

ANÁLISIS DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES DEL SERVICIO DE INSPECCIÓN, EN LA EMPRESA AUTOMÁS LAURELES.

EDWIN RICARDO PINEDA FORONDA.

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE INGENIERÍA

AÑO:2020

ANÁLISIS DE PROCESOS, PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE A
PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES DEL SERVICIO DE INSPECCIÓN, EN
LA EMPRESA AUTOMÁS LAURELES.

EDWIN RICARDO PINEDA FORONDA.

TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN INGENIERÍA

ASESOR:

MAGISTER.SERGIO RAMIREZ

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE INGENIERÍA

2020

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín 20-07- 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, que a lo largo de estos años han estado presente y me brindaron su incondicional apoyo para sacar adelante este anhelado proyecto de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros e infinitos agradecimientos a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional, la cual siempre estuvo presente durante este maravilloso proceso.

De igual forma agradezco a mi director de tesis, el señor Sergio Ramírez, y colegas que, gracias a su apoyo y disposición hoy puedo finalizar este trabajo.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	6
Introducción.....	14
1 Naturaleza del problema	16
1.1 Contextualización del problema	16
1.2 Justificación.....	22
1.3 Antecedentes	24
1.4 Objetivos	31
1.5 Objetivo General	31
1.6 Objetivos Específicos.....	31
2 Marco referencial.....	33
2.1 Marco Conceptual.....	33
2.2 Marco Teórico	41
2.2.2. Eslabones primarios no controlables, cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987)....	45
2.2.3. Eslabones de apoyo, cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).	46
2.3 Marco contextual.....	47
2.3.1Automás a nivel nacional	47
3 Metodología.....	55
3.1 Tipo de investigación	55
3.1.2. Importancia de plantear una problemática con un enfoque cualitativo y cuantitativo.....	57
2.2.1. Eslabones Primarios Controlables, Cadena De Valor De Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).....	58
3.2 Nivel de investigación	59
3.3 Diseño de la investigación.....	60
3.4 Trabajo de campo y recolección de datos	60
4 Resultados.....	62
4.1 Evaluación del estado actual de la cadena de valor del proceso de inspección en la empresa Automás Laureles.....	62
4.1.1. Actividades de soporte, cadena de valor Automás sede Laureles. (Fortalezas).....	66
4.1.2. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles. (Fortalezas)	67
4.1.3. Actividades de soporte, cadena de valor Automás sede Laureles. (Debilidades)	74
4.1.4. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles. (Debilidades).....	75
4.1.5. Dirección General.....	81
4.1.6. Presupuesto para la formación y capacitación de todo el personal.....	81

4.1.7.	Recursos Humanos.....	82
4.1.8.	Desarrollo tecnológico.....	83
4.1.9.	Aprovisionamiento.....	83
4.1.10.	Marketing y Ventas.....	84
4.1.11.	Personal de contacto.....	85
4.1.12.	Soporte físico y Habilidades.....	86
4.1.13.	Prestación.....	86
4.1.14.	Clientes y otros clientes.....	87
4.2	Diagnóstico del proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción al cliente, basado en la data de la compañía.....	88
4.2.1.	Indicadores de retención o repetición de los servicios por parte del cliente.....	89
4.2.2.	Diagnóstico de las variables endógenas y procesos involucrados.....	97
4.2.3.	Análisis del impacto financiero de la consecución de nuevos clientes vs pérdida de clientes.	105
4.3	Identificar las restricciones en las diferentes operaciones del proceso de inspección, las cuales afectan la gestión de servicio al cliente.....	111
4.3.1.	Identificación de las restricciones del proceso de inspección.....	114
4.4	Evaluar las diferencias entre las operaciones del proceso de inspección y el proceso de servicio al cliente mediante propuestas de mejora.....	124
4.4.1.	Evaluación de las diferencias de los proceso operativo y mejoras propuestas.....	128
	Hallazgos, mapa de la cadena de valor actual.....	136
4.4.2.	Evaluación de las diferencias del proceso de atención al cliente y mejoras propuestas.....	143
4.4.3.	Evaluación de las diferencias de los procesos administrativos y mejoras propuestas.....	148
4.4.4.	Mejoras propuestas.....	152
4.5	Validar la administración actual de la operación y el control de calidad de los procesos de inspección, desde el punto de vista de la calidad del cumplimiento y el desempeño.....	158
4.5.1.	Administración actual de las operaciones, en el centro de inspección Automás.....	159
4.5.2.	Recomendaciones para un modelo integral de la gestión de la calidad, basado en la operación de la cadena de valor.....	193
5	Conclusiones y Recomendaciones.....	194
6	Bibliografía.....	199
7	Anexos.....	205

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la demanda para un cliente nuevo vehículo.....	19
Figura 2 Modelo de la demanda para un cliente nuevo moto.	19
Figura 3. Modelo de la demanda Vehículo vs Moto.	20
<i>Figura 4. Tiempos entrega del servicio enero 2020.</i>	26
<i>Figura 5. Tiempos entrega del servicio febrero 2020.</i>	26
<i>Figura 6. cobertura del servicio establecido.</i>	39
Figura 7. Organigrama Automás.	49
Figura 8. Automás Laureles.....	52
Figura 9. Reseña histórica Automás.....	52
Figura 10. Crecimiento nacional e internacional.	53
Figura 11. Correlación de variables en el servicio al cliente.	56
Figura 12. Descripción del tipo de investigación.	57
Figura 13. La cadena Genérica de Valor.....	63
Figura 14. Cadena de valor de los servicios.	65
Figura 15. Actividades de soporte, cadena de valor sede Laureles “Fortalezas”	66
Figura 16. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles “Fortalezas”	67
Figura 17. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles “Fortalezas”	68
Figura 18. Cadena de valor Automás Actividades de soporte “Fortalezas”	71
Figura 19. Cadena de valor Automás, actividades primarias “Fortalezas”.....	72
Figura 20. Cadena de valor Automás Fortalezas.....	73
Figura 21. Actividades de soporte, cadena de valor sede Laureles “Debilidades”.....	74
Figura 22. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles “Debilidades”.....	75
Figura 23. Cadena de valor Automás Actividades de soporte “Debilidades”.....	77
Figura 24. Cadena de valor Automás, actividades primarias “Debilidades”.....	78
Figura 25. Cadena de valor Automás Debilidades.	79
Figura 26. Retención relativa primer trimestre 2020.	92
Figura 27. Representación factores de deserción 2020.	94
Figura 28. Ciclo proceso de revisión técnico mecánica.	100
Figura 29. Contacto del cliente con el personal de servicio al cliente.....	103
Figura 30. Las dos dimensiones del proceso de servicio.	112
Figura 31. Mapeo de las brechas proceso de servicio Automás.....	113
Figura 32. Restricciones conjunto 1.....	114
Figura 33. Restricciones conjunto 2.....	117
Figura 34. Restricciones conjunto 3.....	118
Figura 35. Restricciones conjunto 5.....	120
Figura 36. Flujograma proceso de revisión técnico mecánica CDA Laureles.....	129
Figura 37. Layout Automás sede Laureles.	133
Figura 38. Procesos de la cadena de valor Automás.	134
Figura 39. Mapa da la cadena de valor actual sede Laureles.	136
Figura 40. Mapa de la cadena de valor futuro sede Laureles.....	142
Figura 41. Restricciones conjunto 4.....	151
Figura 42. Crecimiento en el indicador de retención de clientes.	156

Figura 43. Estructura administrativa (Calidad de la conformidad)	162
Figura 44. Estructura administrativa (Calidad del desempeño).....	169
Figura 45. Estructura para la calidad del desempeño Marketing digital	174
Figura 46. Indicador de visitas página web.....	179
Figura 47. Crecimiento de la comunidad	180
Figura 48. Demografía de la comunidad Automás	181
Figura 49. Paralelo calidad de la conformidad vs calidad del desempeño	184

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Trabajo de campo y recolección de datos.....	60
Tabla 2. Comportamiento primer trimestre 2019.	90
Tabla 3. Retención primer trimestre 2020.....	91
Tabla 4. Causales de deserción 2020.	93
Tabla 5. Segmentación de las variables y diagnóstico.	95
Tabla 6. Tiempo de entrega real Vs estándar año 2019.	99
Tabla 7. Efectividad en la entrega del servicio 2019.....	99
Tabla 8. Datos financieros campaña de mercadeo primer trimestre 2020.	107
Tabla 9. Detalle financiero por de la campaña mes a mes.	108
Tabla 10. Impacto financiero de la deserción de clientes.....	108
Tabla 11. Procesos operativos.	124
Tabla 12. Personal de atención al cliente.	125
Tabla 13. Procesos administrativos.	127
Tabla 14. Identificación de las oportunidades de mejora.....	146
Tabla 15. Cargos y funciones para la calidad de la conformidad Automás	163
Tabla 16. Cargos y funciones para la calidad del desempeño Automás.....	170
Tabla 17. Cargos y funciones para la calidad del desempeño Medios digitales Automás.....	175
Tabla 18. Factores situacionales para la calidad del desempeño.....	191

GLOSARIO

ANALISIS SISTEMICO: Conjunto de métodos y medios que se emplean al investigar y construir los objetos complejos y supercomplejos, ante todo, de métodos de formulación, adopción y fundamentación de las decisiones, al diseñar, crear y controlar los sistemas sociales, económicos, “hombre-máquina” y técnicos.

CDA: Centro de diagnóstico automotor.

CLIENTE VITALICIO: Significa que tan buen negocio será un cliente durante todo el tiempo que haga negocios con una empresa.

ENDOGENA: Es aquella cuyo valor está determinado por las relaciones establecidas dentro del modelo en el que está incluida.

EXOGENO: Hace referencia a algo que se forma en el exterior de algo. De esta referencia, se puede concluir que una variable exógena es aquella que se forma fuera de un modelo.

HANDHELD: Computadora de tamaño suficientemente pequeño para ser sostenida en la mano o guardada en el bolsillo.

LAYOUT: Consiste en la ubicación de los distintos sectores o departamentos en una fábrica o instalaciones de servicios, así como los equipos dentro de ellos.

RUNT: Registro Único Nacional de Transito.

Introducción

En Colombia para cierre del 2019 se cuenta con un total de 542 Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) los cuáles atienden el parque automotor con más de 6 años después de su fecha de matrícula para vehículos y 2 en motos.

El año 2019 a nivel nacional se atendieron 5.614.353 servicios de Revisión técnico mecánica, en cierta medida el crecimiento de la oferta de CDA fue mayor al crecimiento del parque automotor el cual fue del 2.7% frente a un 15% del crecimiento en nuevos Centros de Diagnóstico Automotor (CDA).

Partiendo de los principios de la ley de oferta y demanda, al tener una oferta mayor de servicios en el mercado indica que se quedarán productos, o en este caso servicios sin prestar, o para este caso el parque automotor existente o clientes potenciales se dividirán entre cada vez más entre un número mayor centros de revisión técnico mecánica.

La relación anteriormente mencionada nos indica que el mercado de los CDA's es cada vez más agresivo, competitivo y exigente esto sumando el factor de la regulación nacional de las tarifas del servicio. Este comportamiento ha hecho que CDA's como Automás, estén en continuo desarrollo de sus estrategias de fidelización, retención y atención de sus clientes. El crecimiento del sector

automotriz en lo que refiere a vehículos nuevos proyecta crecimientos estables para el año 2020 lo que indica un aumento mayor en la oferta para el año 2020.

Sin embargo, el aspecto más relevante en este caso es analizar e intervenir la cadena de valor que actualmente posee la compañía Automás sede Laureles, de cómo interactúan sus procesos internos y externos de cara a la experiencia de servicio de sus clientes nuevos y recurrentes y finalmente, cómo impacta el mal servicio la compañía de forma financiera y en su reputación, provocando así una serie de inconvenientes que limitarán su desarrollo sostenido y sostenible en el mercado automotriz.

1 Naturaleza del problema

1.1 Contextualización del problema

Para lograr ventajas competitivas y la sostenibilidad financiera en el tiempo, las compañías en especial los CDA's no basta con la simple prestación del servicio en los términos básicos de su naturaleza. La revisión técnico mecánica (RTM) es un requisito fundamental para la circulación de automotores.

La resolución 3318 del 14 de septiembre del 2015 habla sobre la regulación de las tarifas de los servicios de RTM prestados por los CDA's en todo el territorio nacional. Por ende, las tarifas no son una herramienta útil para lograr una ventaja competitiva, sin embargo, las estrategias y las herramientas del "Marketing relacional" se han desdibujado. Las relaciones estables de fidelización y lealtad a mediano plazo con los clientes se han minimizado, debido a carencias en la atención al cliente.

Como toda compañía de servicios, Automás posee un pilar muy fuerte en la planeación estratégica el cual es el aumento de participación en el mercado y el crecimiento en su rentabilidad, sin embargo, es necesario realizar un análisis de la cadena de valor del proceso, con el fin de encontrar los GAP (Good, Average and Poor) que se generan, es por esto que según Edison Duque (2005), que entre la expectativa que tiene el cliente del servicio y el resultado final, en pocas palabras la valoración del servicio por parte del cliente.

En relación a lo anterior, la empresa Automás (CDA Automás) sede Laureles, actualmente presenta problemas con el servicio al cliente y diferencias operacionales entre los procesos (Internos – externos) y los lineamientos tácticos de la estrategia de servicio actual.

Lo anterior debido a que es uno de los 15 objetivos estratégicos para el año 2020, es mejorar el diseño del servicio y la entrega del mismo para tener como resultado una mayor fidelización y lealtad del cliente, lo cual no se ha reflejado en los resultados obtenidos hasta la fecha, lo que sugiere brechas en las directrices administrativas y operativas o posiblemente no se estén generando la retroalimentación correcta entre las áreas de cada proceso.

Sin embargo, como se menciona Mayer (2003), estas diferencias se pueden ilustrar y describir en su modelo de entregas y diseño del servicio. Los problemas mencionados en el acápite anterior impactan de manera directa en la pérdida de clientes y esto en las utilidades de la compañía y en el know how.

Debido a la combinación de los factores anteriormente mencionados la retención de los clientes está actualmente en declive y provocando que el valor vitalicio de los clientes sea cada vez menor, esto teniendo en cuenta que la revisión técnico mecánica y de gases se realiza con una aperiodicidad muy particular, la cual se describirá más adelante.

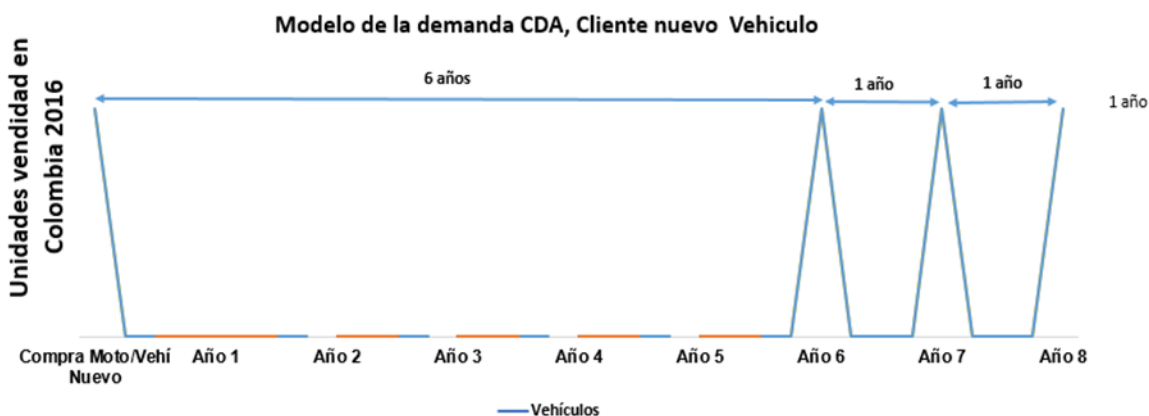
Algunos de los procesos internos que afectan la operación están ligados a (Personal- capacitación- comunicación, cultura organización, capacidad instalada). Sin embargo, estos efectos se reflejan en los indicadores que la compañía actualmente tiene incorporados.

