- Máquinas y herramientas.
- Medición.
- Medio ambiente.
- Mano de obra.

Las 6Ms del Diagrama Ishikawa

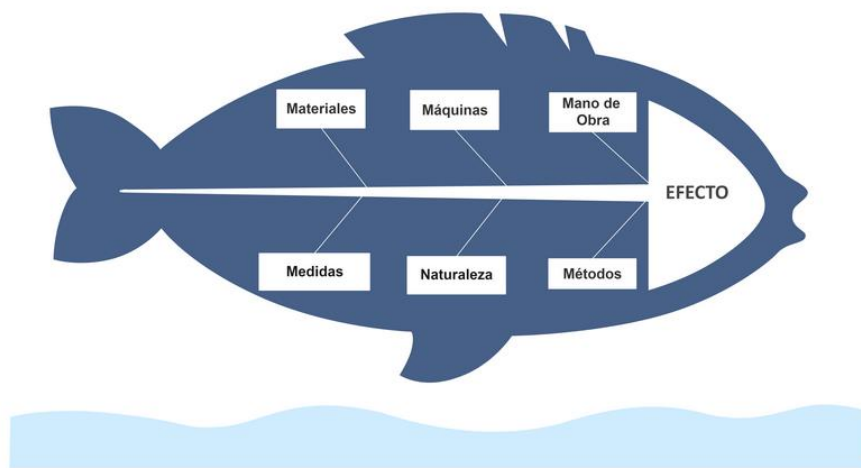


Ilustración 27 Diagrama de Ishikawa

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

El método de aplicación de esta técnica implica:

- Identificar el Efecto, puede ser deseado (Oportunidad de Mejora) o no deseado (No Conformidad).
- Identificar las diversas causas principales y secundarias que generan este efecto.
- Determinar el impacto por cada Causa principal.
- Determinar las causas raíz.

2.7.1.3 Análisis de los 5 por qué ó ¿why,-why?.

Los 5 porqués son una técnica de preguntas encadenadas que se utiliza para explorar las relaciones causa-efecto subyacente a un problema en particular.

Esta técnica se aplica en la solución de anomalías con la finalidad de descubrir su principal causa, por lo tanto, al llegar al quinto por qué se debe tener la definición clara de la causa debido al proceso de análisis.



Ilustración 28 Técnica de los 5 porque.

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

2.7.1.4 Técnica 5W2H.

Es una herramienta utilizada para definir el alcance de un problema. Permite realizar un análisis más específico del evento, caracterizando el efecto y sus causas. El método de aplicación de esta técnica requiere responder las siguientes preguntas:

- What: Escriba una breve descripción del problema que se está presentando, máximo 2 líneas.
- When: ¿Cuándo estamos viendo el problema? ¿En qué momento del día y/o del proceso en cuestión?
- Where: ¿Dónde estamos viendo los problemas (Línea / Máquina / Lugar)? ¿En qué parte/lugar del producto/proceso estamos viendo el problema?
- Who: ¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de las personas?
- Why: ¿Por qué sucede el problema?
- How: ¿Cómo se diferencia el problema del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia en la que aparece el problema es aleatoria o sigue un patrón?
- How Much ¿Cuántos problemas se dan en un día? ¿En una semana? ¿En un mes?
¿Cuánto dinero están implicando?

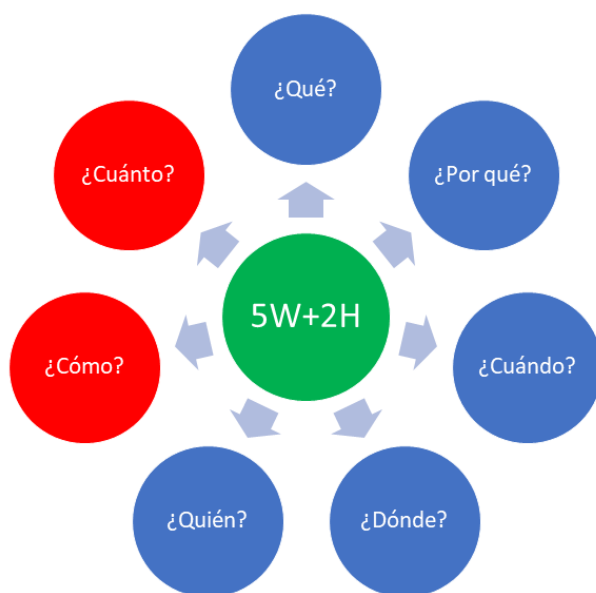


Ilustración 29 Técnica 5W2H.

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

2.7.1.5 Metodología de las 5's.

5's es una herramienta de origen japonés, la cual define prácticas de orden, limpieza y a la vez crea estándares en procesos eficaces y eficientes. Al mejorar efectivamente las áreas de trabajo, eleva la productividad de los procesos empresariales.

Se denomina 5's ya que la primera letra del nombre de cada una de sus competencias comienza con S; inclusive esas fases denotan una jerarquía en cuanto la implantación de la metodología se refiere. (Ver en ilustración 30).

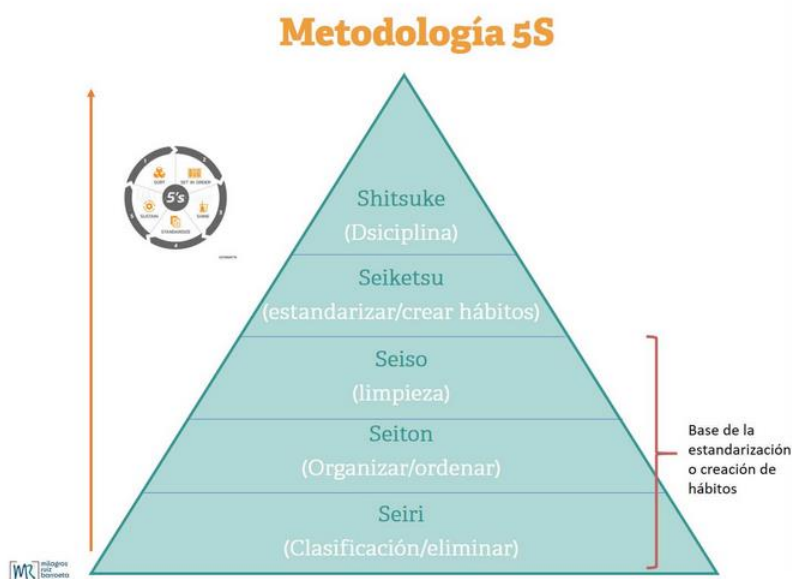


Ilustración 30 Metodología 5's

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

整理

Seiri

Seiri (Clasificación).

Esta es la primera fase, se refiere a clasificar el espacio, dejar lo útil y desechar lo inútil. Es decir, eliminar aquellos objetos que sean incensarios y no aporten valor alguno al servicio final.

整頓

Seiton

Seiton (Organizar).

Esta es la segunda fase, Un objetivo importante de seiton es reducir la actividad de búsqueda de objetos, herramientas o documentos sin valor agregado. Su significado central es mantener cerca de ti y todo lo que necesitas, en lugares designados ordenadamente.

整頓

Seiton

Seiso (Limpieza).

Es la tercera fase, En este paso se busca integrar la limpieza como parte del día, y que dependa de todos en el equipo. Es decir, hay que asumir la limpieza como una actividad rutinaria y de responsabilidad.

El hecho de mantener el espacio limpio agrada e inspira a los demás, al final del día te sentirás mejor, y estarán logrando trabajar con calidad.

清潔

Seiketsu

Seiketsu (Estandarizar).

Es la cuarta fase, se traduce como estandarizar, pero más bien es crea hábitos, esta es la base para mejorar, genera bienestar de quien lo aplica y optimiza los procesos.

Una vez que se logra fijar el hábito, que consigue mejorar tiempo de respuesta ante los imprevistos. Finalmente, una reducción del re-proceso.



Shitsuke (Disciplina).

Es la quinta y última fase. Al trabajar con disciplina genera cultura, motivación. Fundamental para que las personas vean el propósito y estén motivadas para actuar de acuerdo con las S's anteriores.

Por tanto, fomenta la automotivación, la constancia y la perseverancia quien aplica el método, sea una profesional o un equipo de trabajo en los miembros de la organización.

2.7.1.6 Diagrama de árbol.

Permite obtener una visión sistemática del problema. Su estructura es similar a la del organigrama en el que se plantea una relación jerárquica. El diagrama de árbol ayuda a establecer una dependencia ininterrumpida como una cadena.



Ilustración 31 Diagrama de árbol

Recuperado por Focem, Abril, 2022.

<https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>

El método de aplicación de esta técnica requiere:

- Identificar el hallazgo en el nivel superior.

- Defina los criterios de ordenación de problema.
- Desglose las causas en ramas hasta llegar a la causa de mayor detalle.
- Determinar el impacto por cada Causa.
- Determinar las causas raíz.

2.7.1.7 Brainstorming (lluvia de ideas).

La lluvia de ideas es un método para la solución de problemas que permite generar ideas creativas en un entorno grupal. En otras palabras, es una oportunidad para que todos sean creativos, arrojen sus ideas al muro y vean cuáles pegan.

Las reglas son simples:

- No criticar ninguna idea.
- Alentar una diversidad amplia de ideas.
- Elaborar las ideas de los demás.
- No temer compartir ideas poco realistas o poco convencionales.

La meta es crear un espacio libre de crítica para que todos participen y la innovación pueda prosperar.

2.7.1.7.1 Técnicas para la lluvia de ideas.

Hay muchas formas de organizar lluvias de ideas en grupos y poder organizar una sesión exitosa grupal. Es un método muy utilizado y comprobado para recibir los aportes de todos, elegir las mejores ideas y ponerlas en práctica.

Algunas de las técnicas para lluvia de ideas grupales son las siguientes:

1.- Mapas mentales.

La creación de mapas mentales es un método gráfico de lluvia de ideas no lineal que permite que los grupos identifiquen la cuestión o tema y den cabos entre las distintas ideas.

Los mapas mentales permiten captar las ideas de todos, elaborar sobre las ideas de los demás y visualizar cómo se conectan.



Ilustración 32 Ejemplo de mapa mental

Recuperada de Lucidspark
<https://lucidspark.com/es/blog/4-tecnicas-de-lluvias>

2.- Anotación libre de ideas o Brainwitring.

La anotación libre de ideas es un gran método para alentar la participación de todos los integrantes del grupo (incluidos los pensadores más silenciosos y reflexivos) y de evitar el anclaje y los sesgos de personalidad.

El proceso es el siguiente:

1. Todos anotan sus ideas en una hoja de papel en silencio. Puedes fijar un temporizador o una cantidad mínima de ideas que todos deben incluir en su lista.
2. Cada persona pasa el papel a la persona que tiene a su lado, quien añade y amplía esas ideas.
3. Continúa pasando los papeles hasta que se haya completado la ronda.
4. Una vez terminada, comparte todas las ideas en la pizarra y analícenlas.

No olvides mantener el anonimato de los papeles para evitar los juicios y las críticas. Así se elimina una parte de los nervios asociados con compartir las ideas, para que todos puedan expresar su creatividad libremente.