Para poner en contexto las preocupaciones con respecto a la fidelización y lealtad de los clientes en la compañía Automás, se debe entender cómo se genera la necesidad y por ende un nuevo cliente para el mercado de los CDA's. La revisión técnico mecánica (RTM) tiene la siguiente dinámica para realizar la primera revisión debido a que está regulada por el gobierno según la NTC 17020 del 2012:

- Vehículos particulares: seis años después de la fecha de matrícula.
- Vehículos públicos: Dos años después de la fecha de matrícula.
- Motos: Dos años después de la fecha de matrícula.

Lo que indica que la demanda de un nuevo cliente o servicio para el CDA se da a través de una demanda estacional, la cual empieza a partir de la fecha de matrícula según el tipo de vehículo y se repite en periodos de un año como lo demuestra la figura 1 y la figura 2.

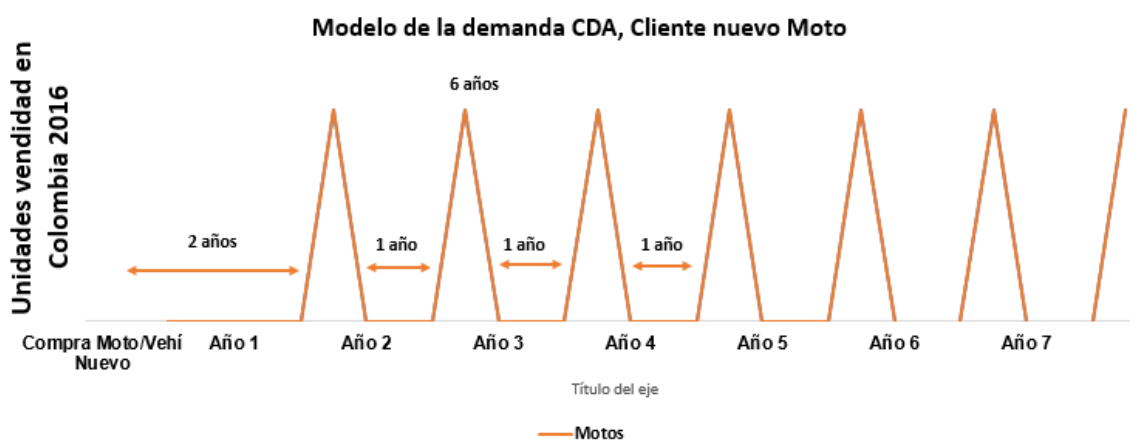
Figura 1. Modelo de la demanda para un cliente nuevo vehículo.



Fuente: Propia.

En la figura 1, se puede apreciar la estacionalidad de la demanda desde que el vehículo sale nuevo del concesionario hasta que se transforma en un cliente potencial para la industria de los CDA's. Llegando así la primera vez a los 6 años de comprado y luego una vez por año.

Figura 2 Modelo de la demanda para un cliente nuevo moto.



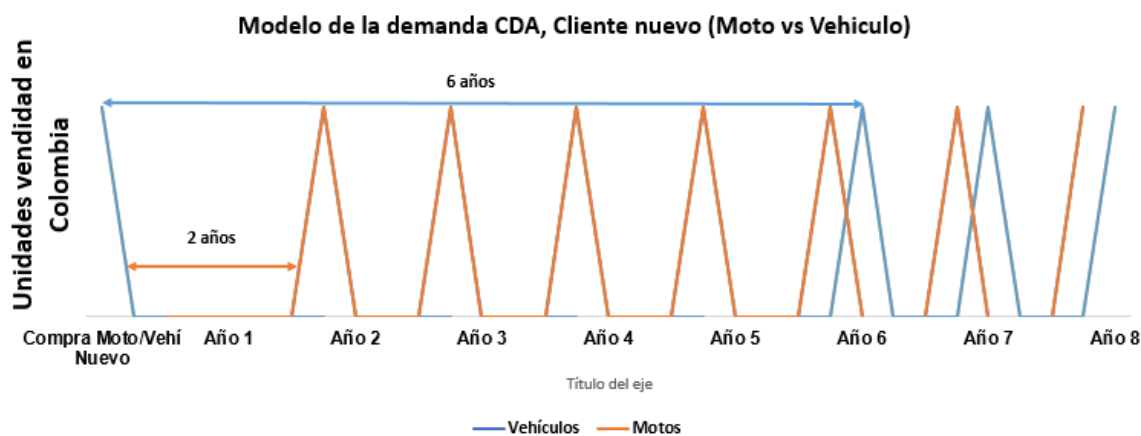
Fuente propia.

En la figura número 2, se puede apreciar la estacionalidad de la demanda, desde que la motocicleta sale nueva del concesionario, hasta que se transforma en un cliente potencial para la industria de los CDA's, llegando así la primera vez a los dos años de comprada y luego una vez por año.

Lo anterior, permite deducir que no todo el parque automotor en el mercado es un cliente productivo o potencial para el CDA, y para llegar a captar nuevos clientes la compañía debe invertir capital para generar estrategias de marketing, comerciales y de captación de nuevos clientes.

El tiempo requerido para que el parque automotor tanto de motos, como de vehículos se convierta en un cliente potencial para la industria de los CDA's, como se muestra a continuación:

Figura 3. Modelo de la demanda Vehículo vs Moto.



Fuente: Propia.

En la figura 3, se relacionan ambas demandas, vehículos y motocicletas, la cual evidencia que las motocicletas se convierten mucho más rápido en clientes potenciales para la industria de los CDA's, a diferencia de los vehículos.

Para Revista emprendedores (2018), “La captación de clientes es mucho más cara que el mantenimiento de los que ya tienes” (Párr. 2). Basándose en la afirmación anterior y el comportamiento de la demanda estacional para la industria de los CDA's, las falencias en el servicio al cliente y la percepción final del mismo, acerca de los servicios prestados, son quizás el tema que más impacte a mediano plazo, el desempeño financiero de la compañía y su crecimiento sostenible en el mercado.

La gran cantidad ofertada de CDA's en el mercado, le genera al cliente una amplia cantidad de opciones para satisfacer ésta necesidad puntual. Lo que significa que se debe generar barreras de salida al cliente a través de la correcta gestión de los indicadores establecidos por la compañía, para que la brecha generada entre la expectativa y la percepción del cliente sea cada vez menor y así se retenga con mayor eficiencia en la compañía. Esto genera que la decisión de cambio de proveedor de servicios de RTM, sea cada vez más compleja, ya que, se han generado valores agregados en torno a su experiencia de servicio.

1.2 Justificación

Hoy en día, las compañías se encuentran en una constante búsqueda por lograr ventajas competitivas y sobre todo que éstas sean sostenibles en el tiempo, además, el diseño de las ventajas competitivas requiere del correcto empleo de los recursos.

Partiendo de las 3 ventajas competitivas como lo afirma Michael Porter (2009), “Liderazgo global en costos- Diferenciación-enfoque / concentración”. Se debe tener en cuenta que el éxito competitivo de las estrategias de servicio y fidelización van de la mano con las experiencias del servicio. “En la relación B2C en la cual tenemos una transición de la economía de servicios a la economía de experiencias” (Pág. 20). Y así, como existen barreras de entrada en el mercado, se deben crear barreras de salida para los clientes basados en factores diferenciadores a lo largo de la cadena de valor de las compañías y sobre todo en los momentos de verdad definidos por el ciclo del servicio de las compañías.

En este orden de ideas la compañía entenderá y aprenderá que el costo de mantener un cliente fiel será menor que el de conseguir nuevos, ya que, al generar lealtad se conseguirá un cliente vitalicio para la compañía y esto se reflejará en el ingreso y control de costos del proceso. En relación a lo anterior, la empresa Automás con sede Laureles ha presentado algunos problemas relacionados con la retención, fidelización y servicio prestado a sus clientes. Esto debido a factores no satisfactorios durante la prestación del servicio y el relacionamiento con sus clientes durante la

experiencia de servicio prestado, esto se traduce en que la compañía ha venido realizando esfuerzos para mitigar este impacto.

Existen unos factores que no se han abordado a profundidad para la mejora de un servicio y que sea óptimo, entre ellos: Personalización del servicio, interacción, comportamiento del empleado, empatía y duración del servicio, entre otras. Algunos de estos son subjetivos en el empleo de los indicadores que la compañía maneja actualmente y en muchos casos no cuantificados, de tal manera que la retroalimentación a los demás procesos es compleja.

Para realizar la evaluación de la cadena de valor de la compañía y analizar el proceso de inspección en la sede Automás Laureles, la alta dirección podrá tomar mejores decisiones en las cuales sean involucrados todos los procesos, tácticos, operativos y administrativos. El objetivo de la retención y fidelización en las compañías de servicios es de vital importancia, como lo menciona Heskett, J., et al. (2008). Esto permite “crear apóstoles un término utilizado para describir aquellos clientes tan satisfechos que convencen a los no iniciados a comprar los servicios o productos de una empresa”. (Párr. 17).

Con base a lo anteriormente mencionado, este trabajo de investigación reflejará las falencias en la cadena de valor de todo el proceso y aportará una base sólida para que la compañía Automás con sede en Laureles, pueda tomar decisiones frente al proceso del servicio al cliente y así, incorporar esta información a su estrategia corporativa y competitiva en el sector de los CDA a nivel nacional.

1.3 Antecedentes

A lo largo del tiempo las empresas han comprendido la importancia de los temas relacionados con el servicio al cliente. La experiencia de servicio, fidelización y la lealtad se convierte en goodwill para las empresas, esto se ve reflejado en muchos artículos publicitarios cuyas empresas son grandes firmas de servicio al cliente en donde aseguran que:

“De forma intuitiva muchos sabemos que brindar una mejor experiencia de cliente es valioso para todo negocio. Los clientes fieles regresan a comprar o permanecen más tiempo siendo clientes. También compran más productos o son menos sensibles a los precios de éstos. Traen nuevos negocios con sus recomendaciones. Son más baratos de atender porque usan menos tu infraestructura de servicios. Un análisis de economía de la experiencia de cliente busca demostrar con datos financieros sólidos el valor de estos comportamientos”.

(Párr. 1).

Sin embargo, trabajos realizados en el campo automotriz han enfocado sus esfuerzos en los aspectos anteriormente mencionados, dado que, la correcta gestión de estos permitirá aumentar los clientes vitalicios, conllevando a su fidelización a largo plazo. Como lo menciona Machorro, et al. (2009), en la conclusión del trabajo “La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz” en la que afirma que:

“Los resultados obtenidos en la investigación sugieren que el elemento que requiere de mayor atención son los tiempos de entrega tanto en ventas como en el taller de reparaciones. Esta deficiencia puede representar una desventaja competitiva para la agencia. No debemos olvidar que el factor atención engloba aspectos que abarcan desde un saludo cálido y amable hasta aspectos como el no dejar al cliente sin atender en la sala de ventas, la eficiencia en los trámites, el informar al cliente de todo lo relacionado con su automóvil, el asegurar la calidad, y varias otras actividades que contribuyen a que el cliente reciba una atención personalizada y efectiva”. (Pág. 38).

Es así como Machorro (2009), afirma que: Los calificativos que más emplean los clientes del servicio del taller y entregas (vehículos nuevos), están relacionados con los tiempos del proceso y la naturaleza de las entregas del servicio, aspectos que se relacionan directamente con la situación actual de la compañía Automás, sede Laureles.

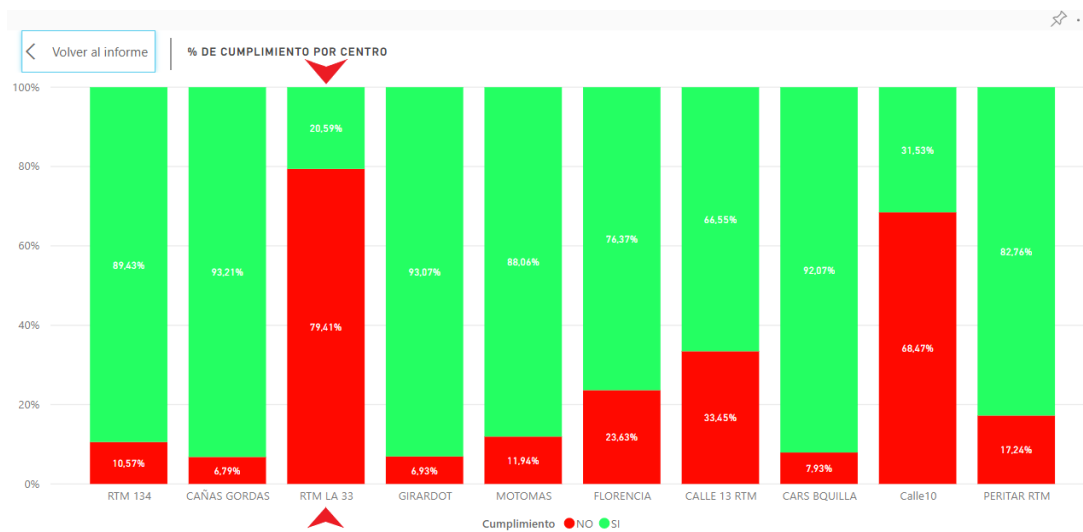
A continuación, se relaciona uno de los indicadores con el que la empresa Automás valida entrega del servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes. Este dato corresponde a los dos primeros meses del año 2020 (enero y febrero) en los cual el estándar para la entrega del servicio es de 60 minutos por vehículo atendido. En las figuras 4 y 5, la parte verde indica el porcentaje de cumplimiento y la roja los servicios prestados fuera del estándar de tiempo establecido por la compañía.

Figura 4. Tiempos entrega del servicio enero 2020.



Fuente: Automás.

Figura 5. Tiempos entrega del servicio febrero 2020.



Fuente: Automás.

Es así como el, impacto de los tiempos para el sector automotriz, especialmente el sector servicio es un factor determinante pues, hace parte del diseño del servicio y en la mayoría de los casos existe una alta competencia y sus precios los regulan las casas matrices o para el caso de los CDA´s el gobierno.

En el estudio realizado por Jaime Baby Moreno y Juan Fernando Uribe Arango en la ciudad de Medellín en el año 2015, en la Universidad EAFIT con el nombre de “Análisis Competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente”, tienen como fin identificar el impacto del valor percibido por el cliente, en el sector automotriz sector servicios. El cual pretende mostrar que el valor percibido por el cliente (VPC) se convierte en una herramienta que se puede emplear en la planeación estratégica. Entre los resultados obtenidos se resaltarán dos:

“Los talleres de reparación y mantenimiento automotriz encuentran en los atributos un primer elemento que les indica en qué aspectos realizar sus inversiones tendientes a la satisfacción de sus usuarios y, en consecuencia, a su éxito en el mercado” (Pág. 3). Por lo anterior, sin este conocimiento, estos establecimientos no tendrían orientación alguna para ofrecer un servicio que satisfaga al mercado. Es por esto que, Baby Moreno, J., y Uribe Arango, J. (2015) plantean que:

“El conocimiento de los factores que generan valor a los usuarios actuales y potenciales de los servicios de taller automotriz y de su peso relativo, indica, "en principio", como se dijo anteriormente en esta misma sección, hacia dónde dirigir, prioritariamente, los esfuerzos

de mercadeo. Al respecto, la intensidad de la aplicación de sus recursos a unos u otros generadores de valor dependerá de la posición relativa que el taller ocupe dentro del grupo de competidores, según la calificación de desempeño que el mercado les asigna frente a dichos generadores”. (Pág. 3).

Con respecto a lo anterior, las estrategias diferenciadoras están guiadas por la percepción que el cliente tiene del servicio prestado, ya que, esto permite retroalimentar satisfactoriamente el modelo actual de la cadena de valor en la compañía. Lo que se pudo inferir en ésta investigación fue que el diseño en la entrega del servicio, es determinante a la hora de la evaluación del servicio por parte del cliente a pesar de que la gestión de los procesos internos es un aspecto relevante en la entrega del producto o servicio final.