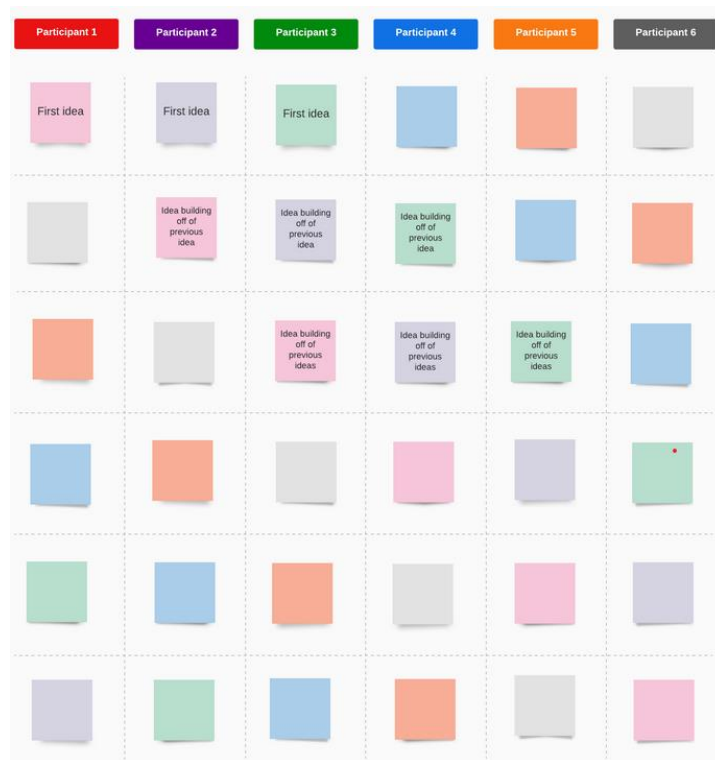


Ilustración 33 Ejemplo de lluvia de ideas escritas

Recuperada de Lucidspark

<https://lucidspark.com/es/blog/4-tecnicas-de-lluvias>

3.- Ideación rápida.

Este es un método para lluvias de ideas simple y eficiente que permite generar muchas ideas rápidamente. Invita a que todos anoten tantas ideas como puedan en una determinada cantidad de tiempo. Cuando suene la alarma, recopila las ideas y compártelas con el grupo.

La ideación rápida es muy parecida a la escritura libre; la meta es permitir que los pensamientos fluyan en el papel sin juicios ni ediciones, y ver qué se logra. Este método de lluvias de ideas es una gran manera de encender la creatividad y obtener mucho material para trabajar. Además, garantiza que todos tengan la oportunidad de participar y que se escuchen sus ideas.

4.- Pensamientos en estrella o Starbursting.

Los pensamientos en estrella permiten que los equipos exploren las ideas con preguntas específicas relacionadas con el tema de la lluvia de ideas.

Para empezar, dibuja una estrella de seis puntas. En el medio, escribe el desafío o la pregunta para la que quieres proponer soluciones en la lluvia de ideas. Luego, rotula cada punta de la estrella con "¿Quién?", "¿Qué?", "¿Cuándo?", "¿Por qué?" y "¿Cómo?"

Usa cada punta para sugerir preguntas sobre tu desafío, por ejemplo, "¿Qué quieren nuestros clientes?", "¿Cuándo estará listo el producto para entregarlo?" y "¿Qué cronograma necesitamos para lograr que así suceda?".

Estas preguntas estimulan preguntas más profundas y encienden ideas para que puedas dibujar un mapa de ruta básico para tus soluciones.

2.8 Metodología de investigación.

La metodología de investigación es el método que utilizarás para resolver un problema de investigación mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación.



Ilustración 34 Factores para la metodología de la investigación

Recuperada de QuestionPro,

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>

Para cumplir con lo anterior, debes tomar en consideración factores como:

- Qué datos recolectar (y qué datos ignorar).
- A quiénes vas a acudir para recolectar la información (en investigación, esto se denomina “diseño de muestreo”).
- Cómo recolectarlos (lo que se denomina “métodos de recolección de datos”).
- Cómo analizarlos (lo que se denomina “métodos de análisis de datos”).

Una buena metodología de la investigación proporciona resultados científicamente sólidos, mientras que una metodología deficiente no lo hace.

2.8.1 Tipo de metodologías.

Existen tres clasificaciones de metodologías de la investigación, las cuales son cualitativa, cuantitativa y mixta. Estas son diferentes tipos de metodologías, que se distinguen por centrarse en palabras, números o ambos. Se trata de una simplificación excesiva, pero es un buen punto de partida para entenderlo.

La Investigación cualitativa se refiere a la investigación que se centra en la recopilación y análisis de palabras escritas o habladas, datos textuales. Este análisis también puede centrarse en otros datos, más “suaves”, como el lenguaje corporal o los elementos visuales.

La investigación cuantitativa se centra en la medición u la comprobación mediante datos numéricos.

La investigación mixta combina lo mejor de las, metodologías cualitativa y cuantitativa para integrar perspectivas y crear una imagen rica de los datos.

2.8.2 Métodos de recolección de datos.

Existe una gran variedad de métodos de recopilación de datos que se pueden ocupar para un estudio. Sin embargo, se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- Entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada.
- Grupos de discusión virtuales o presenciales.
- Encuestas en línea o físicas.
- Observación.
- Documentos y registros.

- Estudios de caso.



Ilustración 35 Métodos de recolección de datos

Recuperada de QuestionPro,
<https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>

Capítulo III Actividades desarrolladas

3.1 Conocimiento del proceso de servicio, programa de evaluación de la satisfacción al cliente.

Para el inicio de las actividades desarrolladas, se realizó la identificación de los procesos y procedimientos involucrados en el área de servicio mismos que son evaluados en la encuesta de satisfacción del programa de JD POWER aplicando técnicas del método de investigación para la recolección de datos como lo son, entrevistas estructuradas, no estructuradas, físicas y observación, en donde con ayuda del personal del área de servicio se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo inicia el proceso?
2. ¿Quién recibe al auto?
3. ¿Dónde inicia el proceso?
4. ¿Por cuales áreas pasa el auto?
5. ¿Cómo notifican al cliente?
6. ¿Qué es lo que hace este proceso?
7. ¿En dónde entra el cliente con este proceso?
8. ¿En qué momento termina el proceso?

Dando como resultado el siguiente proceso:



Ilustración 36 Proceso del área de servicio.

La marca Volkswagen designa a la empresa JD POWER para conocer la experiencia del cliente en el área de servicio. Esta empresa encargada de realizar encuestas a los clientes de postventas y quien gracias a ellos se logra conocer la calidad de servicio ofrecido y la satisfacción de los clientes.



Ilustración 37 Programa de JD POWER

Recuperado de encuestas de servicio, por JD Power, 17,05.2022

Actualmente la metodología de evaluación es 5 estrellas, es decir, los clientes evalúan la experiencia vivida en una escala de 1 a 5 estrellas donde 1 es la menor satisfacción y 5 la mayor satisfacción. Dentro de esta metodología se prioriza el uso de un cuestionario corto y muy accesible para los clientes.

Las quejas de las clientes recibidas en el área de servicio se analizan mediante la página web desarrollada por Volkswagen denominada como JD POWER. En esta plataforma se logra analizar, y monitorear los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente, las cuales los asesores hacen llegar al cliente después de su cita de servicio.

Aquí logramos ver los resultados por medio de histogramas, estrellas de cumplimiento de objetivos, estrellas del 1 al 5 según la satisfacción del cliente, gráficas, etc.

La sección principal es llamada dashboard, donde se muestran todos los resultados generales según las encuestas.

Por parte del gerente de servicio se proporcionó el ingreso a la plataforma JD POWER, en donde se investigó y se analizó cómo funciona dicho programa, el cual sirvió de pauta para avanzar en el proyecto, se podría decir que este fue el punto partida.

3.2 Identificación de los parámetros identificados en JD POWER.

Se realizó la identificación del programa de encuestas para la satisfacción del cliente, denominada JD POWER, tal programa que se encarga de dar resultados sobre la calidad de

servicio en los clientes. Esta plataforma se encarga de analizar los resultados de la satisfacción al cliente, y otorgar las estadísticas dependiendo las respuestas obtenidas. Tiene 7 puntos clave en los cuales se enfoca determinan lo siguiente:

1. Calidad del servicio.
2. Cita de Servicios.
3. Resultados.
4. Atendido y Valorado.
5. Explicación y/o información.
6. Entrega.
7. Instalaciones y Amenidades.

En la siguiente gráfica se muestra de forma general las estadísticas de evaluación mediante JD Power.

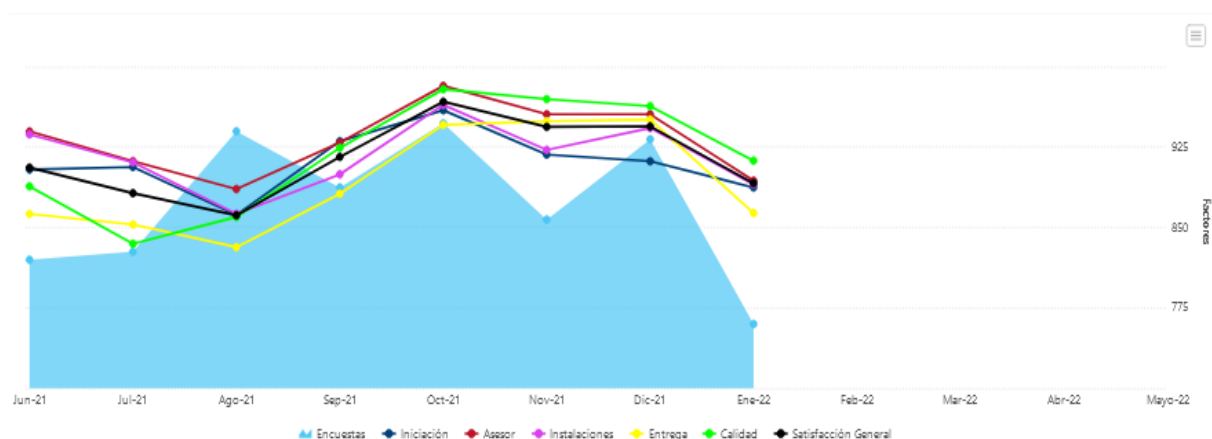


Ilustración 38 Tendencia de factores

Recuperado de JD POWER, 22, Mayo, 2022. <https://vwmexico.boostcx.com/bcx/Dashboard>

3.3 Satisfacción del cliente en el periodo de Enero a Marzo del año 2022.

En este periodo se analizaron las encuestas de calidad de servicio mediante la plataforma JD POWER, donde resaltan áreas de oportunidad para atacarla, se muestran a continuación en las siguientes gráficas.

a) Lavado.

Dentro del parámetro “calidad del servicio” se encuentra como subapartado donde se evalúa el departamento de lavado de vehículos, donde en los últimos tres meses, enero, febrero y marzo del 2022 se muestran los siguientes resultados.

La siguiente gráfica indica que de 63 encuestas contestadas en el mes de enero 13 clientes no están satisfechos con su lavado de su auto. En el mes de febrero de 47 encuestas aplicadas 7 evaluaron insatisfactoriamente al área de lavado. Mientras que en el mes de marzo de 59 encuestas contestadas 11 clientes no están conformes aun con el servicio de lavado.

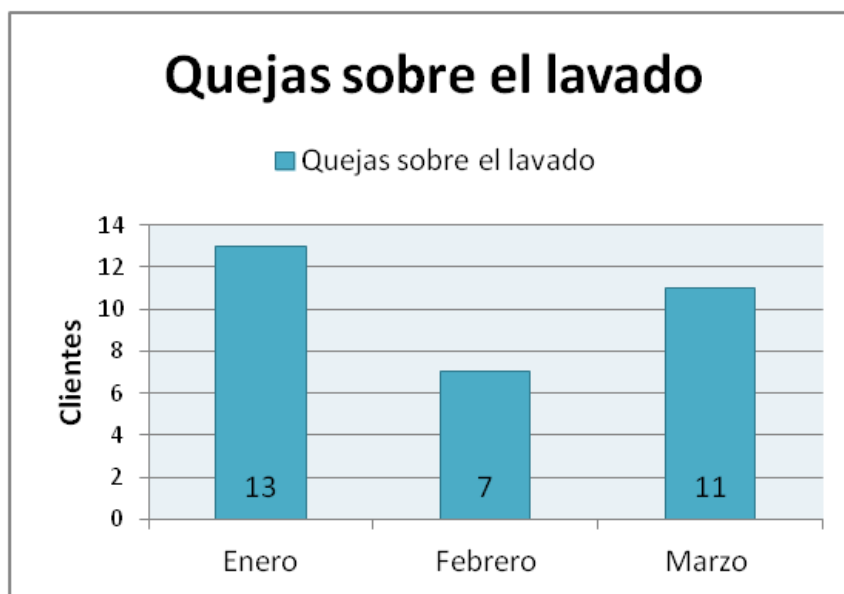


Ilustración 39 Grafica de encuestas de lavado.

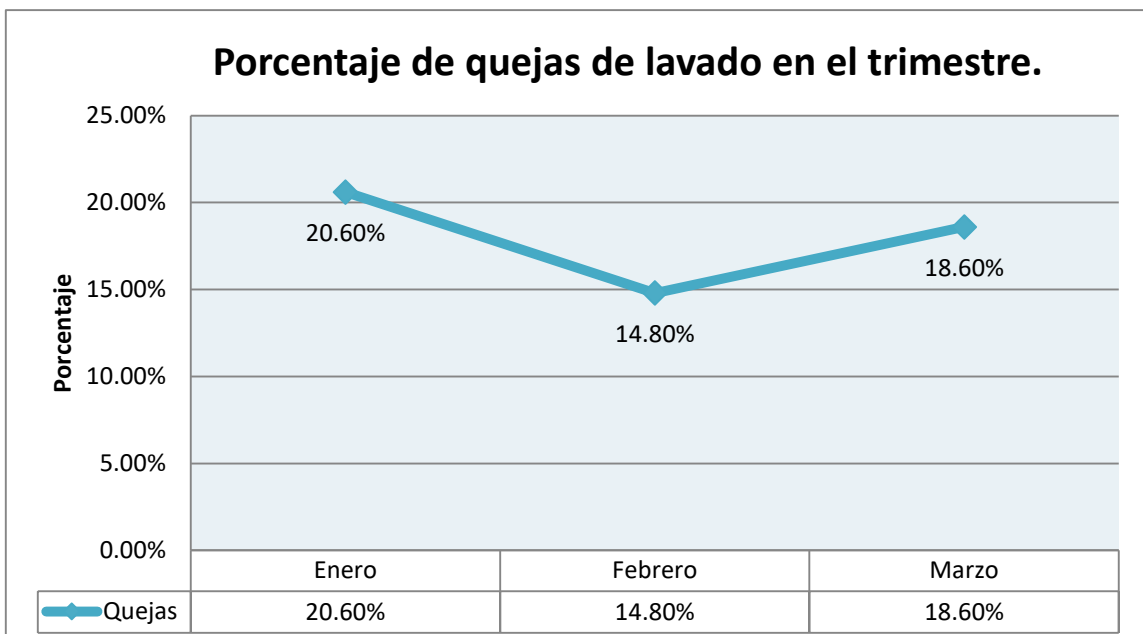


Ilustración 40 Porcentaje de quejas de lavado

Podemos definir que el área de lavado tiene errores o algo mal está pasando, ya que tiene una continua insatisfacción por parte de lo cliente como logramos ver en la gráfica de porcentaje.

b) Taxis.

Otro subapartado que se logró identificar es en el apartado de “Atendido y Valorado” en este caso es el tema de los taxis, donde los clientes muestran molestias ya que no les ofrecen el servicio de taxis o no avisan cuando llegan, y ellos mismos tienen que salir a tomar un taxi y sin la cortesía de la empresa.

La siguiente gráfica arroja que en el mes de enero de 63 encuestas aplicadas 13 son las que tienen detalle con el tema de taxis. En febrero de 47 encuestas realizadas, hay 7 clientes insatisfechos con el servicio de taxis, mientras que en marzo de 59 encuestas aplicadas 10 clientes tienen detalle con el servicio de taxis.

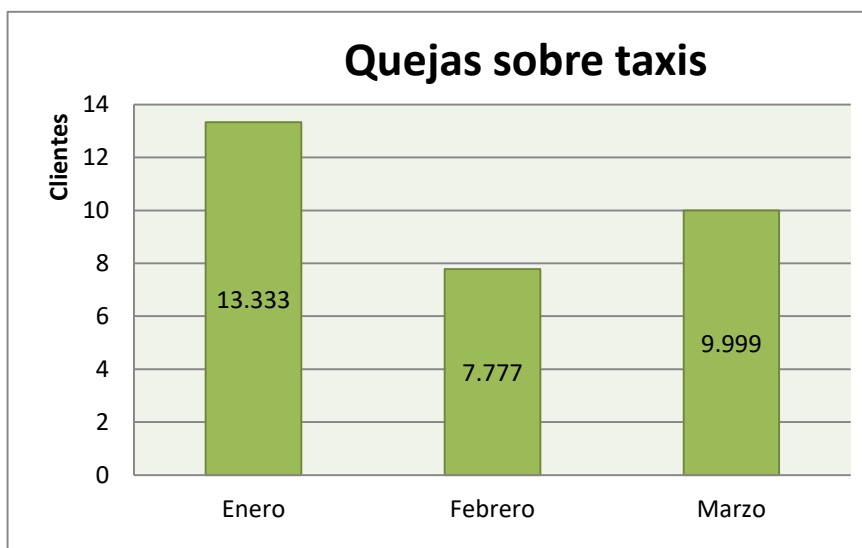


Ilustración 41 Grafica de insatisfacción de taxis

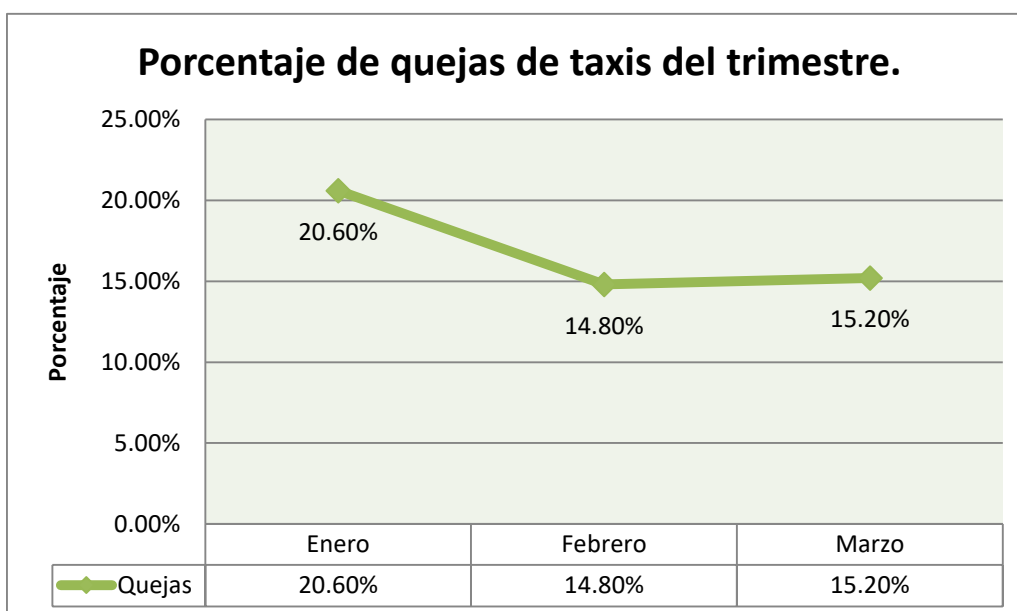


Ilustración 42 Porcentaje de quejas de taxis

Se puede observar que con el tema de taxis hay un alto porcentaje de quejas por parte de los clientes.

c) Puntualidad.

Dentro del subapartado de “Atendido y valorado” existe otra problemática la cual es la puntualidad del asesor de servicio al momento de la cita acordada. En la encuesta de calidad de servicio hay una pregunta la cual dice lo siguiente “¿Tiempo para hablar con un asesor de servicio?” en la cual hay opciones para contestar las cuales son de 1 a 3 min, de 5 a 7 min o de 10 a 15 min. Debido a los comentarios de los clientes en las gráficas se muestran los anteriores resultados.

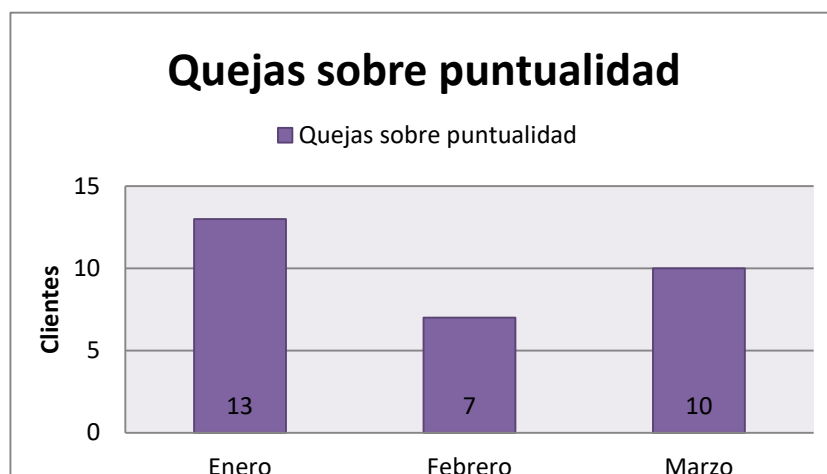


Ilustración 43 Grafica de insatisfacción de puntualidad.