Según lo describe Ever Fuentes y Andrés Rojas (2018), en el artículo” Estandarización de Operaciones en el Servicio Postventa de una Empresa Automotriz para la Marca Principal” realizado en la ciudad de Bogotá para la universidad Libre en el sector automotriz en el cual habla sobre la estandarización de los procesos internos que permiten el desarrollo eficiente de la cadena de valor involucrada a lo largo del proceso y el aumento de los momentos de verdad con el cliente:

“Se desarrolló la estandarización de las operaciones en los talleres de servicio postventa para la marca principal de una industria automotriz en Colombia. Para esto se utilizaron las técnicas de evaluación de las condiciones e instalaciones del taller, toma y estandarización de tiempos de cada operación con sus respectivos suplementos y finalmente el desarrollo

de un análisis comparativo de la marca. El resultado de esta evaluación evidenció que los talleres cuentan con una infraestructura que les permite brindar un buen servicio a los clientes, Frente a la toma de tiempos, se actualizó la plataforma utilizada en estructura, presentación, vocabulario, reducción del 30% de las operaciones y 100% de los tiempos. Con respecto al análisis comparativo se logró establecer el nivel de competitividad con el que cuenta la marca. El desarrollo de esta estandarización permite que los datos sean transparentes y brinden mayor confianza tanto para el cliente como para los colaboradores de la empresa”. (Fuentes y Rojas, 2018)

Como estos anteriores estudios de investigación realizados para el sector servicios, se ha determinado la importancia en las empresas sobre la gestión de servicio al cliente, debido a que, es el medio para obtener una ventaja competitiva y de posicionamiento en el mercado, es así como Martínez Delgado, E., y Lauzardo Rico, J. (2006). en sus conclusiones afirman lo siguiente:

“El modelo de evaluación integral de un sistema de producción-distribución con un paradigma decisional multicriterio integra armónicamente al proceso de producción, la calidad del servicio que brindan los centros productores, desde la perspectiva del cliente externo, considerándolo con su oferta de valor, a diferencia de los modelos elaborados previamente donde los clientes participaban cuantitativamente con su demanda únicamente. El modelo propuesto utiliza de forma activa a los clientes para la determinación de las características de calidad del servicio, así como en la importancia de éstas. Los criterios y resultados de evaluar la calidad del servicio percibida por los clientes

se incorporan en un índice de calidad compuesto por un conjunto de indicadores que permiten medir el nivel de satisfacción del cliente y su integración en el desempeño del sistema productivo. El modelo logra compatibilizar las medidas parciales de los subsistemas de producción y distribución, resolviendo el trade-off (intereses en conflicto) entre la maximización de la ganancia total y maximización de la satisfacción al cliente. Además, compatibiliza los criterios generales y específicos de la organización”. (Pág.53).

Para finalizar existen reconocidos casos como el de la reconocida empresa “Zappos”. En el cual en la internet se encuentra información sobre su historia y su impresionante cultura de servicio, de experiencias de atención al cliente y cultura organizacional en el desarrollo de una estrategia enfocada en la experiencia de servicio con todos sus clientes y que le ha permitido diferenciarse en el mercado y lograr una alta ventaja competitiva.

1.4 Objetivos

1.5 Objetivo General

Realizar un análisis táctico de la cadena de valor, validando los principales aspectos que impactan el servicio al cliente, mediante un análisis de procesos que permitan comparar la situación actual y la planteada

1.6 Objetivos Específicos

1. Evaluar el estado actual de la cadena de valor del proceso de inspección en la empresa Automás.
2. Diagnosticar el proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción al cliente, basados en la data de la compañía
3. Identificar las restricciones en las diferentes operaciones del proceso de inspección, las cuales afectan la gestión de servicio al cliente

4. Evaluar las diferencias entre las operaciones del proceso de inspección y el proceso de servicio al cliente mediante propuestas de mejora continua.

5. Validar la administración actual de la operación y el control de calidad de los procesos de inspección, desde el punto de vista de la calidad de la conformidad y el desempeño.

2 Marco referencial

2.1 Marco Conceptual

En esta sección se desglosa sobre la terminología que se emplea a la hora de realizar algún procedimiento dentro del CDA, los cuales son los siguientes:

Revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes: Evaluación de la conformidad de un vehículo automotor en uso con respecto a los requisitos especificados en esta norma o en los requisitos legales, aplicando procesos de inspección sensorial y mecanizada. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Producto: Resultado de un proceso. Servicio (Por ejemplo, transporte) (Véase la definición 3.4); Software (Por ejemplo, programa de computador, diccionario); Hardware (Por ejemplo, la parte mecánica de un carro); Materiales procesados (Por ejemplo, lubricantes); La mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías de productos. La dimensión del producto en cada caso como servicio, Software hardware, o material procesado depende del elemento dominante. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020, 2012).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020, 2012).

Servicio: Resultado de al menos una actividad realizada necesariamente en la interfaz, entre el proveedor y el cliente que generalmente es intangible. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020, 2012).

Apelación: Solicitud del proveedor del ítem de inspección al organismo de inspección de considerar la decisión que tomo en relación a dicho ítem. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020, 2012).

Queja: Expresión de insatisfacción, diferente a la apelación presentada por una persona u organismo a un organismo de inspección, relacionada con las actividades de dicho organismo, para la que se espera una respuesta. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020, 2012).

Inspección: Examen de un producto, proceso, servicio, o instalación o su diseño y determinación de su conformidad con requerimientos específicos o, sobre la base del juicio profesional, con requisitos generales (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Campo visual: Es la porción de espacio, tanto horizontal como vertical, medida en grados, que se percibe manteniendo fijos la cabeza y los ojos. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Campo de visión mínima del conductor: Es la zona delimitada por el parabrisas y enmarcada por el barrido del limpiaparabrisas. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Defecto: Incumplimiento de un requisito relacionado con el uso previsto o especificado. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Inspección sensorial: Examen que se realiza por personal competente según requerimientos especificados mediante percepción sensorial de los elementos del vehículo con, la ayuda de herramientas, sin retirar o desarmar partes del vehículo, atendiendo a probables ruidos, vibraciones anormales, holguras, fuentes de corrosión, soldaduras incorrectas, o desensamble de conjuntos. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Inspección mecanizada: Revisión que se realiza cuando sea aplicable y según el tipo de vehículo que se inspecciona, con la ayuda de los equipos y métodos establecidos en la NTC 5385 o la norma que la actualice o reemplace. Los resultados obtenidos se reportan de manera automática y sistematizada al servidor de datos sin la manipulación de estos por parte del operario. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Luces altas: Luces de conducción, diseñadas para el manejo del vehículo cuando no hay presencia de tráfico. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Luces bajas: Luces de conducción diseñadas para minimizar el encandilamiento del tráfico que cruza el sentido contrario. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Luces delimitadoras: Aquellas diseñadas para que el observador pueda establecer la presencia del vehículo, distancia y velocidad relativa. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Resonador: Dispositivo no original instalado en el tubo de escape del vehículo que genera ruido anormal y que es detectable por el oído humano y diferenciable de un ruido normal por la experiencia o comparación con un sistema de escape original sin estos elementos instalados. En algunos casos estos elementos pueden ser detectables visualmente como aquellos que poseen series de agujeros o mallas alrededor de su superficie interna, o elementos rotatorios. Los elementos conocidos como "Headers" no originales del vehículo y que son reemplazados por el múltiple de escape original, no serán considerados como resonadores salvo disposición de la autoridad competente. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Sistema de silenciador: Sistema compuesto por uno o más elementos que son parte integral del tubo de escape de un vehículo y que tienen como función reducir la presión sonora producida por los gases de escape. Para los efectos de la presente norma, un sistema de silenciador en mal estado

corresponde a la ausencia de alguno de los elementos del sistema, roturas o fugas en los elementos, fugas que se presenten en el sistema de escape que provocan que los gases no pasen por el elemento silenciador, modificaciones o mal funcionamiento del sistema siempre y cuando produzcan ruido anormal detectable por el oído humano sin la necesidad de utilizar un equipo para la medición de presión sonora. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2012).

Vehículo vacío: El vehículo sin carga y sin pasajeros. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

CDA: Centro de Diagnóstico Automotor. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

RUNT: Registro Único Nacional de Transito. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Eusama: Principio matemático por el cual el software del equipo determina el porcentaje de adherencia de la suspensión del vehículo al suelo. (Automás, 2019). EUSAMA: European Shock Absorber Manufacturer Association. ((Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Defectos Tipo A: Son aquellos defectos graves que implican un peligro inminente para la seguridad del vehículo, la de otros vehículos, la de sus ocupantes, la de los demás usuarios de la vía pública o al ambiente. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Defecto Tipo B: Son aquellos defectos que implican un potencial para la seguridad del vehículo, la de otros vehículos, de sus ocupantes o de los demás usuarios, de la vía pública o al ambiente. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Capacidad instalada de revisión: Máximo número de vehículos automotores que el CDA podría revisar en una hora en función de los espacios de aparcamiento disponibles en las áreas de prerevisión y postrevisión de acuerdo con las prescripciones de esta norma. (Norma Técnica Colombiana NTC 5385, 2011).

Capacidad efectiva de revisión (CER): Número de vehículos automotores que el CDA revisa efectivamente en una hora por línea de revisión, la cual se determina en función de las condiciones de ingreso, el número de inspectores para cada línea y el tiempo de atención de los vehículos a su paso por las áreas de revisión. El máximo valor que puede tener esta capacidad efectiva de revisión es el correspondiente a la capacidad instalada de revisión. (Norma Técnica Colombiana NTC 5385, 2011).

Clasificación del servicio del CDA: Los CDA habilitados, se clasifican según la cobertura del servicio establecido en la figura 6. (Norma Técnica Colombiana NTC 5375, 2006).

Figura 6. cobertura del servicio establecido.

Clasificación	Servicio
Centro de Diagnóstico Automotor Clase A	Con línea para Revisión Técnico – Mecánica y revisión de gases solo para motocicletas.
Centro de Diagnóstico Automotor Clase B	Con línea para Revisión Técnico – Mecánica y revisión de gases solo para livianos.
Centro de Diagnóstico Automotor Clase C	Con línea para Revisión Técnico – Mecánica y revisión de gases solo para vehículos pesados
Centro de Diagnóstico Automotor Clase D	Con línea para Revisión Técnico – Mecánica y revisión de gases para livianos, pesados y/o líneas mixtas.

Fuente: (Norma Técnica Colombiana NTC 5385, 2011).

Presentación: Muestra física del vehículo, ante funcionarios del centro de diagnóstico automotor. (Automás, 2019, pág. 2).

Identificación: Verificación de la documentación y confrontación física del vehículo. (Automás, 2019).

Limpieza: Condiciones mínimas de aseo general en la cual el vehículo ingresa al CDA para realizar de manera correcta la RTM y EC. (Automás, 2019).

Medidor de desviación lateral: Determinar la desviación en metros que produciría el vehículo por cada kilómetro recorrido (M/KM) cuando este se desplaza en línea recta. (Automás, 2019).

Analizador de suspensiones: Determina la adherencia al suelo en porcentaje del sistema de suspensión del vehículo. (Automás, 2019).

Frenómetro: El frenómetro está diseñado para realizar una rápida y eficaz verificación del estado de funcionamiento del control de frenado en el vehículo, midiendo con precisión el porcentaje de diferencia de frenado en los ejes delantero y trasero, la eficacia total del frenado del freno principal y del freno de servicio. (Automás, 2019).

Probador de taxímetros: Equipo para verificar el correcto funcionamiento de los taxímetros. (Automás, 2019).

Sonómetro: Equipo utilizado en la RTM para realizar inspecciones de la presión sonora exterior emitida por un vehículo. (Automás, 2019).

Luxómetro: Equipo utilizado en la RTM para realizar inspecciones a las luces altas y bajas, así como la inclinación en los vehículos. (Automás, 2019).

Simultaneidad: En la prueba de luces de la revisión técnico mecánica, hace referencia a que las luces altas y bajas puedan mantenerse encendidas al tiempo. (Automás, 2019).

Usuario: Cliente particular quien recibe el servicio de revisión técnico mecánica y de gases (RTM) obligatoria para vehículos. (Automás, 2019).

2.2 Marco Teórico

Con el fin de materializar este trabajo de investigación, se presenta la contextualización de las principales bases teóricas que soportan las diferentes estrategias enfocadas hacia el mejoramiento del problema.

Estrategia competitiva (Porter, M. 2015), el autor busca de mostrar que a lo largo del tiempo muchas empresas han desarrollado estrategias con el fin de ganar dinero a corto plazo, a pesar que se plantea una serie de escenarios sobre los cuales se deben posicionar los compañías, con el fin de validar como se encuentran frente a sus demás competidores y determinar su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, basado en su estrategia competitiva y diferenciadora y así perdurar en un mercado altamente competitivo y con una gran variedad de factores endógenos y exógenos.

Lealtad del cliente a la organización el concepto de lealtad del cliente hace referencia a la retención de los clientes en la compañía y de esta manera generar barreras de entrada para la competencias y barreras de salida para el cliente y en ese orden de ideas obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, sin embargo, también se enfoca en mantener relaciones duraderas con los clientes de

manera que estas se conviertan en beneficios relacionales empresa/cliente. (Pedraja Iglesias, M., y Rivera Torres, P. 2002). (Pág.143).

Valor de un cliente Malthouse, E., y Mulherm, F. (2008), el autor expone el concepto de tal forma que define el valor del cliente como lo que podrá generar este en un tiempo prolongado para la empresa siguiendo el ciclo de vida del cliente, esto aclarando que la experiencia inicial de la prestación del servicio fue satisfactoria por ende se fidelizará.

Costo de adquirir un cliente nuevo (Neuman, G. 2014), en el contexto económico se han realizado diferentes investigaciones, las cuales enmarcan que es mucho más económico fidelizar y mantener los clientes existentes que adquirir nuevos, sin embargo, este estudio resalta como se puede cuantificar este valor y aplicarlo de manera cuantitativa a los indicadores estratégicos de las compañías. (Párr. 2)

Estrategias de servicio competitivas Bordoloi, S., Fitzsimmons, J., y Fitzsimmons, M. (2019), en este libro se describen las bases teóricas, bajo las cuales se deben diseñar las estrategias competitivas en la industria actual, el autor menciona las tres estrategias genéricas con las cuales son: Liderazgo de los costos, diferenciación, enfoque, es así como se aborda en cada una de estas categorías, adicional menciona empresas las cuales aplicaron el modelo anteriormente mencionado de manera adecuada y, hoy en día han logrado grandes ventajas sobre la competencia de las demás empresas prestadoras de servicios. (Pág.30).

Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia Según Michael Porter, (2008), ir más allá de los modelos convencionales que se enfocan en generar utilidades a corto plazo es lo que propone este autor, debido a que, este modelo permite evaluar la intensidad de las demás empresas que compiten en nuestro mercado y así defender la empresa de las fuerzas más competitivas, adicional brinda un diagnóstico de donde se encuentra la compañía y hacia donde se debería dirigir.

Brechas en la calidad del servicio Bordoloi, S., Fitzsimmons, J., y Fitzsimmons, M. (2019), El identificar las brechas presentes en la calidad del servicio prestado, permite medir el las brechas o vacíos que resultan entre la expectativa del servicio y el percibido, adicional esto permite a la compañía realizar un feedback de la entrega del servicio y, en que parte del proceso se tienen falencias o si las falencias se asocian a los momentos de verdad en el ciclo (contacto con el cliente). Adicional el autor brinda una serie de herramientas para su medición y gestión. (Pág.150).

Cadena de valor de los servicios Porter, M. (2015), en el capítulo 2, el autor describe la cadena de valor como una herramienta que permite dividir la compañía en cada una de sus actividades relevantes y a su vez reflejan su historial, enfoque y demás características de cada proceso en particular, adicional esta metodología permite entender cuál es el valor que cada proceso le agrega al producto o servicio final, también menciona que uno de los objetivos de las compañías es generar un valor para el cliente que supere el costo.