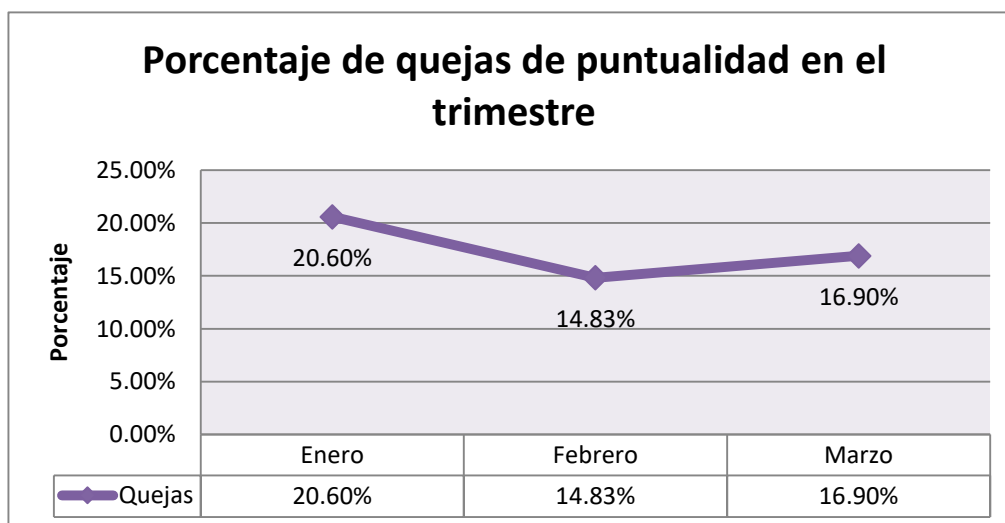


Ilustración 44 Porcentaje de quejas de puntualidad

Donde de 63 encuestas aplicadas en el mes de Enero 13 clientes muestran insatisfacción, en el mes de Febrero con 47 encuestas respondidas solo 7 clientes tuvieron inconformidad con la puntualidad de los asesores, mientras que el mes de Marzo de 59 encuestas realizadas 10 clientes quedaron insatisfechos con la puntualidad de los asesores.

d) Argumentación del asesor.

Dentro del sub apartado de “Explicación y/o información se encuentra otra problemática la cual es la argumentación del asesor, y que no se explica o no brindan toda la información que esperaban.

Para ello se hizo una gráfica y arroja los siguientes resultados.

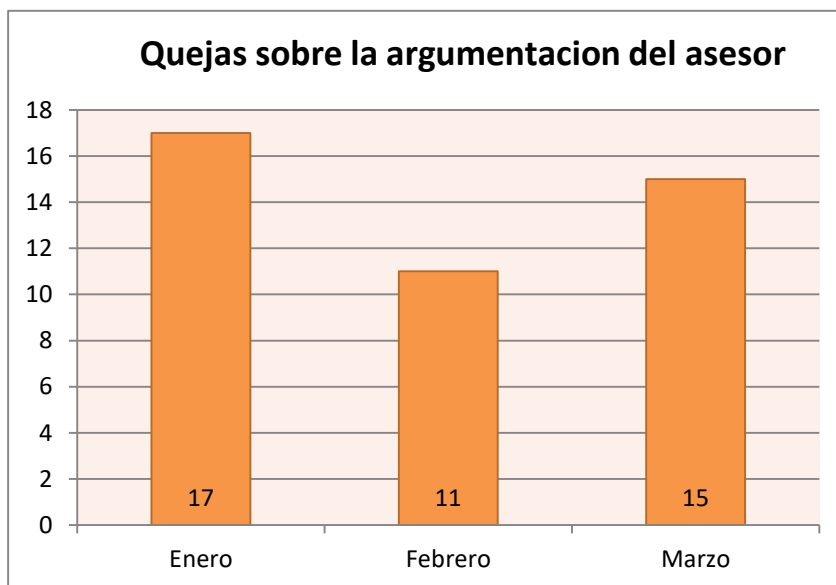


Ilustración 45 Quejas de argumentación

La gráfica anterior arroja que en el mes de enero de 63 encuestas aplicadas 17 se quejan de la argumentación de los asesores, en Febrero de 47 encuestas 11 clientes tienen problemas porque no les brindan la información esperada mientras que en Marzo se contestaron 59 encuestas en las cuales hay 15 clientes insatisfechos por la explicación brindada por el asesor.

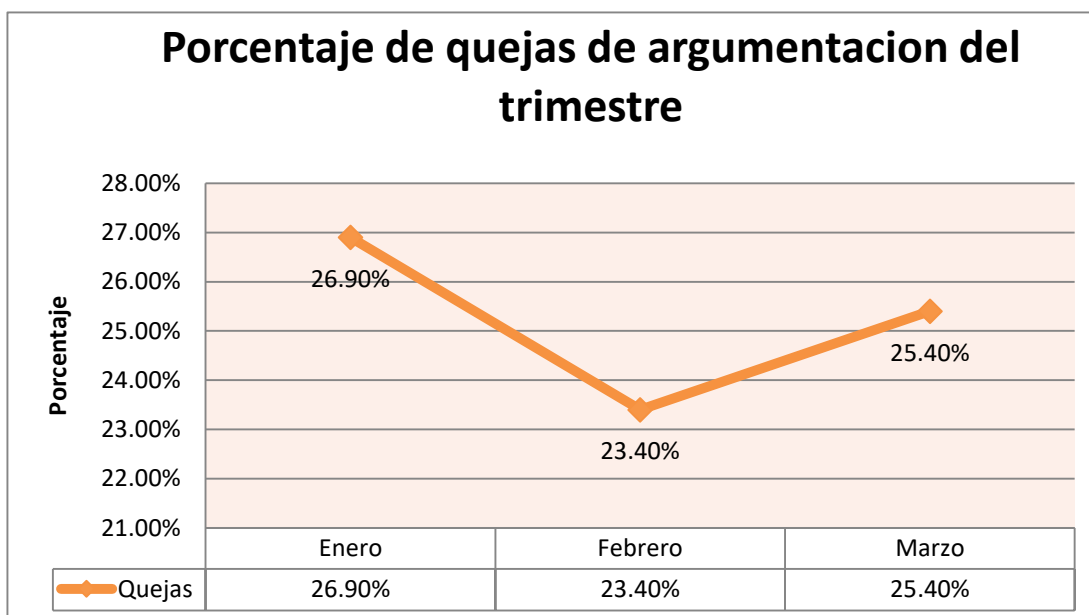


Ilustración 46 Porcentaje de quejas de argumentación.

Estos cuatro casos analizados son solo algunos de los temas de insatisfacción del cliente o calificados con baja puntuación y que con base en la siguiente gráfica se presentan las menciones en lo general de las encuestas analizadas.

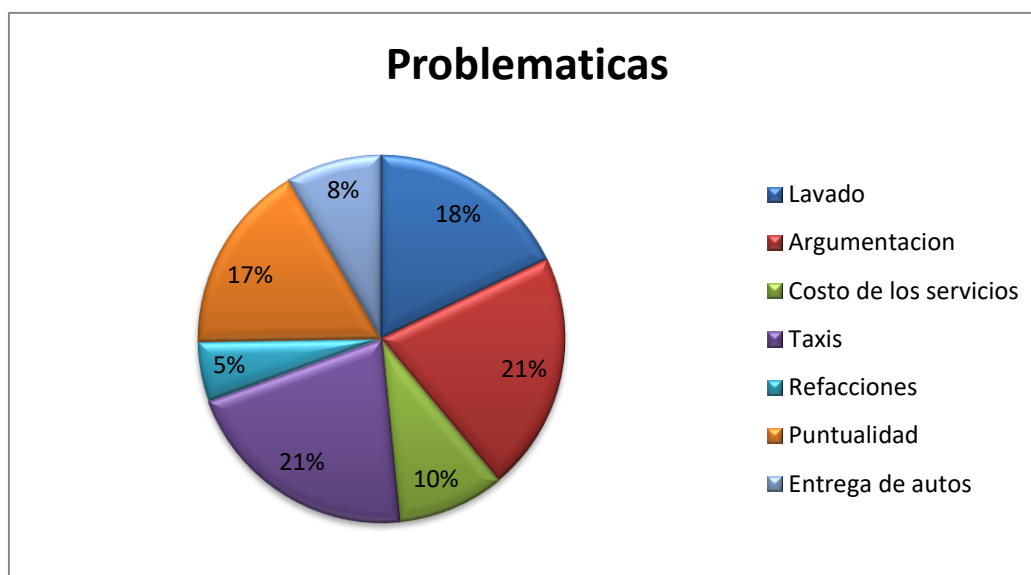


Ilustración 47 Gráfica porcentaje de problemáticas encontradas.

De acuerdo con la gráfica anterior encontramos los parámetros y las áreas de oportunidad para mejorar la calidad y el servicio de la concesionaria. Se logra ver en los apartados de:

- Lavado.
- Argumentación de asesores.
- Puntualidad de asesores, y en el tema de.
- Taxis.

Hay mayor cantidad de quejas o encuestas insatisfactorias por lo cual se consideran como áreas de oportunidad necesaria para hacer énfasis con posibles procesos que están fallando y deben ser para su pronta mejora continua.

3.4 Métodos de análisis aplicados en el área de servicio.

3.4.1 Área de lavado

Para el tema del área de lavado se siguió la metodología de análisis creada por el autor Kaoru Ishikawa con nombre de método de causa y efecto, famosamente conocido como el “diagrama de Ishikawa” haciendo mención que por el giro de la empresa se aplicaron las M’s necesarias.

Para realizar este diagrama se realizó una serie de preguntas con los asesores creando una lluvia de ideas de causas y defectos insatisfactorios con el área de lavado.



Ilustración 48 Lluvia de ideas con asesores

Gracias a esta lluvia de ideas, se realizó el diagrama de Ishikawa presentando 4 M's las cuales son métodos, mano de obra, maquinaria y materiales.

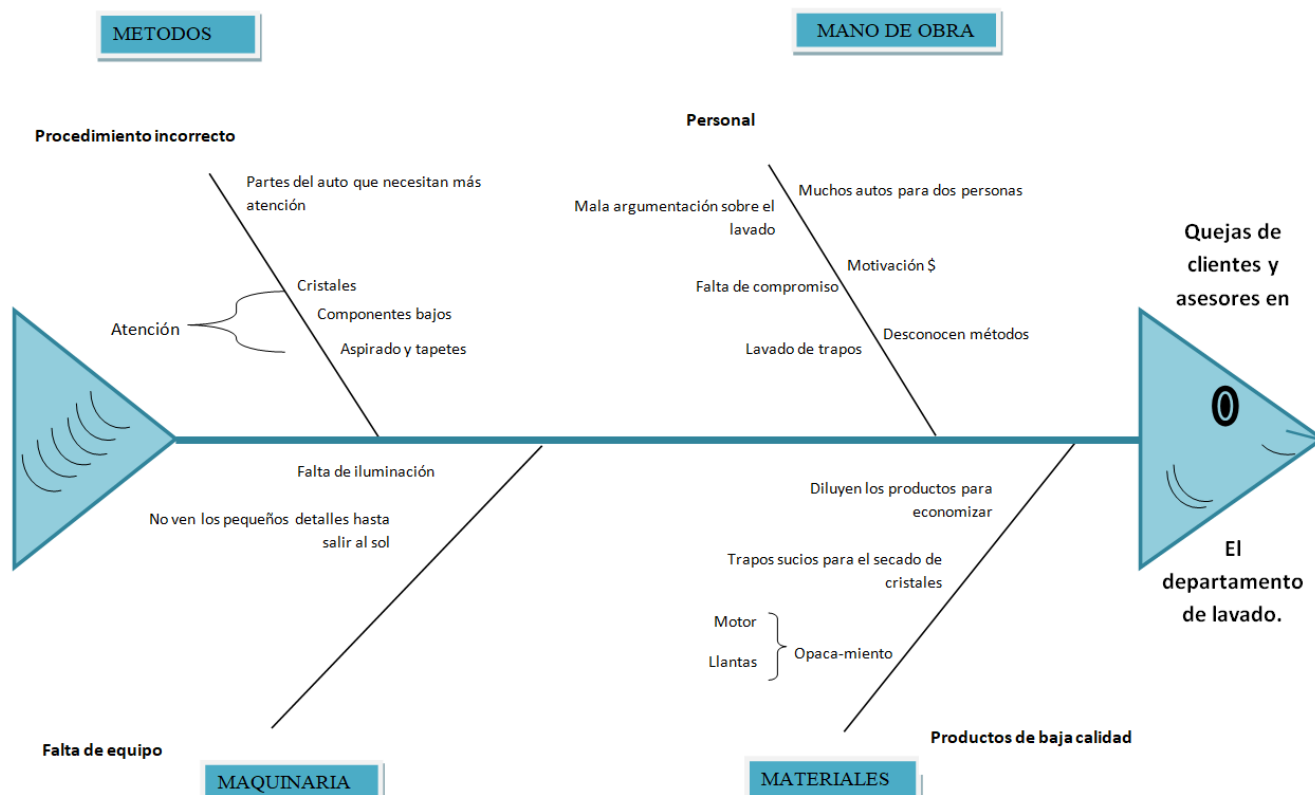


Ilustración 49 Diagrama de Ishikawa perspectiva de asesores

También se realizaron entrevistas con el personal de lavado, y gracias a sus respuestas se realizó una lluvia de ideas, para conocer las causas del porqué hay tantas quejas en su área, donde el personal hizo mención de las necesidades, quejas y/o molestias que tenían referente a su área.