Diagrama de Ishikawa/causa efecto Rey Sacristán, F. (2003), el diagrama causa efecto fue creado por Kaoru Ishikawa, este diagrama fue planteado con la finalidad de describir conjuntos con factores específico, según los cuales son las posibles causas de anomalías en un proceso, por ende, dichas causas tienen diferentes efectos en el resultado final, sin embargo, su principal finalidad es describir situaciones complejas para ser mejor comprendidas según el contexto. Cultura organizacional. (Bordoloi, S., Fitzsimmons, J., y Fitzsimmons, M. 2019. Pág.201).

Diagrama PERT y CPM Schroeder, R., Meyer Golstein, S., y Rungtusanthan, M. (2011), el autor explica los conceptos de esta técnica (PERT) la cual fue diseñada en sus inicios para la programación de proyectos, éste permite trabajar en términos del tiempo estimado la ejecución de las diferentes actividades involucradas en un proceso y con el apoyo del método CPM se pueden identificar las diferentes rutas críticas del proceso. Ambos métodos brindan la información necesaria para el balanceo de operaciones.

Value Stream Mapping Socconini, L. (2019), de acuerdo al autor es la herramienta central del Lean Service, esta herramienta identifica las actividades que le suman valor al proceso y las que por el contrario no lo hacen, controlando la entrega del servicio y calculando todo el ciclo en términos del tiempo empleado.

El modelo de servicio propuesto por Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003), representa de manera gráfica y ordenada, cómo se encuentran segmentadas las actividades y procesos que componen el servicio al cliente, adicional representa de manera clara, cómo estos aportan en la

experiencia de servicio y la satisfacción del cliente. Este modelo incorpora factores, circunstanciales y de diseño del proceso permitiendo posicionar el proceso de servicio al cliente en su situación actual y realizar análisis de manera enfocada.

La cadena de valor genérica de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987), está basada en la cadena de valor de Michael Porter (2015), esta versión presenta un enfoque definido para la compañía de servicio y esta compuestas por dos partes, eslabones primarios controlables, no controlables y de apoyo. Estos eslabones permiten ubicar cada uno del proceso de la compañía acorde a los eslabones predeterminados y realizar inferencias referentes a su relacionamiento y aporte al margen de servicio de la compañía.

2.2.2. Eslabones primarios no controlables, cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).

Clientes. Este eslabón relaciona la forma como el cliente aporta a la calidad del servicio final, esto debido a que las demandas del cliente son cambiantes e influenciadas por el mercado cambiante. De acá la capacidad de la compañía para adaptarse a los cambios.

Otros clientes. Este punto de la cadena de valor, va relacionado a la manera como la compañía gestiona los diferentes perfiles y segmento a los culés les presta los servicios, acorde a la situación y momento de la prestación del servicio.

2.2.3. Eslabones de apoyo, cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).

Dirección general y recursos humanos. Este eslabón está constituido por las tareas, acciones y decisiones que se toman por parte de las altas gerencias y refleja su compromiso hacia una cultura de servicio al cliente, en toda la organización.

Organización interna y tecnológica. Este eslabón involucra el recurso tecnológico de la compañía, como integra todos y cada uno de los departamentos de manera que facilite los procesos y la prestación del servicio, a su vez como aporta al desarrollo de las diferentes estrategias de mercadeo, aprovisionamiento etc.

Infraestructura y ambiente. En este caso se hace referencia al lugar y el espacio de la compañía donde se realiza la prestación del servicio, instalaciones, salas de espera, confort etc.

Aprovisionamiento. Aquí se relacionan todas las tareas relacionadas con la adquisición de bienes y servicios para el correcto desarrollo de los servicios prestados: soporte tecnológico, certificados, licencias etc.

Margen del servicio. Este eslabón es el resultante del aporte de todos y cada uno de los eslabones anteriores y se reflejan la calidad del servicio prestado, como fue percibido por el cliente y, si al

final del proceso se generó valor dejando a la compañía en una posición favorable para futuros servicios.

2.3 Marco contextual

2.3.1 Automás a nivel nacional

Lo que en 2005 inició como un proyecto para brindarles servicios de inspección y peritaje a compañías aseguradoras, hoy es uno de los mayores centros integrales de servicios automotrices del país, con 67 puntos de operación. Se trata de Automás Comercial Ltda., compañía creada por el ingeniero mecánico Wilfredo Posada, quien decidió montar su negocio soportado en su experiencia en el peritaje de automóviles.

En 2006, luego de formar parte del comité técnico del Icontec para establecer la norma sobre la revisión técnico-mecánica obligatoria, visualizó la oportunidad de establecer el primer Centro de Diagnóstico Automotor (CDA) de Bogotá.

Hoy ya son 25 sucursales propias que se encargan no solo de hacer la revisión, sino que continúan efectuando los avalúos y peritajes de los vehículos. Esta última línea de negocio sigue siendo el pulmón de la empresa, que el año pasado vendió \$20.239 millones, según datos de la supersociedades. A estos puntos se suman otros 42, que son centros con los que ha creado alianzas estratégicas y en donde se prestan sus servicios.

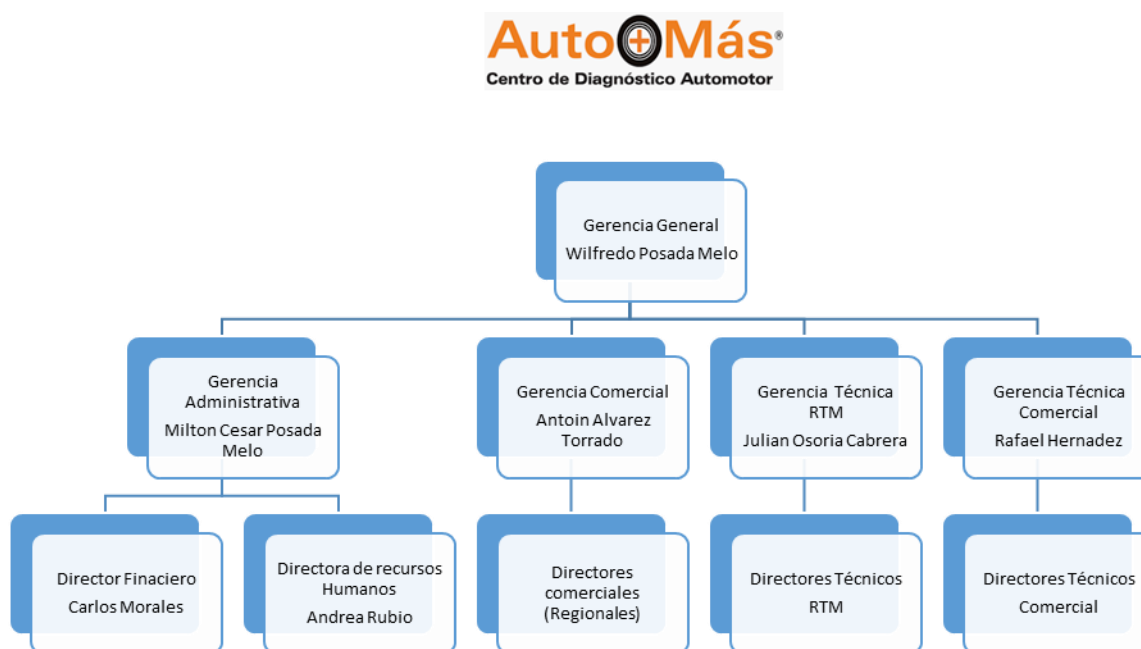
Han atendido a 3 millones de clientes, generan 430 empleos directos y les prestan servicios a 11 aseguradoras, ocho financieras y 52 concesionarios. La apuesta de Posada ahora está en el mercado externo y Ecuador será el primer país al que llegará en 2018. (DINERO, 2017. Párr. 5).

Con el artículo por la revista Dinero el 14 de septiembre del 2014, comienza la gran historia de la compañía Automás.

Automás es una empresa colombiana fundada con capital privado en el año 2005 en la ciudad de Bogotá, por el Señor Wilfredo Posada Melo. En el 2005 Automás comenzó con 10 colaboradores y se realizaban un total de 3.544 inspecciones en el año, para el 2007 se inaugura el primer centro en la ciudad de Cali (Cañas Gordas) en conjunto con la sede 134 en la ciudad de Bogotá.

Luego de 15 años de trayectoria, crecimiento y una alta participación en el mercado, Automás se ha posicionado como el CDA #1 en la ciudad de Bogotá en participación y a nivel cuneta con 25 centros propios y 33 autorizados a lo largo del territorio nacional. Para el año 2019 se inició su operación en el mercado externo tomando como sede de operaciones Ecuador.

Figura 7. Organigrama Automás.



Fuente: Automás.

Para la estrategia del año 2020, la compañía Automás preparó 15 puntos estratégicos con el fin de direccionar la empresa hacia sus diferentes adjetivos (administrativos – comerciales – técnicos – financieros) y así enmarcarlos en su misión y visión 2020.

Entre sus más importantes objetivos están la apertura de nuevos centros a nivel nacional y la proyección internacional, así mismo, la estrategia de expansión para el servicio de revisión técnico mecánica, a nivel nacional está acompañado de un alto componente tecnológico para la integración de los procedimientos propios de la actividad, que permitan un control eficiente de la red de centros propios y autorizados.

Automás como grupo empresarial posee varias líneas de negocio, las cuales son:

- CDA Automás: Esta unidad de negocio está compuesta por los centros de revisión técnico mecánica a nivel nacional, los cuales se encargan de verificar las condiciones de los vehículos, tanto mecánicas como ambientales. Posterior a la revisión se genera un certificado del vehículo aprobado o rechazado.

Automás, actualmente cuenta con 11 centros habilitados para esta actividad, entre los cuales se encuentre Automás Laureles, que cuenta con 4 años en la ciudad de Medellín y realiza un promedio de 1.800 servicios mensuales, lo que representa un ingreso promedio de \$225 millones mensuales posicionándose, así como el segundo centro con más volumen e ingreso a nivel nacional.

Centros de revisión técnico mecánica a nivel nacional:

- 1) Automás 134 (Bogotá).
- 2) Cañas Gordas (Cali).
- 3) RTM La 33 Laureles (Medellín).
- 4) Girardot.
- 5) Calle 13 (Bogotá).
- 6) Florencia.
- 7) Motomás (Bogotá).

- 8) CARS (Barranquilla).
- 9) PERITAR (Pereira).
- 10) Calle 10 (Medellín).
- 11) FUSA.

Adicional a los centros mencionados Automás posee una amplia red de cobertura, la cual pone a disposición de sus clientes, esto con el fin de satisfacer la necesidad de este servicio en particular en el territorio nacional.

- Automás comercial: Automás comercial tiene como foco de negocio principal las inspecciones para seguros y avalúos de automotores. Actualmente trabaja con 7 aseguradoras y 5 financieras. El centro de Laureles inspecciona mensualmente un promedio de 1.600 vehículos al mes y tiene un ingreso promedio de 110 Millones al mes.

Al igual que el servicio de revisión tecno mecánica, Automás Comercial también posee cobertura a nivel nacional.

Figura 8. Automás Laureles.



Fuente: Automás.

Figura 9. Reseña histórica Automás.



Fuente: Automás.

Figura 10. Crecimiento nacional e internacional.



Fuente: Automás.

A continuación, se muestra lo que en la página de la compañía dice sobre la misión y la visión para lograr una efectividad en el servicio al cliente:

Misión: Nuestro compromiso con la responsabilidad social empresarial enmarcada en la seguridad vial y la protección al medio ambiente, garantiza REVISIONES TÉCNICO MECÁNICAS Y DE EMISIONES CONTAMINANTES confiables en un tiempo justo con calidad y calidez que los identifica, asegurando la satisfacción a nuestros clientes internos y externos y la sostenibilidad de la organización.

Visión: Nuestro compromiso:

- Integrar los procesos de los sistemas de Gestión para mejorar la efectividad de la organización.
- Asegurar la competencia de la organización para enfrentar los cambios normativos de regulación e innovación en la industria.
- Identificar y establecer controles frente a las condiciones de trabajo y salud de los coequiperos previniendo lesiones graves o fatales y la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades que generen ausentismo en la población.
- Promover actividades de responsabilidad social empresarial encaminadas a generar el bienestar de nuestros coequiperos y sus familias.
- Detectar y disminuir los impactos ambientales generados por las actividades propias de la organización.
- Garantizar resultados económicos rentables a través de aumento en la productividad.

3 Metodología

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene como objetivo principal realizar un análisis de la cadena de valor del proceso de inspección en el CDA Automás Laureles, el cual permita determinar los principales factores que afecten el servicio al cliente, mediante un análisis de procesos, comportamientos y situaciones que se presentan durante el ciclo del cliente en el sistema o durante la prestación del servicio.

La recolección de la información y datos se realizará a través de un enfoque investigativo de tipo mixto, esto debido, a que emplea elementos tanto cualitativos, como cuantitativos, de esta de manera develar y analizar los factores que aportan a la problemática actual de la compañía Automás Laureles.

Seguido a esto, el propósito es reflejar la situación actual y poner en contexto la situación planteada, como resultado de un método no experimental de carácter correlacional. De acuerdo con Pimienta (2013):

Hasta hace poco ambos modelos (cuantitativos y cualitativos) fueron considerados incompatibles, pero en las últimas décadas han intentado integrarse en los llamados

modelos mixtos, una forma peculiar de combinar elementos cualitativos y cuantitativos en un mismo diseño. Esta concepción metodológica tiene como fundamento filosófico algunas teorías pragmáticas, caracterizadas por valorar los efectos prácticos de una investigación y el conocimiento científico. Para estas teorías, el conocimiento científico tiene validez si puede comprobarse y aplicarse, no solo como teoría. (Pimienta 2013. Pág. 67).

Con base a lo anterior, se puede inferir que el enfoque mixto desde el punto de vista científico es válido siempre y cuando este pueda comprobarse a partir de la información recolectada y las herramientas empleadas. Se debe tener en cuenta que esta investigación es de tipo no experimental, puesto que como lo plantea Pimienta y Hoz (2013), “Incluye estrategias metodológicas que no manipulan las variables, sino que solo las observan o miden”, (Pág. 6) adicional se abordará el método correlacional, ya que, entre las variables que se analizarán existe una relación causa efecto. En la figura 11 que se muestra a continuación se ilustra cómo es la correlación de las diferentes variables relacionadas con el servicio al cliente.

Figura 11. Correlación de variables en el servicio al cliente.



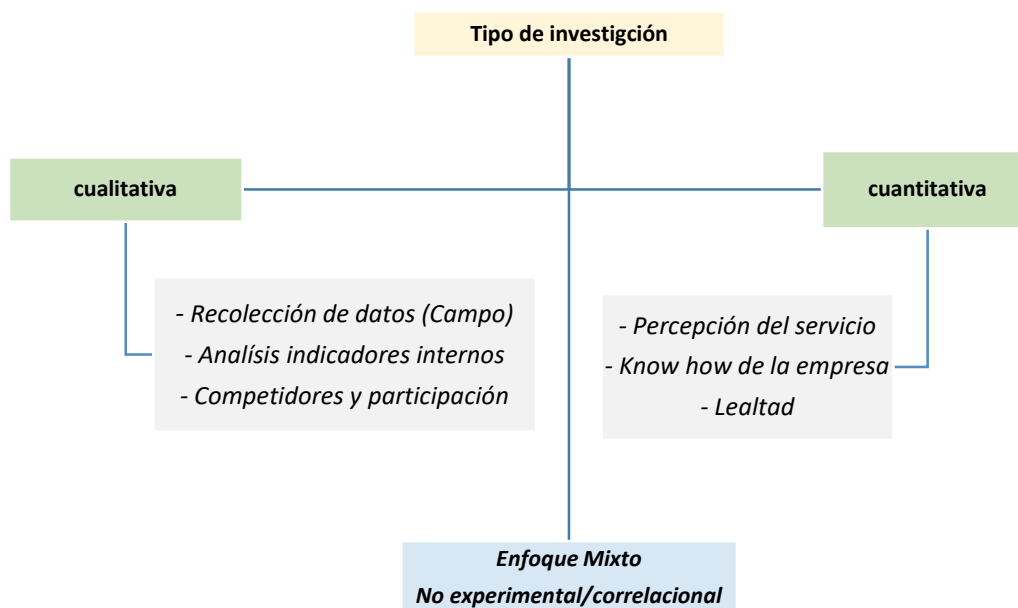
Fuente: Propia.