Ilustración 50 Entrevistas al personal de lavado.

Mediante las entrevistas realizadas al personal de lavado se obtuvieron las siguientes recomendaciones, quejas y/o :

- “No se ven los detalles en el área”.
- “Los vales de lavado no los ponen y nos atrasan”.
- “Los autos no los programan y ni dicen cual siguen, hay que estar viendo cual va y nos atrasa”.
- “Cuando le dan las pruebas los ensucian y hay que volver a lavarlos”.

- “Los lavamos y los vuelven a meter al patio y se vuelven a ensuciar y se empolvan”.
- “Faltan ventiladores, kartcher, guantes, una mesa, más luz, bancos y un frigobar”.
- “Los coches vienen muy sucios y solo se hace el lavado de motor, pulido y encerado, nano, y cristales, para más a fondo es el lavado Premium”.

Posteriormente se realizó la metodología de brainstorming con todo el personal involucrado y gracias a esto se llegó a un acuerdo con los proveedores y gerencia. También se realizó un diagrama de Ishikawa para lograr ver las problemáticas existentes.

Al concluir estas metodologías aplicadas se elaboró un plan de acción, en donde se realizó una junta con el área de taller, asesores de posventa, lavado y gerencia de servicio que estos son partícipes de estos hechos, en donde se expuso una presentación en la cual se mostraron las problemáticas sobresalientes y con ellas la solución a los parámetros encontrados.

El personal de taller, lavado, asesores de servicio y gerencia fijaron compromisos para mejorar esta problemática, en donde se busca la mejora continua de estas problemáticas ya mencionadas.



Ilustración 51 Presentación de problemáticas y soluciones.

Hola buenas tardes, solo para recordarles los compromisos a lograr en base a la presentación de soluciones de problemáticas enfocadas en el área de lavado.

Asesores:

- Colocar los vales de lavado en el porta vasos con un poco de cinta masking
- Argumentación sobre lavados Premium o básico con el cliente
- Hacer la revisión previa para la entrega de vehículo realizando el check list
- Revisar como van los autos antes de la llegada del cliente

Lavado:

- Supervisar y emplear sus técnicas para mejorar los lavados
- Conseguir el equipo para mejorar sus lavados y solucionar sus necesidades
- Checar y pulir detalles en cuanto a la limpieza del auto
- Asesorar a los chicos de lavado para mejorar el servicio

Gerente de servicio:

- Mejorar la instalación enfocada en la iluminación
- Supervisar las mejoras obtenidas

Empleando todo esto, queremos logara mejorar la calidad de servicio, gracias a todos por su participación.

Lista de asistentes:

- Alan Cancino
- Benedith Montero
- Amado Lagunés
- Jocelyn García
- Ing. Javier Aparicio
- Francisco Mendoza
- Ing. Gustavo Morales

Ilustración 52 Compromisos de áreas participantes

3.4.2 Problemática de taxis

Para este tema de taxis se ocupó la metodología de los “5 Why?” O también nombrada los “5 ¿Por qué?”, la cual se trata de hacer una pregunta y con ella misma preguntarse por qué pasa dicha razón, y con ella por qué y porque y porque, etc. Hasta llegar a la raíz de la problemática.

Esta metodología se realizó con base a las encuestas de satisfacción al cliente con comentarios y quejas que dan los clientes en las llamadas o bien comentarios a los asesores y con ayuda de los asesores de servicio.

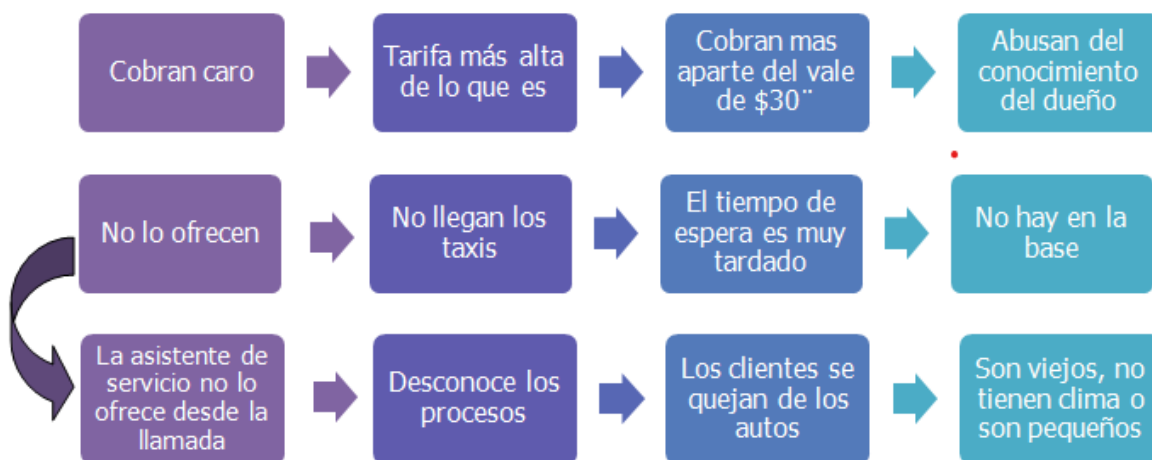


Ilustración 53 Método de los 5 Why.

Al tener la raíz de la problemática como plan de acción se realizó una junta con el gerente de servicio y con el proveedor para comentar todo lo que estaba sucediendo y poder llegar a un acuerdo y pronta solución.

Como primera solución se elaboró una tabla de tarifas a las distintas colonias y fraccionamiento más recurrentes y a dónde van los clientes. Esta tabla se mostrará durante la cita de servicio para que el cliente este informado y así evitar que no quieran cobrar más de lo que es y tenga más peso el vale de cortesía por \$30.00 M.N.

Se trabajó con esta propuesta de solución, pero no se logró concretar como tal, por lo tanto se buscó otra alternativa.

Se cambió al proveedor de taxis, donde el servicio es más eficiente el cual cumple los estándares de calidad requeridos por la distribuidora, ahora los taxis ofrecen un servicio mejorado, se creó una lista de tarifas para no abusar de los precios y los autos son más modernos y cómodos según los clientes, cumpliendo con sus expectativas.

También este nuevo proveedor brinda un nuevo vale para los taxis que estos se les entregan a los clientes en el cual pide más datos del mismo y brinda una mejor seguridad enviando la ubicación del pasajero para que sus familiares o alguien más la pueden seguir por WhatsApp.

Con Seguridad
¡Vamos a tu Destino!
CANAL 664, CENTRO HISTÓRICO, VERACRUZ, VER. MEX.
TELÉFONOS: 2293 84 01 06 - 07 CEL.: 2292369818
WWW.TAXIVER.COM.MX AJUR8902029Y4

TAXI VER

INFORMACIÓN DE PASAJERO
NOMBRE:
EMPRESA: ID:

INFORMACIÓN DE CONDUCTOR
CONDUCTOR: UNIDAD:

INFORMACIÓN DE SERVICIO
FECHA: HORA:
ORIGEN: DESTINO:

N° DE SERVICIO: TARIFA:

¡NO PASTEURIZA SIN N° DE SERVICIO!

MÉTODO DE PAGO
☐ EFECTIVO ☐ TRANSFERENCIA ☐ CRÉDITO ☐ TARJETA CO ☐ E-VALE / CÓDIGO QR ☐ OTRO

Solicita tu factura en: contacto@taxiver.com.mx

Ilustración 54 Nuevos vales de taxis proporcionados.

3.4.3 Problemática de argumentación del asesor.

Para el tema de argumentación de asesores, nuevamente se usó el método de Ishikawa o también conocido como diagrama de causa y efecto, basándose en la metodología d las 6 M's utilizando solo las requeridas ante esta situación las cuales solo son mano de obra, y métodos.

Para ello nuevamente se reunió a los asesores de servicio para analizar qué estaba pasando en el cual se obtuvo el siguiente diagrama.

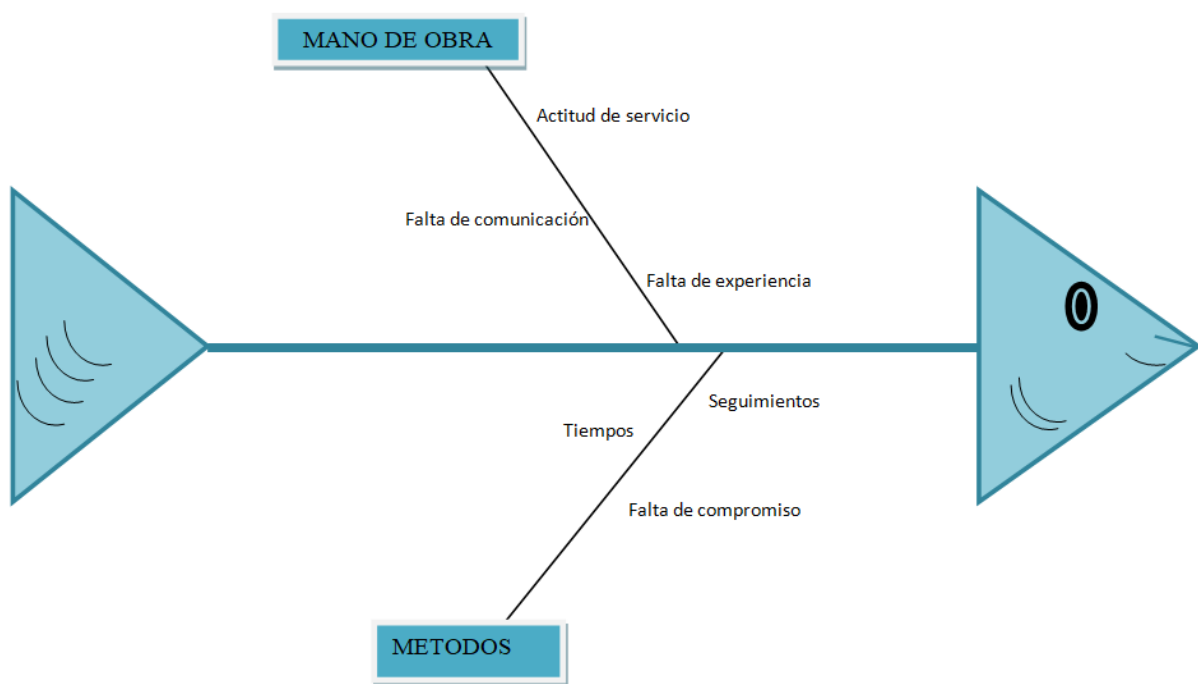


Ilustración 55 Diagrama de Ishikawa sobre argumentación del asesor

Se llegó a la conclusión de que los clientes se quejaban más porque su asesor no los mantenía informados en cuanto al seguimiento del auto, esto para saber si ya estaba listo, si estaba en taller,

si estaba en lavado, etc. Los clientes buscan el saber el estado de su automóvil y esto no se los brindaban.