En la figura anterior se muestra que las principales variables de decisión o críticas involucradas en la investigación, corresponden a un enfoque cualitativo y cuantitativo con una correlación existente en función de su relacionamiento a lo largo del proceso de inspección y sus resultados a corto y mediano plazo. En relación a Pimienta y Hoz (2013), “El método correlacional: Intenta constatar las relaciones entre dos a más variables, sin que sean manipuladas”. (Pág. 68).

3.1.2. Importancia de plantear una problemática con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La importancia de un estudio está vinculado a la importancia del problema a investigar, es decir, la importancia no depende del método, lo que importa es que el método sea el adecuado para la resolución de este problema. (Pág. 67).

Figura 12. Descripción del tipo de investigación.



Fuente: Propia.

2.2.1. Eslabones Primarios Controlables, Cadena De Valor De Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).

Marketing y ventas. Este eslabón incorpora las actividades de la compañía, enfocadas a la publicidad, fuerza de ventas y mercadeo, de cara al cliente final. Se debe recordar que el modelo de la compañía es B2C.

Personal de contacto. Este eslabón está directamente relacionado con el personal de contacto con el cliente, en este punto se pueden evaluar aspectos como la actitud y aptitud de los empleados hacia el servicio al cliente.

Soporte físico y habilidades. Estos son eslabones que no están en la cadena de valor de Porter, (2015). El soporte físico corresponde a todos los elementos que aportan a la experiencia de servicio a su prestación, en resumen, son los elementos que hacen que se preste un servicio de calidad.

Prestación. Este eslabón se basa principalmente en la capacidad que tiene la compañía de generar valores agregados al servicio prestado. Como se posiciona en el entorno como prestadora de un servicio diferencial.

3.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación que se empleará para el caso será descriptiva o también llamada diagnóstica.

Según Mohammad Naghi, N. (2005), el nivel de investigación descriptivo, permite saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Pág. 91).

En relación a lo anterior, en nivel de investigación descriptivo permite evaluar todos y cada uno de los fenómenos que se presentan en la compañía Automás sede Laureles y que finalmente impactan negativamente en el servicio al cliente, cabe destacar que cada uno de estos fenómenos y comportamientos deben ser analizados por separado y deben ser categorizados según su impacto y aporte al problema de investigación.

Como señala Martínez de Sánchez, A. (2013), la investigación descriptiva es sumamente importante en la mayoría de las disciplinas, puesto que, es imposible teorizar o explicar aquello que no se conoce en sus partes constitutivas. (Pág.41).

Siendo así, se podrá determinar con mayor exactitud y veracidad la situación actual de la cadena de valor de la empresa Automás, y así mismo, realizar la propuesta para su mejoramiento basado en cada uno de los resultados obtenidos, así mismo, el nivel de investigación descriptivo proporcionará la información necesaria para su análisis, intervención y mejoramiento.

3.3 Diseño de la investigación

3.4 Trabajo de campo y recolección de datos

Tabla 1. Trabajo de campo y recolección de datos.

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Desarrollo</i>
1. <i>Evaluar el estado actual de la cadena de valor, del proceso de inspección en la empresa Automás.</i>	Para el desarrollo de este objetivo se empleó la siguiente herramienta: La cadena de valor de los servicios de Pierre Eigler y Erick Landgeard. (1987). Esto con el fin de tener un panorama del estado actual de la cadena de valor del servicio prestado en compañía, adicional entender de manera amplia como cada uno de los eslabones y actividades, impactan el margen de servicio.
2. <i>Diagnosticar el proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción al cliente, basado en la data de la Compañía.</i>	Para el desarrollo de este objetivo se empleó la data De la Empresa Automás, correspondiente a los 3 primeros meses del año 2020, esto con el fin de demostrar los impactos negativos en la prestación del servicio. Se relacionarán aspectos como (costo de un nuevo cliente-retención-deserción-fidelización).
3. <i>Identificar las restricciones en las diferentes operaciones del proceso de</i>	Para identificar las restricciones del proceso de inspección, se empleara el modelo propuesto para el análisis del proceso de servicio al cliente, según Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003)., el cual permitirá identificar las restricciones en todo el proceso, y así determinar cuáles son las que limitan cada

<i>inspección, las cuales afectan la gestión de servicio al cliente</i>	uno de las operaciones y aportan al mal servicio al cliente, acorde a su relacionamiento.
4. <i>Evaluar las diferencias entre las operaciones del proceso de inspección y el proceso de servicio al cliente mediante herramientas de mejora continua.</i>	<p>Para evaluar las diferencias y realizar las mejoras. propuestas para el proceso de inspección en la sede Laureles, se trabajarán tres factores principales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos operativos. - Procesos relacionados con el personal de atención al cliente - Proceso administrativos. <p>Para los procesos operativos se empleará la herramienta de mejora continua (Mapeo de la cadena de valor VSM), ya que, relaciona variables netamente cuantitativas.</p> <p>Para lo proceso relacionados con el personal de servicio al cliente se empleará un grupo focal, orientado a la identificación de brechas y propuestas de mejora, desde el punto de vista del personal involucrado en la operación.</p> <p>Para los procesos administrativos se evaluarán temas de posventa (Retención –fidelización-conocimiento de las necesidades de los clientes – co-creación de valores agregados). Adicional se plantearán aspectos importantes para realizar e incluir en una estrategia de servicio futura. También se evaluarán aspectos de comunicación al interior de la compañía.</p>
5. <i>Validar la administración actual de la operación y el control de calidad de los procesos de inspección, desde el punto de vista de la calidad de la conformidad y el desempeño.</i>	<p>Para validar la administración actual de los procesos y el control de la calidad se emplearán herramientas básicas y aplicables a la administración y control de la calidad en los procesos, los culés brinden un marco estructurado de cómo se encuentra la empresa y permitan conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipos de flujo del proceso -Restricciones puntales (Cuellos de botella) -Administración del proceso desde la calidad. -Costos de la calidad <p>Y de esta manera tener datos que se contrasten frente a su desempeño actual y futuro.</p>

Fuente: Propia.

4 Resultados

4.1 Evaluación del estado actual de la cadena de valor del proceso de inspección en la empresa Automás Laureles.

El objetivo de evaluar el estado de la cadena de valor del proceso de inspección en la sede Automás Laureles, es posicionar y diagnosticar el estado presente de su proceso, tanto en su diseño como en su entrega y así mismo, compararlos frente a los indicadores que se manejan. Evidenciando así las diferencias que se presentan actualmente y de esta manera contemplar el impacto en el servicio de cada uno de los procesos tanto tangibles, como intangibles.

Las definiciones relacionadas a continuación sobre la cadena de valor corresponden a dos autores, cuyos campos de acción comprende la administración y los procesos de Lean Manufacturing. Se toman ambas definiciones y campos de acción, puesto que, el propósito es posicionar el estado de la compañía involucrando aspectos tangibles e intangibles.

Como plantea Porter (2015), la cadena de valor es la herramienta que permite dividir la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Cap. 2. Pág. 54).

Como señala Socconini, L. (2019), la cadena de valor son todas las operaciones que transforman productos de la misma familia y son necesarias para ofrecerle al cliente un producto desde el concepto o diseño, hasta la producción o envío. En la cadena de valor existen elementos tangibles e intangibles, como equipo, personas, materiales, métodos, conocimiento, habilidades diversas, entre otros. (Pág.93).

Teniendo en cuenta las herramientas y metodologías propuestas por ambos autores, se representará la cadena de valor actual bajo la cadena de valor de los servicios de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987), “La cadena de valor contribuye a identificar las fuentes de la ventaja competitiva”.

Figura 13. La cadena Genérica de Valor.



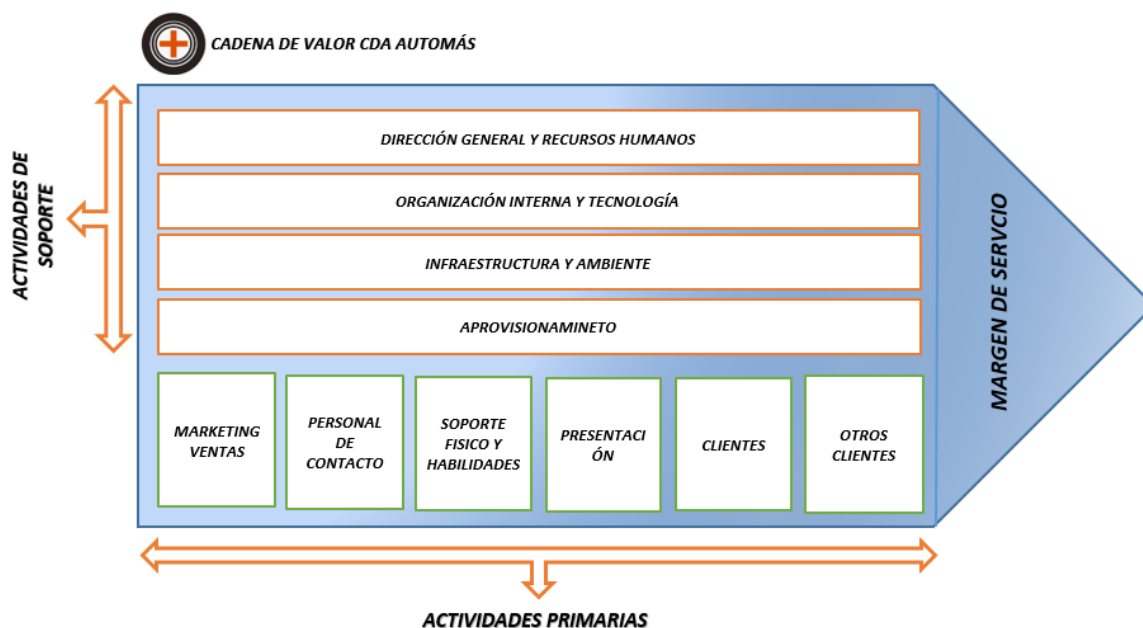
Fuente: Porter, M. (2015).

Bajo este argumento se enmarcarán los principales aspectos de la cadena de valor de la empresa Automás.

Es entonces como se debe tener en cuenta que se trata de una empresa de servicios y se trabajará con un modelo que integra los elementos para una empresa prestadora de servicios. Como lo hace notar Eiglier, P., y Langeard, E. (1987), citado por Gustavo Alonso (2008), en su trabajo “Marketing de Servicios: reinterpretando la cadena de valor”. Se implementa una herramienta que ofrece los puntos de vista sobre un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, Personal en contacto, servicio organización interna y otros.

En dicho trabajo se pueden validar los diferentes cambios, que sufre la herramienta (La cadena genérica de valor, Porter, M. (2015), en su adaptación para su aplicación en la empresa de servicio. Teniendo en cuenta a Eiglier, P., y Langeard, E. (1987). La cadena de valor para los servicios se clasifica en eslabones primarios y actividades de apoyo. Con base en lo planteado se establece el siguiente modelo de cadena de valor para el servicio.

Figura 14. Cadena de valor de los servicios.



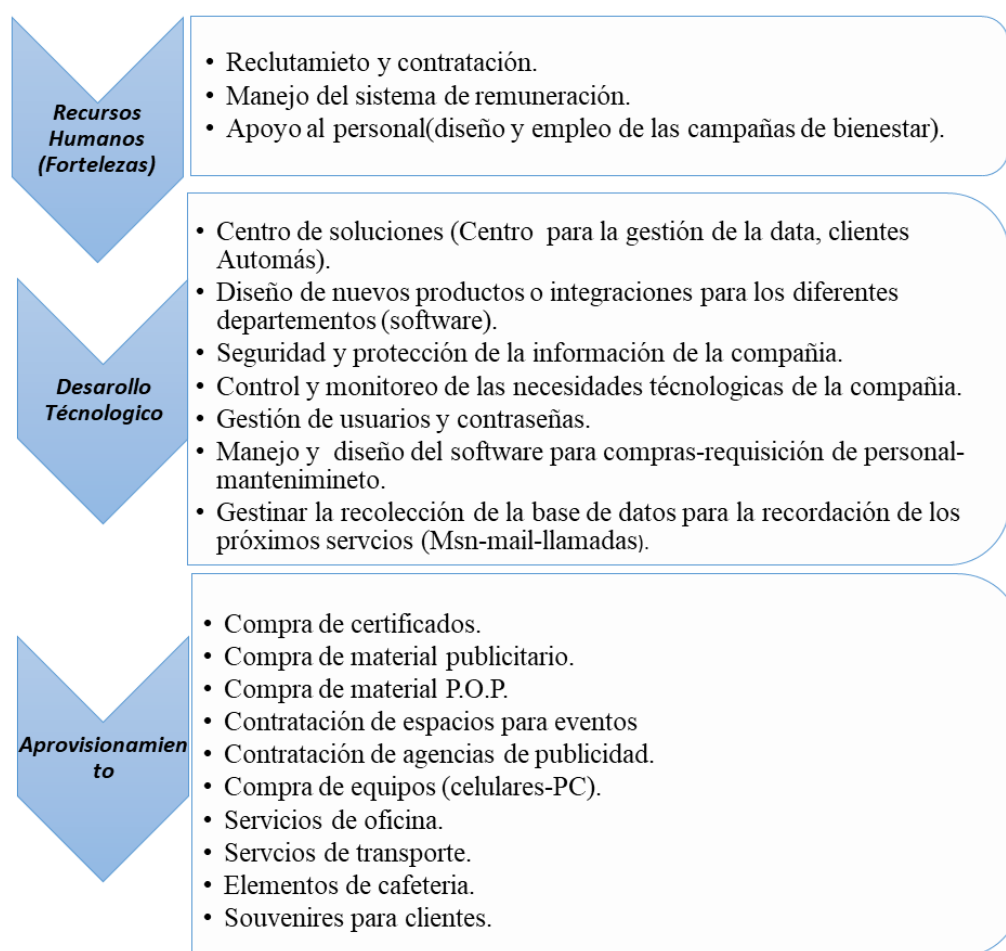
Fuente: Eiglier, P., y Langeard, E. (1987).

Acorde a cada uno de sus eslabones se determinará el estado de la cadena de valor del servicio de la empresa Automás Laureles, empleando así la primera de dos herramientas de diagnóstico. Inicialmente se posicionarán en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del servicio, las acciones y/o procedimientos en función de sus fortalezas y seguidamente se realizará el mismo ejercicio en función de sus debilidades. Esto con el fin de validar las relaciones que existen entre sí, sus impactos y las brechas que afectan a la calidad del servicio, aspectos que al final del proceso impactan en el margen del servicio o para este caso la experiencia de servicio del cliente.

A continuación, se ubicarán en cada uno de los eslabones de la cadena de valor las actividades de soporte y primarias, del proceso de inspección en Automás sede Laureles. Esto se realizará inicialmente basado en sus fortalezas.

4.1.1. Actividades de soporte, cadena de valor Automás sede Laureles. (Fortalezas).

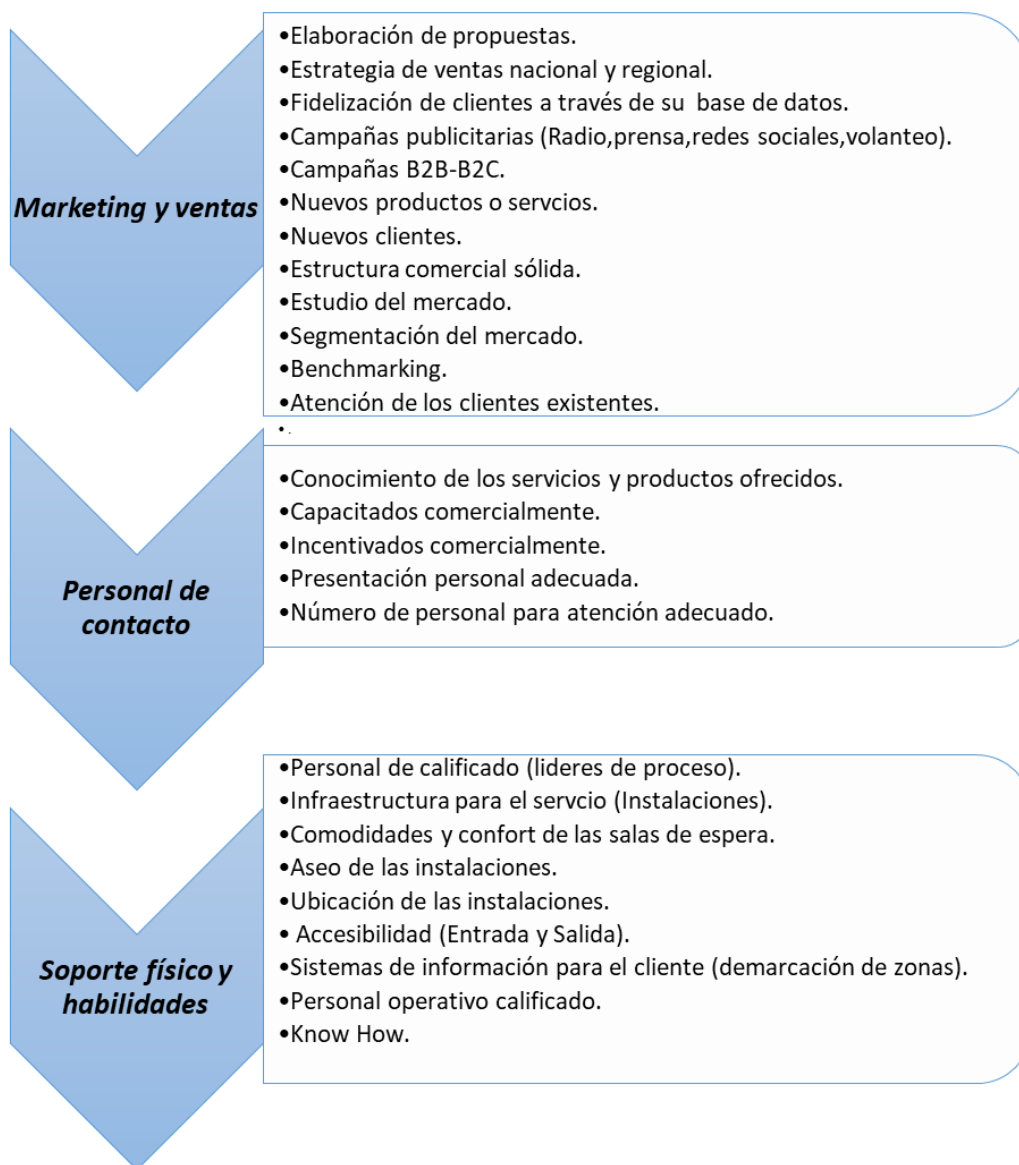
Figura 15. Actividades de soporte, cadena de valor sede Laureles "Fortalezas".



Fuente: Propia.

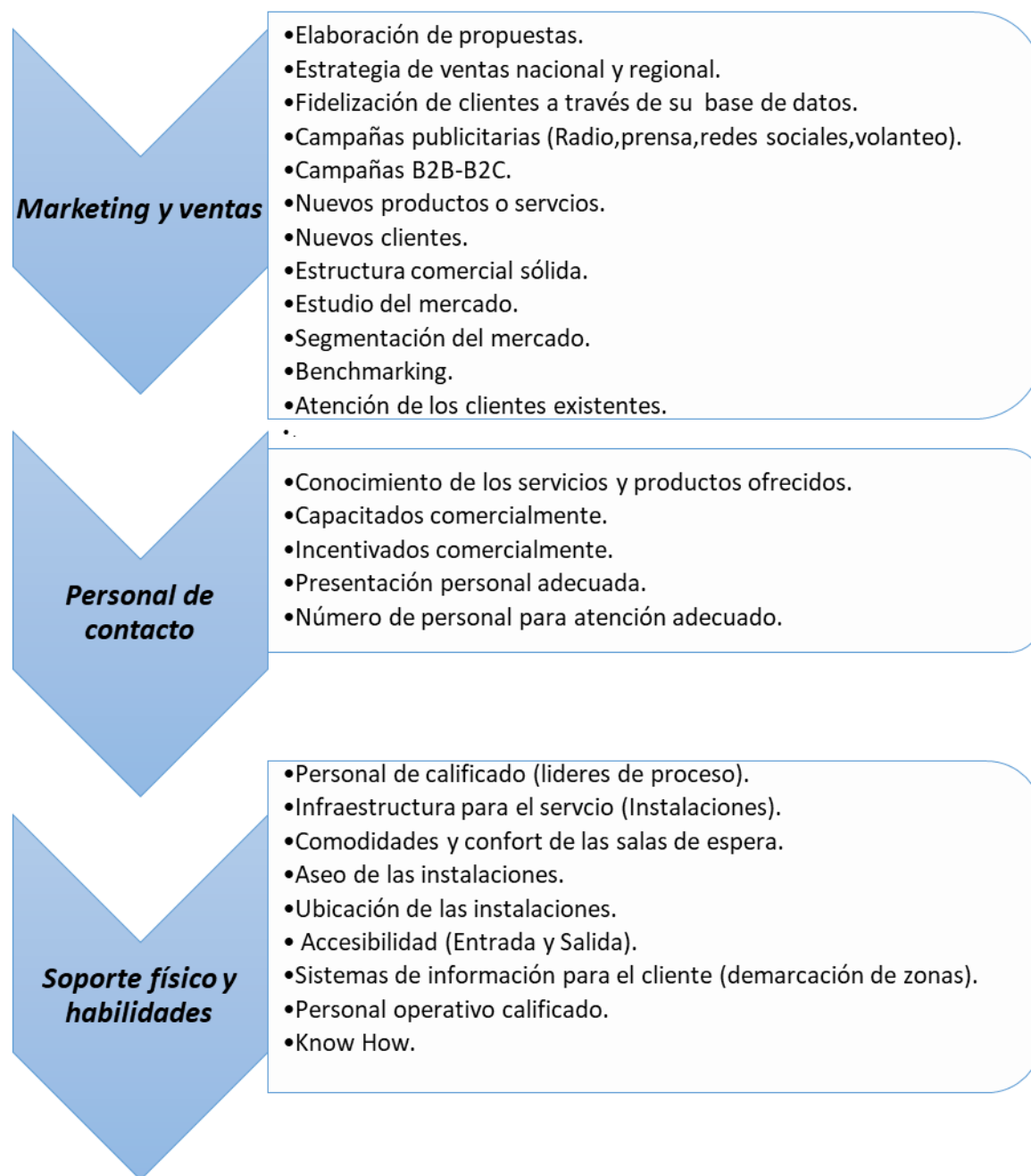
4.1.2. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles. (Fortalezas)

Figura 16. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles “Fortalezas”.



Fuente: Propia.

Figura 17. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles "Fortalezas".



Fuente: Propia.

Las figuras 14, 15 y 16 contienen las diferentes actividades de soporte y primarias que actualmente tiene incorporadas en el proceso de inspección, para la prestación del servicio, estas incorporan actividades tanto tangibles, como intangibles, y brinda información de sus fortalezas operativas y administrativas.

El propósito de enlistar las actividades anteriormente mencionadas, es conocer sus fortalezas y el grado de integración, y suponer cuáles representan una ventaja competitiva potencial, por desarrollar o en determinado caso cambiar.

“La compañía Automás con esta estructura, hasta la fecha ha logrado aumentar sus ingresos en un 30%, con respecto al año 2018-2019, sin embargo, la retención de sus clientes frente al 2018 fue de un 60% con un gasto de \$ 40.000.00 solo en publicidad, lo que indica que el gasto en la consecución de nuevos clientes es mucho mayor al de mantener los que tiene. Más adelante se relaciona el costo de retener un cliente, el costo de conseguir uno nuevo y el costo de no retener sus clientes.” (Informe Automás 2018-2019, Párr. 10).

Para tener un panorama más preciso de las relaciones que se presentan en la cadena de valor del servicio de la empresa Automás y el impacto en el margen de servicio, para el caso de la empresa mencionada la experiencia de servicio del cliente, se representarán todas las actividades en cada uno de sus eslabones de, manera que se identifique en qué grado se relacionan, que tan críticas son a la hora de generar valor al proceso, dónde pueden existir brechas, costos ocultos o debilidades.

Luego de obtener detalladamente estas conexiones se procederá a realizar el mismo ejercicio con las debilidades. Estas pueden representar una desventaja interna, pero también, frente a los demás competidores del gremio, para este caso los CDA's de la ciudad de Medellín.

Figura 18. Cadena de valor Automás Actividades de soporte “Fortalezas”.

Estructura de la empresa					
Recurso Humano	1-Reclutamiento y Contratación 2-Sistema de remuneración 3-Apoyo al personal de la compañía (planes de bienestar)	1-Reclutamiento y Contratación 2-Sistema de remuneración 3-Apoyo al personal de la compañía (Planes de bienestar)	1-Reclutamiento y Contratación 2-Sistema de remuneración 3-Apoyo al personal de la compañía (Planes de bienestar)		
Desarrollo Tecnológico	1-Centro de soluciones (software para la gestión de bases de datos) 2- CRM para la fuerza comercial 3- Gestión de la data de los clientes 4- Nuevos productos o integraciones 5-Seguridad de la información	1- Gestión de usuarios 2- control y monitoreo de las necesidades tecnológicas (Internet-equipos) 3- Seguridad de la información	1-Mantenimiento y soporte software 2- control y monitoreo de las necesidades tecnológicas (Internet-equipos) 3- plataforma virtual de requerimientos(aseo - infraestructura-mantenimiento) 4-Seguridad de la información	1- Integra lso sistemas de información de la empresa. 2- Optimizar los procesos tecnológicos 3- Monitorear los sistemas de información de la empresa 4-Seguridad de la información	1- Gestión de la base de datos. 2- Recordación a través de msm y mail 3- Seguridad de la información
Aprovisionamiento	1-Material publicitario 2- Maerial P.O.P 3- Gestión de espacios para eventos. 4-Personal para eventos 5-Equipos (celular-pc) 6- servicio de transporte 7- Agencias de publicidad	1- Equipos en caso de ser necesario (celular-PC) 2- Material Publicitario 3- Equipo de oficina 4-Servicio de transporte	1- Requisición mensual (aseo-cafeteria-mantenimiento-infraestructura) 2-Reposición de equipos 3- Equipos	1- Sistemas de información, para la prestación del servicio (software) 2- Soporte Técnico (equipos) 3- Control y monitoreo de los sistemas (funcionamiento-velocidad)	1- Insumos de cafeteria 2-Elementos publicitarios 3- Souvenires 4- Certificados
					1- Insumos de cafeteria 2-Elementos publicitarios 3- Souvenires 4- Certificados 5- Conductores

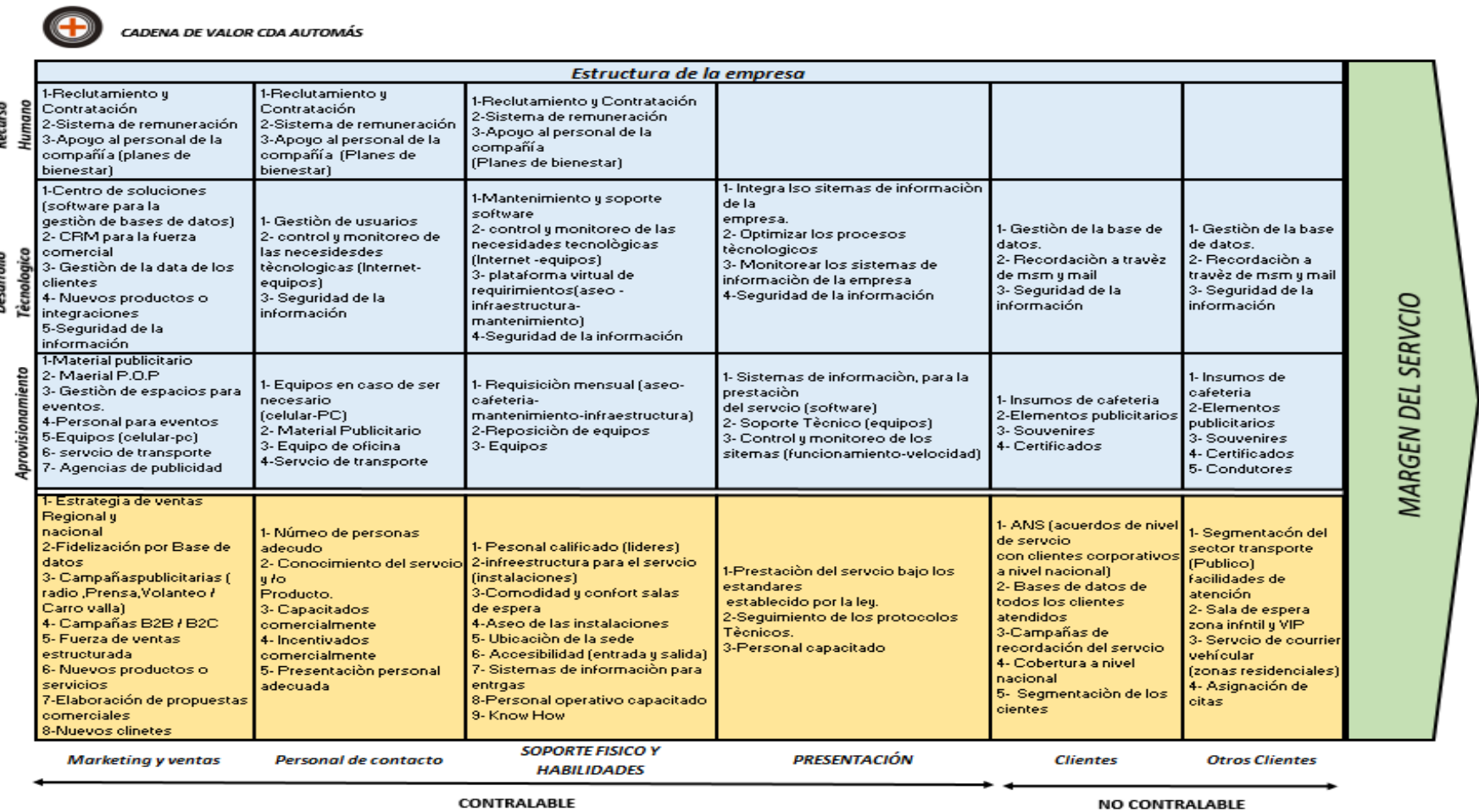
Fuente: Propia.

Figura 19. Cadena de valor Automás, actividades primarias “Fortalezas”.

1- Estrategia de ventas Regional y nacional 2-Fidelización por Base de datos 3- Campañas publicitarias (radio ,Prensa,Volanteo / Carro valla) 4- Campañas B2B / B2C 5- Fuerza de ventas estructurada 6- Nuevos productos o servicios 7-Elaboración de propuestas comerciales 8-Nuevos cliinetes 9-Benchmarking 10- Segmentación del mercado 11- Atención de clientes	1- Numeo de personas adecuado 2- Conocimiento del servicio y /o Producto. 3- Capacitados comercialmente 4- Incentivados comercialmente 5- Presentación personal adecuada	1- Pesonal calificado (lideres) 2-infreestructura para el servicio (instalaciones) 3-Comodidad y confort salas de espera 4-Aseo de las instalaciones 5- Ubicación de la sede 6- Accesibilidad (entrada y salida) 7- Sistemas de información para entrgas 8-Personal operativo capacitado 9- Know How	1-Prestación del servicio bajo los estandares establecido por la ley. 2-Seguimiento de los protocolos Técnicos. 3-Personal capacitado	1- ANS (acuerdos de nivel de servicio con clientes corporativos a nivel nacional) 2- Bases de datos de todos los clientes atendidos 3-Campañas de recordación del servicio 4- Cobertura a nivel nacional 5- Segmentación de los clientes	1- Segmentación del sector transporte (Publico) facilidades de atención 2- Sala de espera zona infntil y VIP 3- Servcio de courier vehicular (zonas residenciales) 4- Asignación de citas
Marketing y ventas	Personal de contacto	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	Prestación	Clientes	Otros Clientes

Fuente: Propia.