De igual forma los clientes no entendían a los asesores porque no sabían cómo explicar una situación o no argumentaban bien los problemas.

De acuerdo a las causas encontradas se desarrolló el método de 5'W el cual se obtuvo el siguiente resultado.



Ilustración 56 Desarrollo de 5W'S

Con base a las metodologías anteriores se realizó un plan de acción el cual nuevamente se realizó una reunión con los asesores, y se presentaron las problemáticas, generando compromisos de parte de gerencia para mejorar esa situación.

Algunos de los compromisos que se acodaron son los siguientes:

- a) Dar capacitaciones y brindar cursos a los asesores de servicio.
- b) Motivarlos incentivamente y personal.

- c) Crear un mejor clima y ambiente laboral.

3.4.5 Problemática de puntualidad.

Para el tema de puntualidad de los asesores el cual es un tema muy importante se ocupó la metodología de 5W's la cual se basa en el ¿por qué? de alguna razón, este método se aplicó de forma personal con cada asesor para conocer el porqué estaba ocurriendo esto.

Al saber cuáles son sus motivos para no cumplir con su horario establecido el cual se obtuvo lo siguiente:

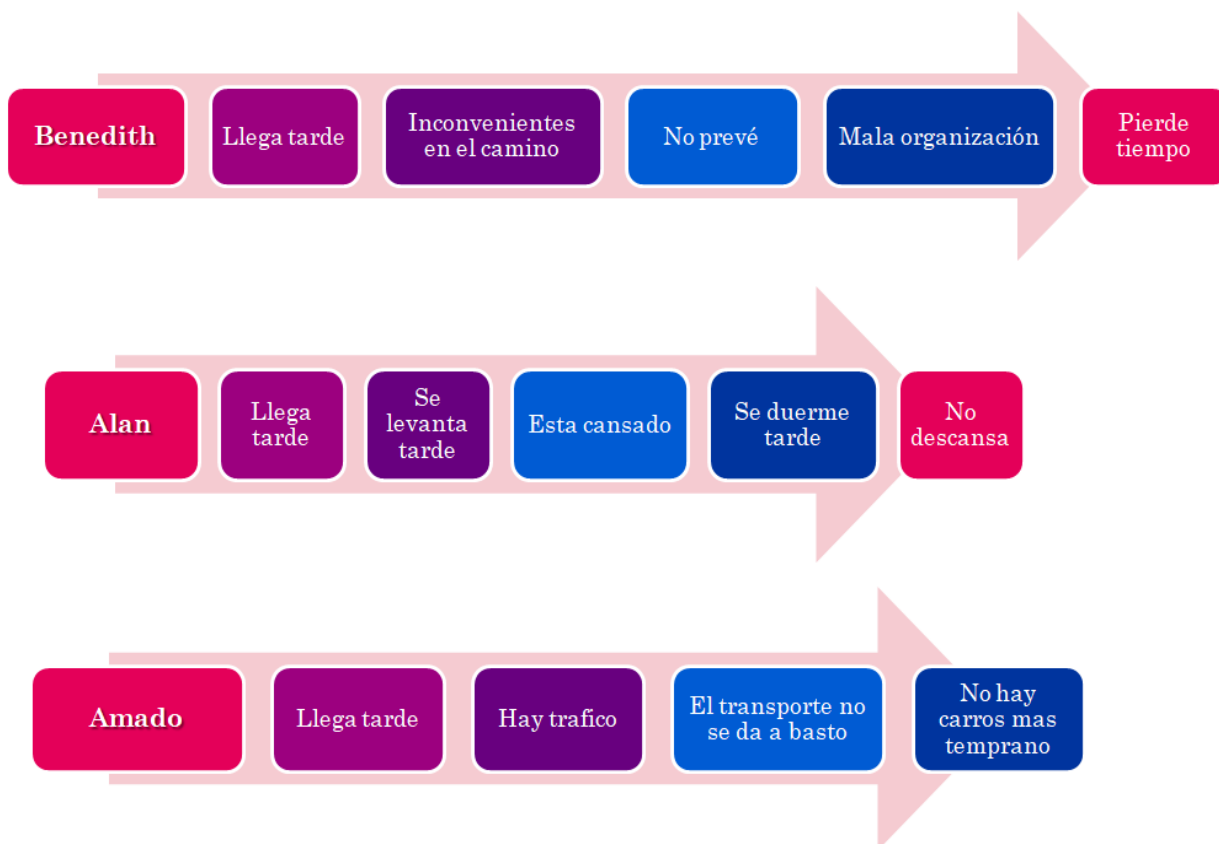


Ilustración 57 Metodología de las 5W's

Los resultados anteriores solo son repuestos del asesor de servicio sobre la puntualidad al ingresar a la distribuidora a las 8:00 am, pero no solo es problema a la hora de llegada, sino que también al momento de que llega un cliente en el transcurso del día.

Hay que saber que si un asesor se retrasa con una cita pasara lo mismo con todas, ya que las citas están programadas de 20 min por cliente, por ejemplo

Primera cita 8:00 am.

Segunda cita 8:20 am.

Tercera cita 8:40 am.

Para ello se realizó un Brainstorming con los asesores para analizar e informarse sobre qué estaba pasando, del porqué también cuando están dentro de la distribuidora se sigue retrasando las citas o sigue habiendo quejas de las mismas.



Ilustración 51 Brainstorming con asesores de servicio

Los asesores comentaron que en el transcurso del día si se llegan a retrasar las citas es por lo mismo, porque hay clientes que pueden llegar o muy tarde a sus citas o llegan muy temprano, al pasar esto se retrasan o se adelantan las citas, aun cuando los clientes llegan tarde o temprano exigen que se les atienda al momento de llegar y esto no muchas veces puede ser así, por lo tanto, se generan quejas e inconformidades.

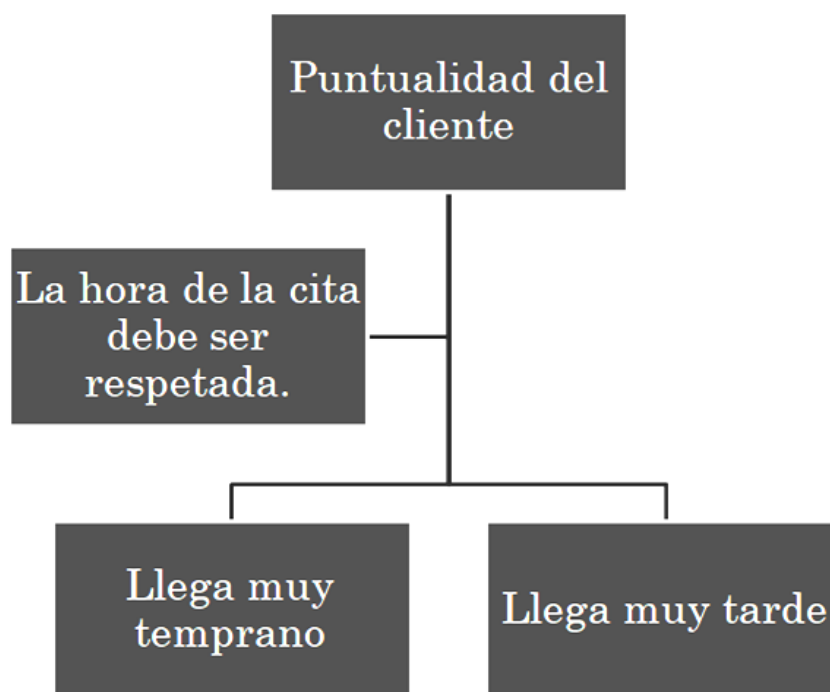


Ilustración 52 Brainstorming de asesores por puntualidad.

La solución que se brindó fue que se programará solo una cita a las 8 am para que el primer asesor que llegue la pueda atender en caso de retrasos, consecutivo a eso las demás citas serán programadas a partir de las 8:20 am.

Y para el retraso o adelanto de los clientes en call center les recuerden su cita y mencionen lo importante que es su puntualidad por la misma, ya que solo hay tolerancia de 5 minutos.

Capítulo IV. Resultados

De acuerdo con las actividades desarrolladas, mejoras sugeridas y los procesos aplicados, que fueron autorizados por el jefe de servicio y aplicadas también con el jefe de taller y proveedores. Se logran ver los resultados con las gráficas y encuestas analizadas de los siguientes meses previstos.

Algunos resultados no pueden ser mostrados detalladamente por confidencialidad de la distribuidora.

Se trabajó con cada una de las problemáticas, analizándolas y proponiendo soluciones para su mejora continua y cumplir con los parámetros de calidad de la marca Volkswagen.

Con base a la recopilación de la metodologías aplicadas como lo fueron, Ishikawa, 5whys, 5w2h, brainstorming o diagrama de árbol se elaboró lo siguiente:

4.1 Análisis de resultados en JD POWER.

Para analizar todas las problemáticas como ya se sabe se trabajó en las encuestas de los últimos tres meses, como no todos los clientes recuerdan que deben de contestar las encuestas se generó un spech para llamar a los clientes efectivos e invitarlos a contestar la encuesta de calidad y servicio de la distribuidora, asimismo se realizó una **tabla** para solo llevar los campos.

Esta actividad fue exitosa ya que los clientes contestaban la encuesta y ayudó mucho más con el tema de la evaluación de servicio.

CLIENTES EFECTIVOS				
ASESOR:				
DIA	CLIENTE	AUTO	NO. ORDEN	PLACA
	e-mail:	CELULAR		
DIA	CLIENTE	AUTO	NO. ORDEN	PLACA
	e-mail:	CELULAR		
DIA	CLIENTE	AUTO	NO. ORDEN	PLACA
	e-mail:	CELULAR		
DIA	CLIENTE	AUTO	NO. ORDEN	PLACA
	e-mail:	CELULAR		

Ilustración 61 Tabla elaborada para clientes efectivos.

4.2. Resultado de la solución de lavado.

En la siguiente gráfica se muestran las cualificaciones obtenidas del segundo trimestre que corresponde a mayo, abril y junio del 2022 del programa de JD POWER.