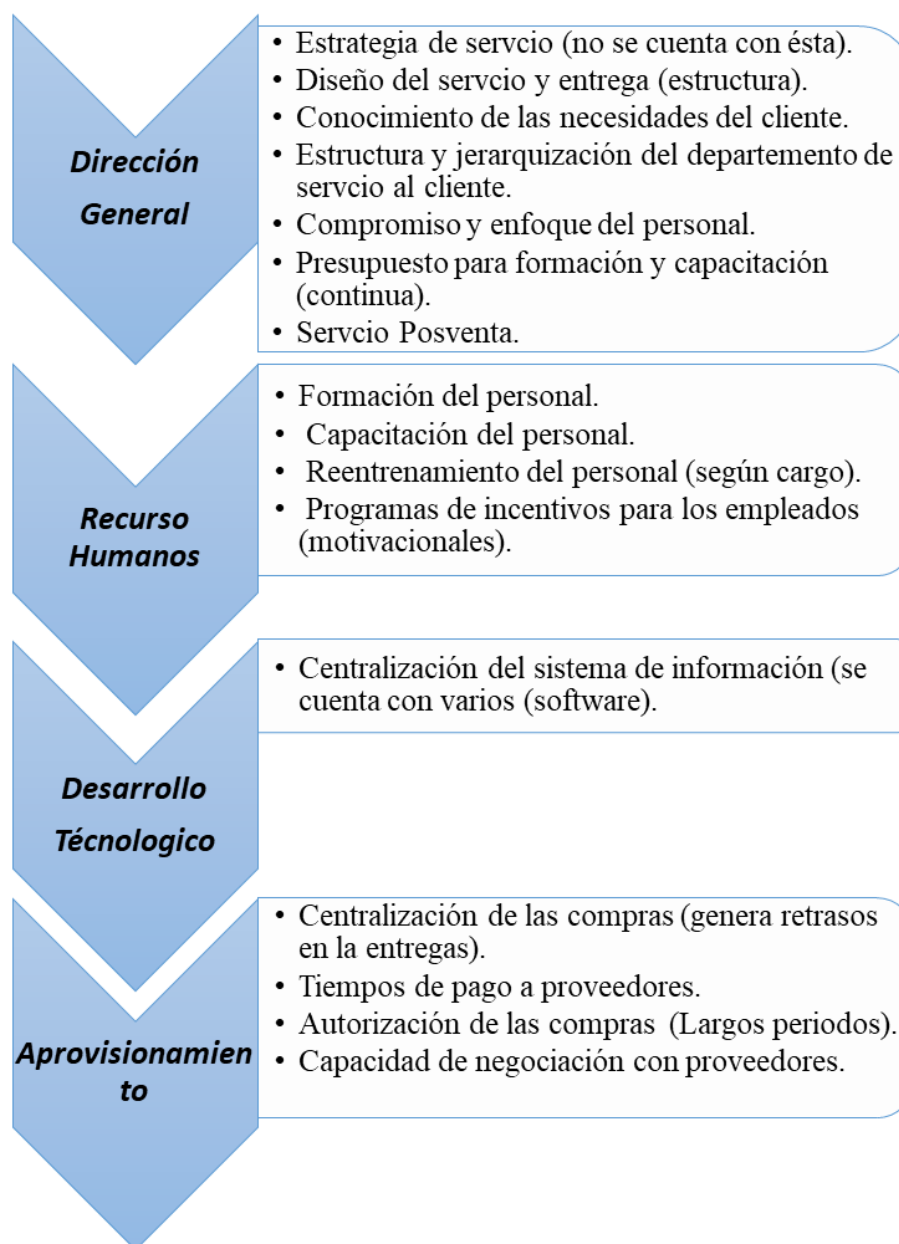
Figura 20. Cadena de valor Automás Fortalezas.



Fuente: Propia.

4.1.3. Actividades de soporte, cadena de valor Automás sede Laureles. (Debilidades)

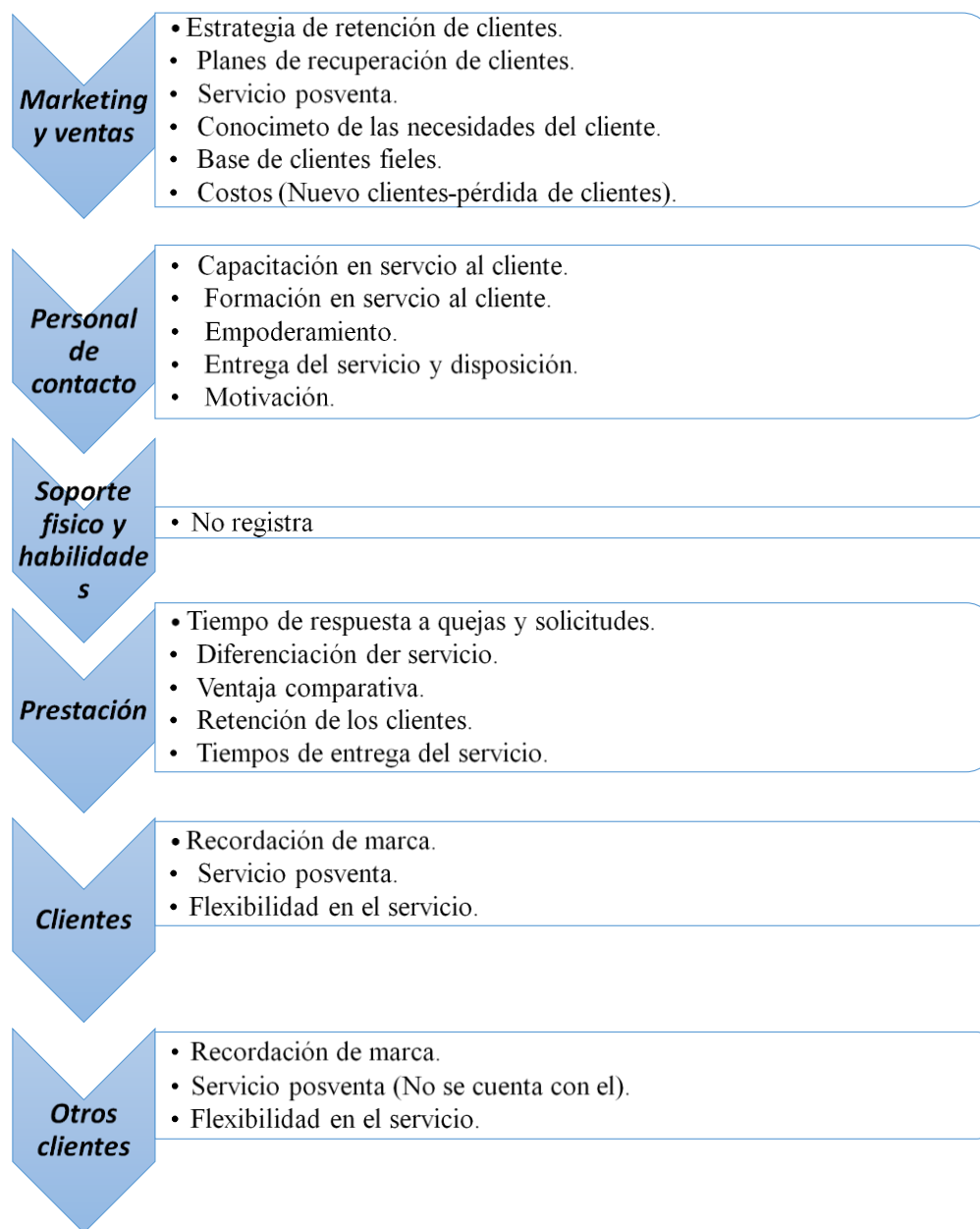
Figura 21. Actividades de soporte, cadena de valor sede Laureles “Debilidades”.



Fuente: Propia.

4.1.4. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles. (Debilidades)

Figura 22. Actividades primarias, cadena de valor Automás sede Laureles “Debilidades”.



Fuente: Propia.

Las figuras 21 y 22 contienen la información de las principales debilidades de la cadena de valor, enmarcadas en sus actividades de soporte y principales, de manera tal que, proporcionen un panorama de cómo algunos procesos y actividades que impactan y opacan sus fortalezas. En los procesos observados se puede evidenciar más que su debilidad la insistencia de procesos estratégicos para la compañía. La inexistencia de dichos procesos genera una serie de acontecimientos que afectan los eslabones resultantes. Es decir, que el resultado final de dichos procesos, serán juzgados de manera global o en función de la compañía por los clientes (esto basado en su experiencia y expectativa del servicio de la compañía).

A continuación, se posicionarán en la cadena de valor del servicio (debilidades):

Figura 23. Cadena de valor Automás Actividades de soporte "Debilidades".

Estructura de la empresa						
Dirección General	1- Estrategia del servicio 2- Compromiso y enfoque de todo el personal hacia el servicio 3- necesidades de los clientes 4- Diseño del servicio (enfoque) 5- Necesidades de los clientes 6- Estructura y jerarquización					
Recurso Humano	1-Formación 2- Capacitación 3-Reentrenamiento 4- Progrmas de incentivos para los empleados (motivacionales)	1-Formación 2- Capacitación 3-Reentrenamiento 4- Progrmas de incentivos para los empleados (motivacionales)	1-Formación 2- Capacitación 3-Reentrenamiento 4- Progrmas de incentivos para los empleados (motivacionales)			
Desarrollo Tecnológico	1- Centralización del sistema de información (software)	1- Centralización del sistema de información (software)	1- Centralización del sistema de información (software)	1- Centralización del sistema de información (software)	1- Centralización del sistema de información (software)	1- Centralización del sistema de información (software)
Aprovisionamiento	1- Centralización de las compras 2-Tiempos de pago a proveedores 3-Capacidad de negociación proveedores 4-Autorización de compras(Tiempo)	1- Centralización de lac compras 2- Autorización de compras (Tiempo)	1- Centralización de lac compras 2- Autorización de compras (Tiempo)	1- Centralización de lac compras 2- Autorización de compras (Tiempo)	1- Centralización de lac compras 2- Autorización de compras (Tiempo)	1- Centralización de lac compras 2- Autorización de compras (Tiempo)

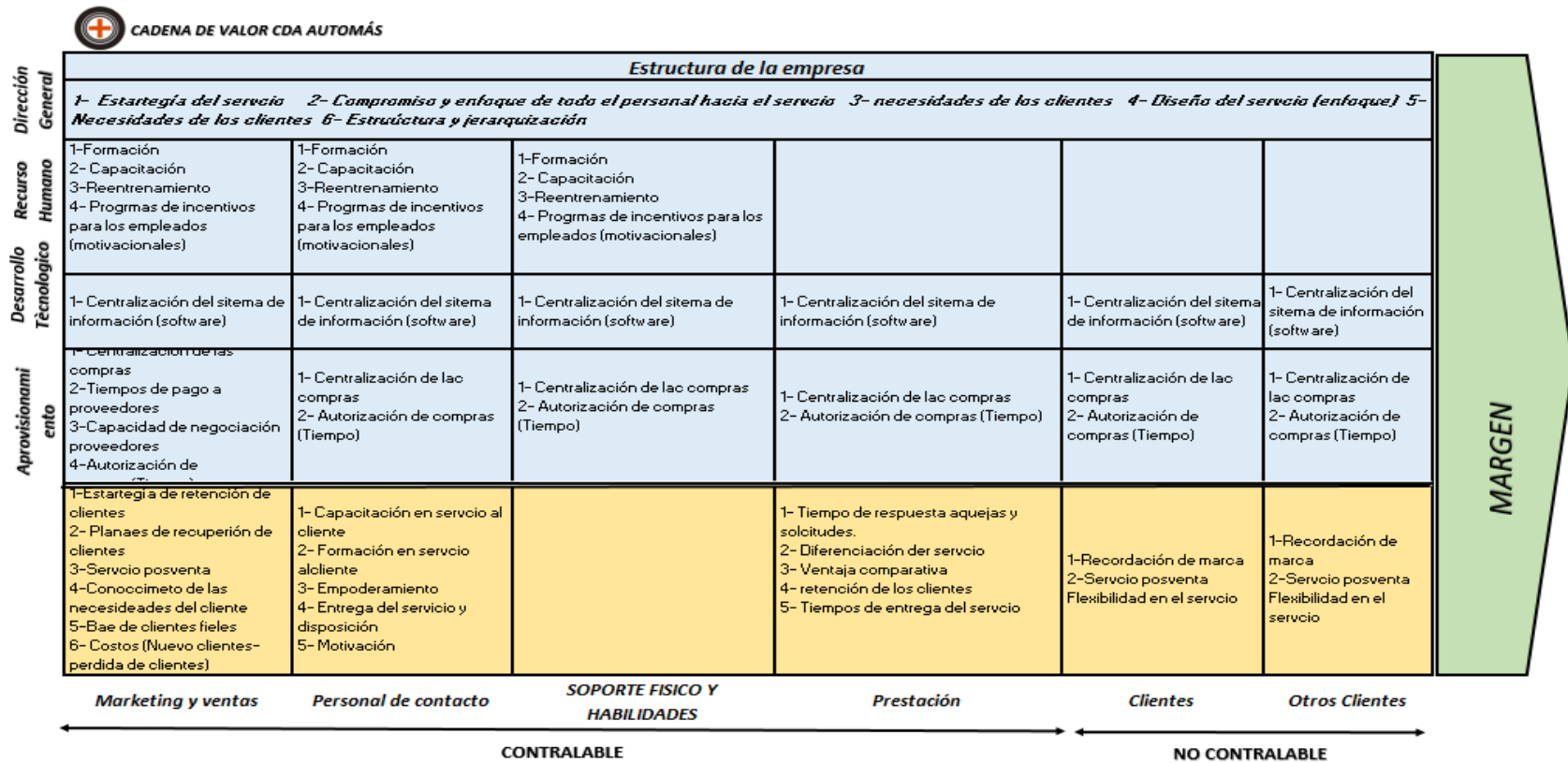
Fuente: Propia.

Figura 24. Cadena de valor Automás, actividades primarias “Debilidades”.

1-Estrategia de retención de clientes 2- Planes de recuperación de clientes 3-Servicio posventa 4-Conocimiento de las necesidades del cliente 5-Base de clientes fieles 6- Costos (Nuevo clientes-perdida de clientes)	1- Capacitación en servicio al cliente 2- Formación en servicio al cliente 3- Empoderamiento 4- Entrega del servicio y disposición 5- Motivación	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	1- Tiempo de respuesta a quejas y solicitudes. 2- Diferenciación del servicio 3- Ventaja comparativa 4- retención de los clientes 5- Tiempos de entrega del servicio	1-Recordación de marca 2-Servicio posventa Flexibilidad en el servicio	1-Recordación de marca 2-Servicio posventa Flexibilidad en el servicio
Marketing y ventas	Personal de contacto		Prestación	Clientes	Otros Clientes

Fuente: Propia.

Figura 25. Cadena de valor Automás Debilidades.



Fuente: Propia.

Estado actual del proceso de inspección Automás sede Laureles, desde la perspectiva de la cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987). A la fecha el proceso de inspección de la sede Automás Laureles presenta diferencias entre sus procesos, políticas, diseño y entrega del servicio, generando así una desventaja competitiva y comparativa con respecto a los competidores, es decir, las empresas del mismo gremio.