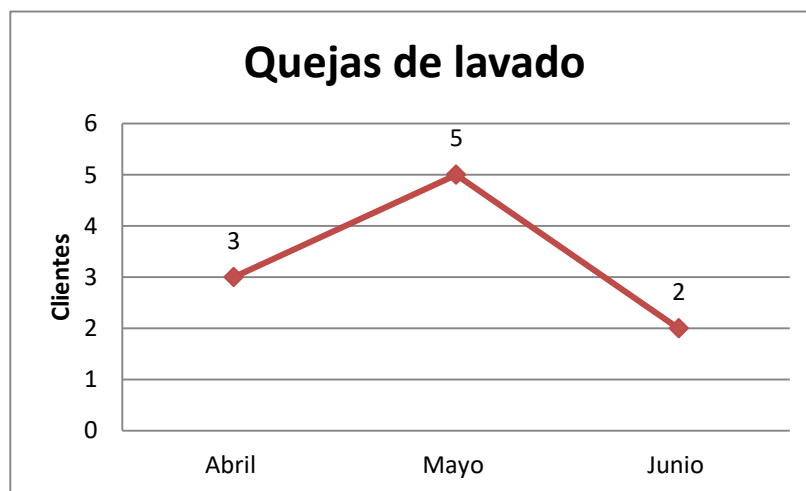


Ilustración 53 Gráfica de resultados de lavado.

La anterior gráfica arroja como resultados que en el mes de abril de 49 encuestas aplicadas solo 3 se quejaron en cuanto al servicio de lavado, en el mes de Mayo se observa que de 53 encuestas contestadas 5 clientes estuvieron inconformes con su servicio, mientras que en el mes de Junio de 43 encuestas aplicadas solo 2 clientes se quejaron.

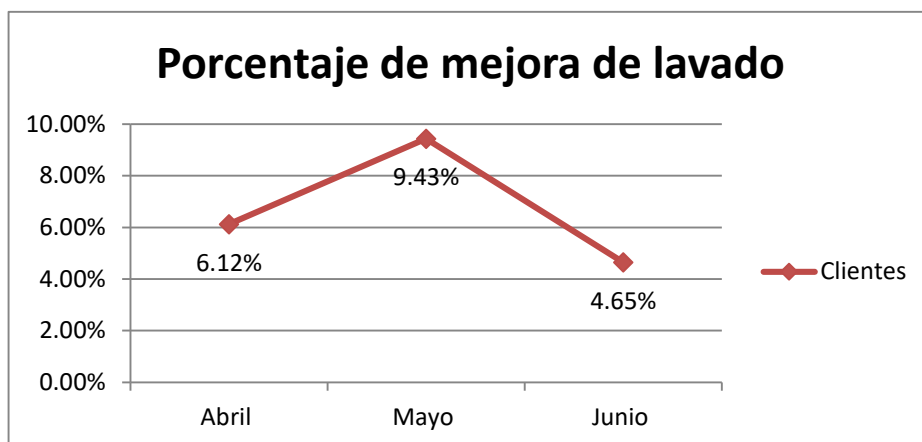


Ilustración 54 Gráfica de porcentaje de mejora de lavado.

4.2.2 Resultados de la solución de taxis.

En la siguiente gráfica se muestran las cualificaciones obtenidas del periodo de Mayo, Abril y Junio del 2022 del programa de JD POWER.

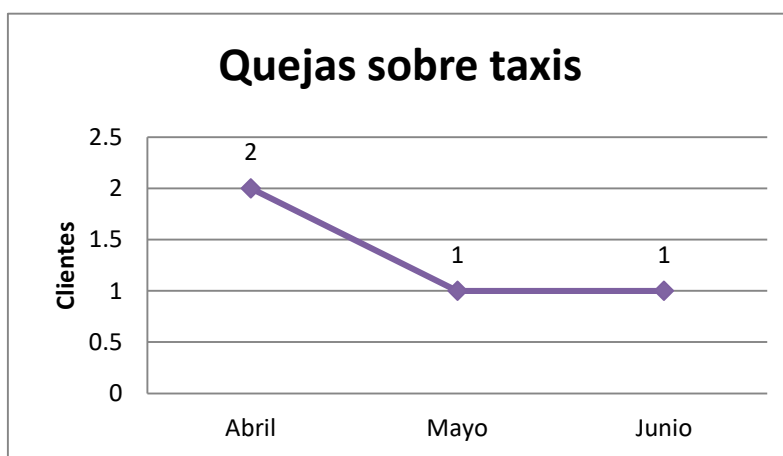


Ilustración 55 Gráfica de resultados de taxis.

El resultado es muy claro, se logó bajar el índice de quejas por parte del servicio del taxi, puesto que en el mes de abril con 49 encuestas aplicadas solo dos se quejaron, en el mes de Mayo de 53 encuestas aplicadas solo 1 se quejó, mentas que en el mes de Junio de 43 encuestas aplicadas de igual forma solo 1 se quejó.

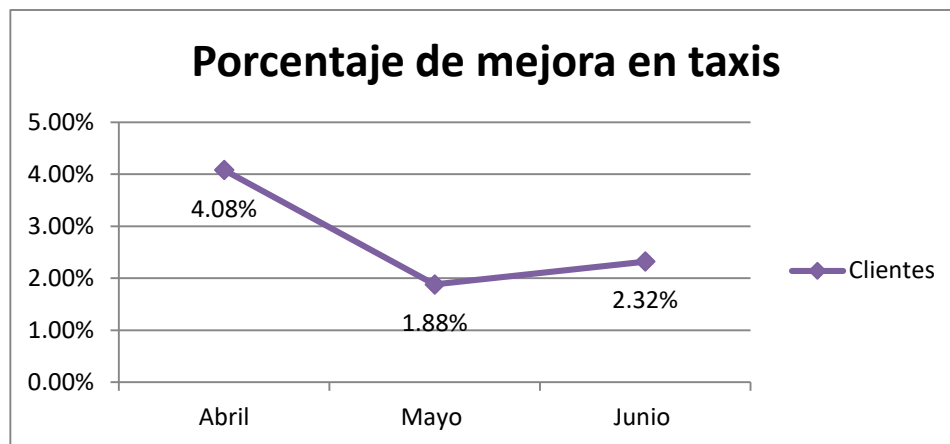


Ilustración 56 Porcentaje de mejora en taxis.

4.2.3 Resultado de la argumentación de asesores.

En la siguiente gráfica se muestran las cualificaciones obtenidas del periodo de Mayo, Abril y Junio del 2022 del programa de JD POWER.

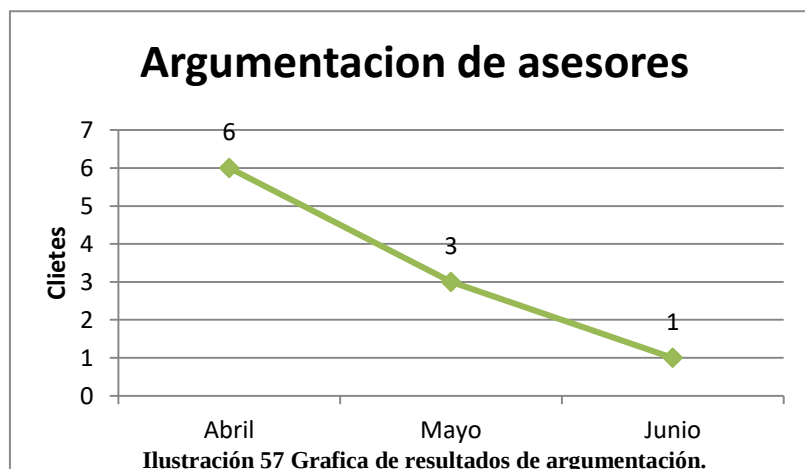


Ilustración 57 Grafica de resultados de argumentación.

La gráfica anterior arroja los resultados en el mes de abril donde de 49 encuestas aplicadas 6 clientes están inconformes todavía con la mala argumentación por parte de los asesores, en el mes de Mayo podemos observar que con las soluciones aplicadas bajo el índice de quejas y de 5 encuestas aplicadas solo 3 clientes se quejan de la argumentación, y en el mes de Junio de 43 encuestas aplicadas tan solo 1 cliente está insatisfecho con la argumentación.

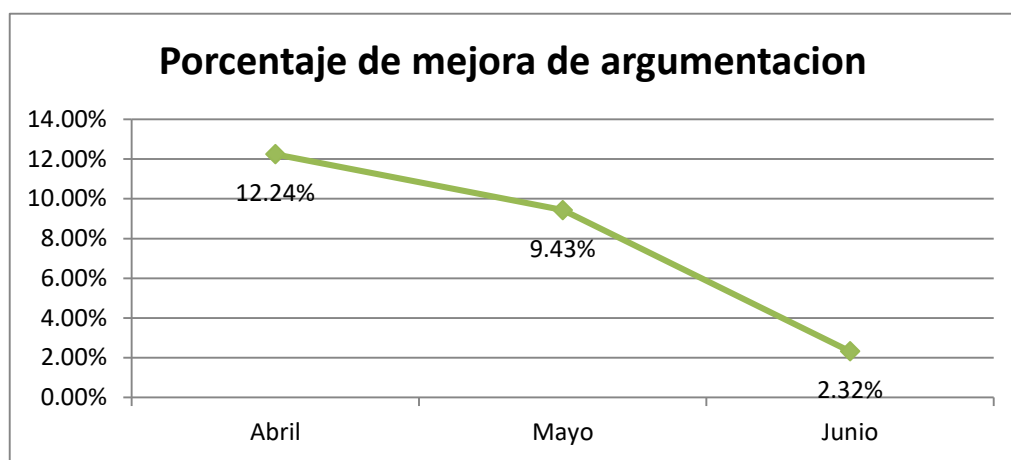


Ilustración 58 Porcentaje de mejora de argumentación

4.2.4 Resultados de la solución de puntualidad.

En la siguiente gráfica se muestran las cualificaciones obtenidas del periodo de Mayo, Abril y Junio del 2022 del programa de JD POWER.

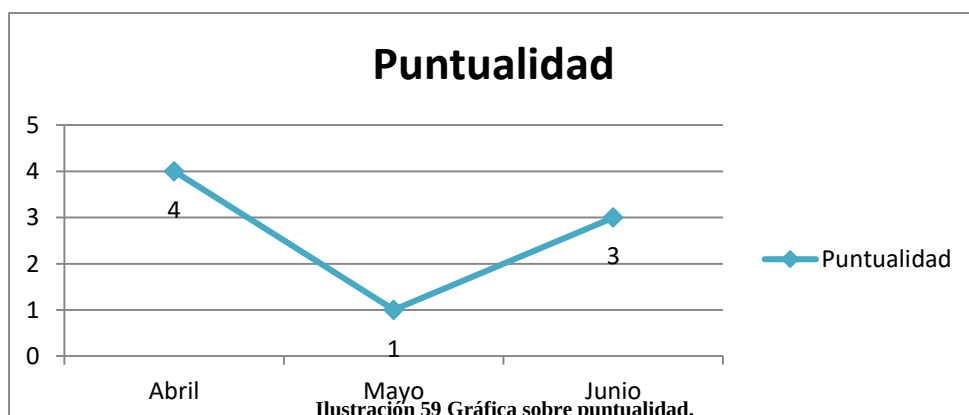


Ilustración 59 Gráfica sobre puntualidad.

La gráfica anterior muestra como resultados que en el mes de Abril de 49 encuestas aplicadas a los clientes, 4 personas están molestas aun por la puntualidad de los asesores de servicio, en el mes de Mayo se observa que con las soluciones sugeridas bajo el índice de quejas de los clientes, ya que solo un solo cliente mostro su inconformidad, y en el mes de Junio de 43 encuestas aplicadas 3 clientes aún tienen quejas sobre la puntualidad del asesor.

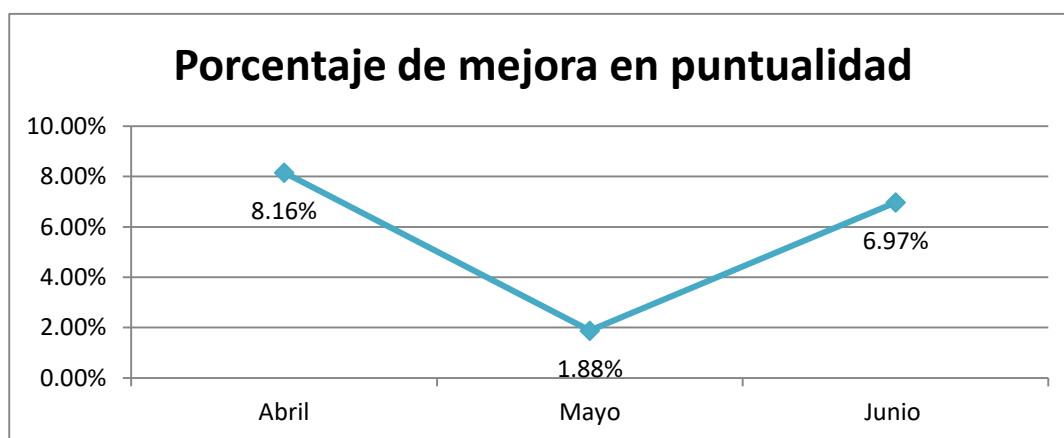


Ilustración 69 Porcentaje de mejora de puntualidad.

En la tabla siguiente se muestra la comparación de los dos trimestres analizados, en el primero antes de realizar el análisis y en el segundo se logra ver la variación ya con el análisis realizado posteriormente.

Lavado	Taxis	Argumentación	Puntualidad	Porcentaje promedio
18.00%	16.87%	25.24%	17.45%	Primer Trimestre
6.74%	2.76%	8.00%	5.67%	Segundo Trimestre

Ilustración 60 Tabla comparativa de resultados.

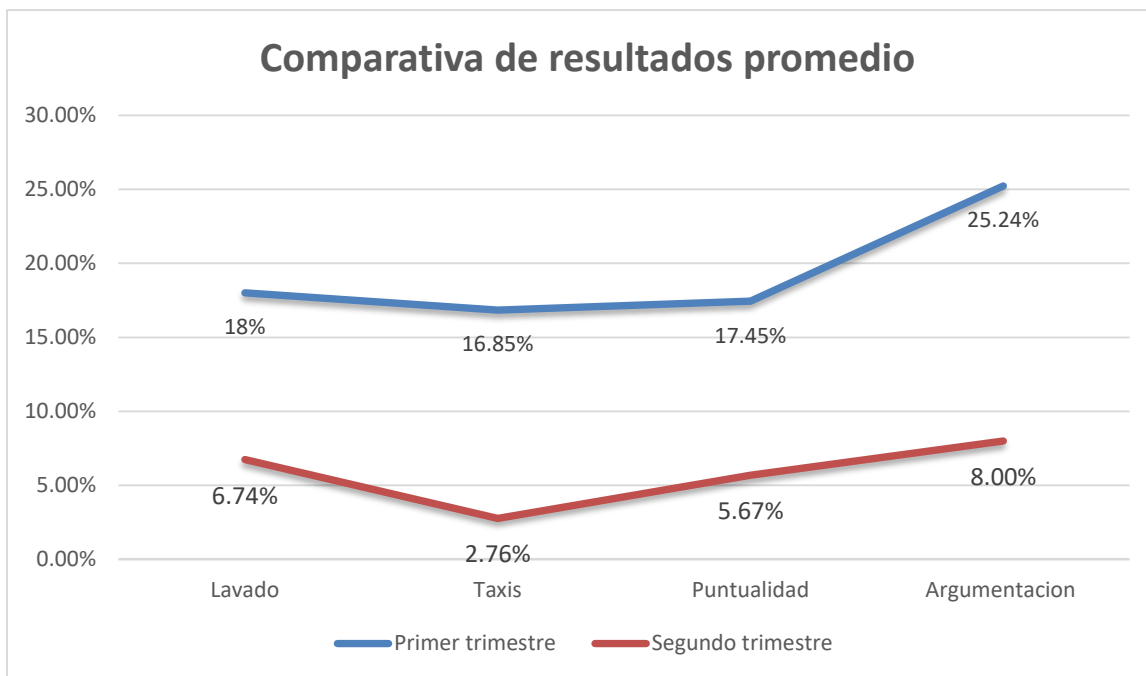


Ilustración 61 Gráfica comparativa de resultados promedio.

Como logramos observar en la tabla de ilustración anterior hubo una gran reducción en el porcentaje de quejas de los clientes de la Volkswagen lo que equivale a una mayor satisfacción a los clientes, misma que se puede reflejar en más reingreso a la agencia, aumentando también su porcentaje de ganancias.

Capítulo V Conclusiones

Podemos concluir este proyecto satisfactoriamente ya que se logró el objetivo principal, el mejorar la calidad en el departamento de servicio de la distribuidora Volkswagen de Veracruz.

Se pudo identificar el nivel de satisfacción de los clientes para conocer si se cumplen con los parámetros de la marca VW a través de las encuestas realizadas en JDPower en el primer trimestre del 2022 donde se realizó el análisis de satisfacción del cliente de forma estadística.

Se eligieron los métodos de análisis de problemas los cuales fueron aplicados en el área de servicio donde se elaboraron planes de acción de problemas identificados, donde se concluyen las siguientes recomendaciones al personal en busca de la mejora continua.

El análisis en la satisfacción es algo que se debe de realizar de manera constante en la agencia ya que esta les ayudara a encontrar las posibles áreas de oportunidades creando así una mejora continua en los procesos involucrados en la mejora de satisfacción al cliente.

Gracias a estos análisis el personal de la agencia logro identificar la metodología de análisis de problemas, procesos y situaciones para así aplicarlos en cualquier lugar o momento en donde se requiera la misma metodología.

Se recomienda el uso de la metodología aplicada como mínimo una vez al mes para no bajar la satisfacción al cliente en cuanto a las encuestas aplicadas, también se recomienda investigar y aplicar nuevas metodologías para lograr que se contesten más encuestas.

Competencias Desarrolladas

- Se aplicaron métodos de investigación documental para elaborar los escritos profesionales.
- Consolidación de los protocolos para ejecutar investigaciones.
- Aplicación de métodos estadísticos, técnicas de muestreo y normas de calidad para evaluar la mejora continua.
- Proponer diferentes habilidades directivas en la toma de decisiones para lograr soluciones.
- Se aplicaron al trabajar con los asesores de servicio y todo el personal involucrado.
- Desarrollo cualitativo y cuantitativo para analizar resultados.

Fuentes de información

1. Volkswagen de México. (2019). Historia de Volkswagen de México. Marzo, 2022, de Volkswagen de México, S.A. de C.V. Sitio web: https://www.vw.com.mx/idhub/content/experiencefragments/onehub_pkw/mx/es/static/layers/informacion-corporativa/master.html
2. Rosario Peiró. (04, Junio, 2020). Calidad. 20, Marzo, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
3. M Juran. (13, Diciembre, 2016). Desarrollo del concepto calidad. Marzo, 2022, de Nueva ISO 9001-2015 Sitio web: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
4. Ishikawa. (2021). Calidad, capitulo 2. Marzo, 2022, de Universidad América Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf
5. .Deming . (2021). Calidad, capitulo 2. Marzo, 2022, de Universidad América Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf
6. Badell Rivas Yamilet. (2011, Abril 27). Gestión de calidad en empresas de servicios, conceptos básicos. Marzo, 2022. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-calidad-en-empresas-de-servicios-conceptos-basicos/>
7. Terreros Daniella. (11 de noviembre de 2021). ¿En qué se diferencian el servicio al cliente y la atención al cliente? 12, Abril, 2022, de Hubspot, Inc. Sitio web: <https://blog.hubspot.es/service/diferencia-servicio-cliente-y-atencion-cliente>
8. Lizano Flores, Elizabeth; Villegas Huamani, Ana Rosa. (24 de Agosto de 2019). La satisfacción del cliente como indicador de calidad. Abril, 2022, de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Sitio web:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628122/LizanoF_E.pdf?sequence=3

9. Sevilla Andrés. (05, Noviembre, 2006). Productividad. Abril, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
10. Sánchez Javier. (05, Diciembre, 2018). Eficiencia. Abril, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>
11. Sánchez Javier. (Noviembre, 2018). Eficacia. Abril, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
12. Morais Felipe. (2013). METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Abril, 2022, de Agencia Brasileña del Desarrollando Industrial Sitio web: <https://focem.abdi.com.br/static/files/downloads/auto/apostila-masp-es.pdf>
13. Borroeta Milagros. (02, Febrero, 2021). Metodología 5's. Abril, 2022, de Ruiz Barroeta Sitio web: <https://milagrosruizbarroeta.com/metodologia-5s-que-es/>
14. Lucidspark. (Enero, 2019). 4 técnicas de lluvias de ideas para equipos ganadores. Abril, 2022, de Lucidspark Sitio web: <https://lucidspark.com/es/blog/4-tecnicas-de-lluvias-de-ideas-para-equipos-ganadores>

Anexos

**Distribuidora Volkswagen
de Veracruz, S.A. de C.V.**



Distribuidora Volkswagen de Veracruz S.A. DE C.V. H, Veracruz, Ver., 22 de junio del 2022.
ASUNTO: Carta de Terminación de Residencia Profesional

ING. JAIME DE JESÚS CAÑAS ORTEGA
DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE BOCA DEL RÍO
PRESENTE

AT'N: M.C. OLIVIA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN
TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN

Distribuidora Volkswagen
de Veracruz S.A. de C.V.
Díaz Mirón No. 1500
Col. Centro
Veracruz, Ver.
C.P. 91910
Tels: (229) 923-34-00
www.vw-veracruz.com.mx

Se hace constar que:

EL (la) C... JOCELYN GARCIA CRUZ con N° de control 16990774 de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, ha realizado satisfactoriamente su RESIDENCIA PROFESIONAL en esta empresa, en el departamento de Servicio, en el cual desarrolló el siguiente proyecto: "Análisis de satisfacción de clientes que ingresan al área de Servicio en la concesionaria Distribuidora Volkswagen de Veracruz, S.A de C.V en el municipio de Veracruz. En busca de la mejora continua del servicio al cliente". Durante el periodo comprendido del Fecha de inicio 17/Enero/2022 y fecha de terminación 17/Julio/2022.

Director General
Eduardo Wenzel González

Se extiende la presente para los fines legales que al interesado (a) convengan, en la Ciudad de Veracruz, Veracruz, a 22 de junio del 2022.

Nombre Comercial
Razón Social
"Grupo" Wenzel

ATENTAMENTE

ING. JONATHAN JAVIER HERNÁNDEZ APARICIO