Sin embargo, durante los 4 años de operación en la ciudad de Medellín ha logrado un crecimiento importante año tras año, aun así, con algunos aspectos perjudiciales a largo plazo. Como toda empresa el crecimiento controlado y sostenible es una prioridad y depende del diseño y ejecución de cada una de sus estrategias para que se mantengan a largo plazo. La valoración inicial del proceso nos permitirá tener un panorama actual y real de donde se encuentra la compañía Automás.

El estado actual se definirá basado en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del servicio (Fortalezas y debilidades), más adelante se procederá con el diagnóstico basado en los datos suministrados por la compañía. Así mismo, el estado actual se reflejará en el impacto de cada uno de los eslabones en el margen del servicio (experiencia de servicio), y cómo aportan a su deterioro o en caso contrario como lo mejoran.

4.1.5. Dirección General.

La dirección general de la compañía no cuenta con una estrategia del servicio hasta la fecha, lo que implica que no se tenga claridad de los clientes que actualmente posee (segmentación-fidelización-consumo promedio por cliente-etc.). Esto permite inferir que muchas de las necesidades y deseos puntuales de los clientes, no se conocen y desde esa posición es complejo generar un valor agregado para el servicio. Al desconocer las necesidades de sus clientes, las estrategias comerciales de marketing y demás se pueden desdibujar y generar inversiones sin retorno alguno, en este caso no focalizan su esfuerzo en el cliente.

La estructura y jerarquización del área de servicio al cliente no es la ideal, teniendo en cuenta, que no se cuenta con una estrategia de servicio, las acciones del área de servicio al cliente están limitadas a responder las quejas resultantes a nivel nacional y su función principal como generadora de valor se pierde, acciones como (el servicio posventa, involucrar al cliente en el proceso a través de las experiencias, recuperación de clientes etc.).

4.1.6. Presupuesto para la formación y capacitación de todo el personal.

Este es uno de los pilares más importantes en la estrategia del servicio, la formación continua y capacitación de todo el personal, en especial el que realiza el primer contacto con el cliente. Es vital ya que, un mal servicio es igual de nocivo para la empresa como la inexistencia del mismo. Las acciones relacionadas con la captación y mantenimiento de los clientes, están en manos del

personal de contacto con el cliente. En ellas está el éxito del cierre de la transacción del servicio asertivamente y bajo las expectativas del cliente.

“La publicidad atrae a los clientes hasta la puerta de la empresa (eso es cierto), pero un mal servicio los envía rápidamente de regreso a la calle”.

La compañía debe entender que el servicio implica en el comienzo una inversión considerable en los aspectos anteriormente mencionados y depende de ello alcanzar una ventaja competitiva y mantenerse a largo plazo. Compromiso y motivación del personal hacia el servicio, la alta dirección debe generar acciones que mantengan en el tiempo y a largo plazo, el compromiso de todo el recurso humano de la compañía, al respecto, se evidencia en muchos de los casos que el personal debe ser empoderado de sus funciones y con una vocación de servicio al cliente.

4.1.7. Recursos Humanos.

El reentrenamiento al cargo hace parte del empoderamiento del mismo, no obstante, los programas de formación y reentrenamiento de todo el personal son escasos, lo que implica que la retroalimentación entre procesos y áreas pueden ser insuficientes. La rotación en la regional está cercana al 30% lo que genera pérdida del conocimiento, gastos adicionales de contratación y formación, se debe tener en cuenta que la alta rotación afecta el margen del servicio y la productividad.

Esto sugiere que la compañía debe aumentar los planes de bienestar y/o beneficios para todo el personal, a su vez reforzar ésta con planes de capacitación y formación, para el servicio al cliente.

Una correcta mezcla de estos elementos ayudara a la retención del personal.

4.1.8. Desarrollo tecnológico.

La compañía Automás Laureles, cuenta con una estructura de sistemas que logra integrar de manera exitosa los departamentos y, a su vez facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios para la integración de los proceso y servicios de la compañía, esto permite que la compañía tenga herramientas considerables para la diferenciación ante sus competidores.

4.1.9. Aprovisionamiento.

La compañía tiene centralizado el proceso de compras en la ciudad de Bogotá, lo que genera en algunos casos retrasos en los envíos y autorización de las compras, adicional el pago a proveedores presenta tiempos muy extensos frente a lo pactado inicialmente con los proveedores. El proceso de compras puede incidir de muchas maneras en la percepción de la prestación del servicio. Entonces, se debería validar que aspectos y/o proveedores se pueden centralizar en la ciudad de Medellín, con el fin de mejorar el tiempo de respuesta.

4.1.10. Marketing y Ventas.

El área comercial tiene una estructura sólida y abarca la operación nacional en cabeza de una Gerencia comercial y las ciudades en cabeza de una dirección regional. Entre tanto, se presentan brechas entre lo que se ofrece y lo que realmente quieren los clientes, debido a que desde la dirección no se cuenta con una estrategia de servicios, muchos aspectos como:

- Estrategias de retención de clientes.
- Planes de recuperación de clientes.
- Servicio posventa.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Base de datos de clientes fieles.
- Costo de un nuevo cliente vs nuevo.
- Costo de un cliente vitalicio

Son aspectos de alta relevancia para el diseño ejecución de las actividades comerciales y de marketing, estos datos más que enfocar áreas enfocará todos los recursos de la compañía, tales como (recursos humanos – tecnológicos y financieros) estos permiten garantizar el retorno sobre la inversión, tener datos de seguimiento y control de la operación de la compañía y, a su vez, estructurar los demás procesos a través de la retroalimentación continua.

4.1.11. Personal de contacto.

La compañía Automás sede Laureles, tiene claro el objetivo y el resultado que espera de su personal de contacto con el cliente el cual es un trato justo a sus clientes, cumplir con sus necesidades durante el proceso del servicio, todo esto enmarcado en sus valores corporativos. En pocas palabras, cuando se verifica el cumplimiento de los indicadores de servicio que maneja la compañía se evidencia que otra es la realidad de la compañía, estos se desarrollarán en la etapa del diagnóstico.

En muchos de los casos los clientes sienten que el personal es indiferente a sus necesidades, y la expectativa inicial con la que llega el cliente es totalmente diferente a la encontrada. Cuando un cliente tiene esta imagen de la compañía sencillamente no vuelve, “Un cliente satisfecho, no solo regresara a comprar, sino que convencerá a sus amistades de hacer lo mismo”, todo esto depende del personal de contacto, el personal actual no se encuentra comprometido con el cliente y no cuenta con una formación constante que permita este resultado.

Estas inmensas diferencias sobre lo que se piensa y lo que se espera como compañía frente a la realidad, es quizás, el factor más determinante luego de la inexistencia de una estrategia de servicio al cliente, ya que, por bien que funcione todos los eslabones, si el personal de contacto con el cliente no cumple con su función, los eslabones siguientes se van a ver afectados en el proceso. Este factor afecta directamente todos los indicadores de la compañía y sobre todo el margen de servicio.

4.1.12. Soporte físico y Habilidades.

La compañía respecto a su infraestructura se encuentra totalmente equipada y cumple con las expectativas de los clientes atendidos sin novedad alguna. El personal de atención y operación se encuentra calificado para la prestación del servicio acorde a lo estipulado.

4.1.13. Prestación.

La prestación del servicio en la compañía está controlada o parametrizada por algunos indicadores operacionales y de servicio al cliente. Algunos de estos impactan directamente sobre la finalidad del servicio y la percepción del cliente, estos son:

- Tiempos de servicio: Demasiado prolongado y no se cumple hasta la fecha.
- Tiempos de repuesta a PQR: Los tiempos de repuesta a cualquiera de las peticiones de los clientes, no cumplen con lo establecido en la política de calidad.
- Debido a falencias en el servicio posventa y el poco conocimiento de las necesidades del cliente, el servicio no ofrece un valor agregado.

La prestación del servicio depende del análisis de múltiples factores según lo plantea Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003). En su artículo “A proposed model of the descriptors of service process”.

Propone que el proceso de servicio consta de dos elementos principales: el montaje del servicio (process of services assembly, PSA), como el elemento técnico, y la entrega del servicio (Process of Service Delivery, PDS), como elemento funcional. Adicionalmente establecen unos filtros perceptuales del consumidor. (CPPS, por su sigla en inglés), que modifican su evaluación de la experiencia en términos de los procesos anteriores: técnico y funcional.

4.1.14. Clientes y otros clientes.

Como ya se ha mencionado, los clientes cumplen un papel fundamental en la prestación del servicio, son la razón de ser de la empresa, y con el tiempo el cliente cambia la manera de ver el servicio prestado por un proveedor. Se debe tener en cuenta que los CDA´s están regulados por el gobierno en lo que respecta a las tarifas en el territorio nacional, por ende, no es un elemento con lo que se pueda fidelizar a los clientes. En suma, la compañía ha implementado un sistema de citas para los clientes que lo requieran y el servicio de movilización de los vehículos hacia el CDA, estrategia válida para los clientes.

Como se mencionaba anteriormente, la base de un buen servicio es el compromiso de todo el personal y detrás de ésta están una serie de actividades que le suman valor a lo largo del proceso y de esta manera sumar a la experiencia de servicio.

4.2 Diagnóstico del proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción al cliente, basado en la data de la compañía.

El diagnóstico del proceso actual de la compañía Automás se realizará con la data obtenida de los primeros tres meses del año 2020 (enero-febrero-marzo), dicha data contiene toda la información de los clientes atendidos en su última visita a las instalaciones. Se debe tener en cuenta que, debido a la naturaleza del servicio, estas RTM se prestaron por última vez hace un año.

La data suministrada por la compañía, permitirá relacionar la forma como cada uno de los procesos de la cadena de valor del servicio afectan los indicadores internos de satisfacción al cliente (margen del servicio). Aspectos como:

- Fidelización.
- Retención.
- Costo de un nuevo cliente.
- Deserción de los clientes.
- Impacto de las campañas de marketing y ventas.
- Tiempos para la entrega del servicio.
- Capacitación del recurso humano.
- Estrategia de servicios.

- Entrega y diseño del servicio.
- Atención del personal de contacto con el cliente.
- Impacto financiero.
- Imagen corporativa.

4.2.1. Indicadores de retención o repetición de los servicios por parte del cliente.

En la compañía Automás, no se cuenta con planes para controlar la deserción de los clientes, sin embargo, se realizan llamadas a la base de datos del año anterior, con el fin de ofrecer, recordar y posiblemente prestarle a esos clientes nuevamente los servicios de revisión técnico mecánica. A la fecha el indicador de retención se encuentra entre el 50% y 56%, lo que permite inferir que en promedio unos 500 clientes de mil deciden tomar de nuevo el servicio de revisión técnico mecánica con Automás, el resto no vuelve a ser clientes de la compañía, por razones que se describirán más adelante y permitirán cuantificar la pérdida de dichos clientes.

Para los tres primeros meses del año 2019 (Enero –febrero-marzo) se atendieron un total de 4.458 servicios, con un margen de ingreso de \$ 625 millones de pesos y una utilidad neta acumulada del 43,5% en la sede Automás Laureles. Del total de clientes Atendidos un promedio de 44% son clientes nuevos los cuales llegan al centro por los distintos canales, publicitarios de ventas y mercadeo.

Tabla 2. Comportamiento primer trimestre 2019.

MES	TOTAL SERVICIOS 2019	INGRESOS \$	UTILIDAD NETA
ENERO	1.623	\$233.593.009	49%
FEBRERO	1.422	\$200.108.220	42%
MARZO	1.413	\$192.039.851	40%
TOTAL BD	4.458	\$625.741.080	43%

Fuente: Propia.

La tabla anterior muestra el número de servicios por mes sus respectivos ingresos en COP (peso colombiano) y su utilidad neta. En un modelo de negocio ideal y poco realista, estos números se deberían repetir al siguiente año, asumiendo una retención del 100% y con una prestación del servicio impecable desde todos sus puntos de vista y factores involucrados.

A razón de lo anterior estas cifras crecerían un 40% en promedio por año, sumado a los servicios obtenidos por publicidad, marketing y la fuerza de ventas, aumentando así la utilidad neta, así como el gasto para la consecución de nuevos clientes debería ser menor. Resulta oportuno que lo anteriormente mencionado no se compara con la realidad de la compañía Automás, es así como los niveles de retención, fidelización y satisfacción se encuentran por debajo de los indicadores establecidos.

Tabla 3. Retención primer trimestre 2020.

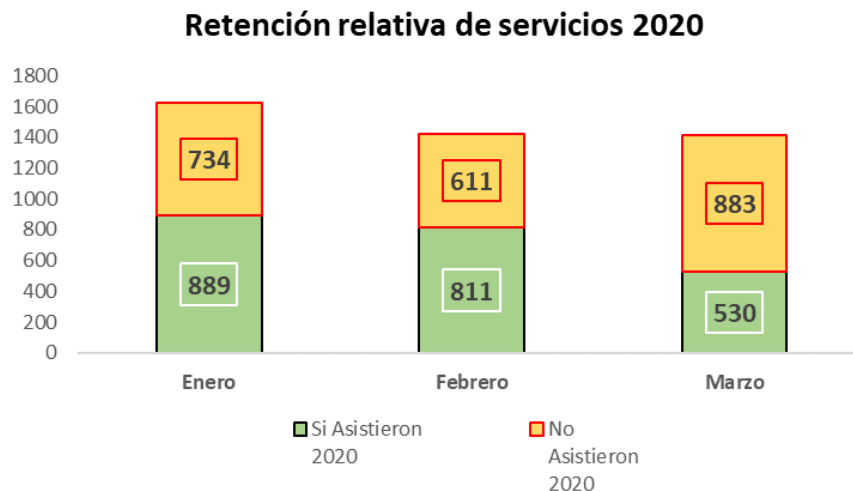
Mes	Total 2019	Servicios	Si Asistieron 2020	No Asistieron 2020	Retención Relativa	Deserción
Enero	1623		889	734	55%	45%
Febrero	1422		811	611	57%	43%
Marzo	1413		530	883	38%	62%
Total BD	4458		2230	2228	50%	50%

Fuente: Propia.

La tabla 3, tiene como objetivo ilustrar el número de clientes atendidos durante el primer trimestre del 2019 (enero-febrero-marzo), en la sede Automás Laureles y confrontarlos frente a la repetición del servicio o retención para el mismo periodo del año 2020. Tomando como referencia la tabla anterior se procedió a segmentar cada uno de los factores que aportaron a la deserción de los clientes, estos pueden ser tanto endógenos o exógenos a las actividades de servicio al cliente de la compañía.

A continuación, se resume la retención y deserción de la compañía Automás Laureles en su primera fase, la cual corresponde al global de la data, se procedió a segmentar y tabular la información, en variables cualitativas y cuantitativas, las cuales se derivan de la cadena de valor del servicio implementado actualmente por la compañía, esto posibilitará mejorar el diagnóstico actual.

Figura 26. Retención relativa primer trimestre 2020.



Fuente: Propia.

Seguido a esto, los CDA's en todo el territorio colombiano están regulados en lo que concierne a las tarifas y procesos, por ende “el servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia”, con base en esto se tipificarán las variables que aportan a los indicadores de no satisfacción.

Variables endógenas:

- Operación (Tiempo de entrega del servicio).
- Servicio al cliente (atención por parte del personal de contacto al cliente).

VARIABLES EXÓGENAS:

- Datos erróneos proporcionados por cliente.
- Prestación del servicio en la competencia.
- Venta del vehículo.
- No contesta las llamadas.

Tabla 4. Causales de deserción 2020.

Causales para deserción de clientes	%
No se contacta el cliente vía telefónica	76,69%
Asiste a la competencia	7,46%
Numero equivocado	1,94%
Mala experiencia	0,21%
Realizo el servicio en otro mes	0,16%
Situación económica	0,05%
No cuenta con el vehículo	9,62%
Desea que lo contacten de nuevo	1,37%
Número de un tercero	1,97%
Teléfono fuera de servicio	0,32%
Otros	0,21%

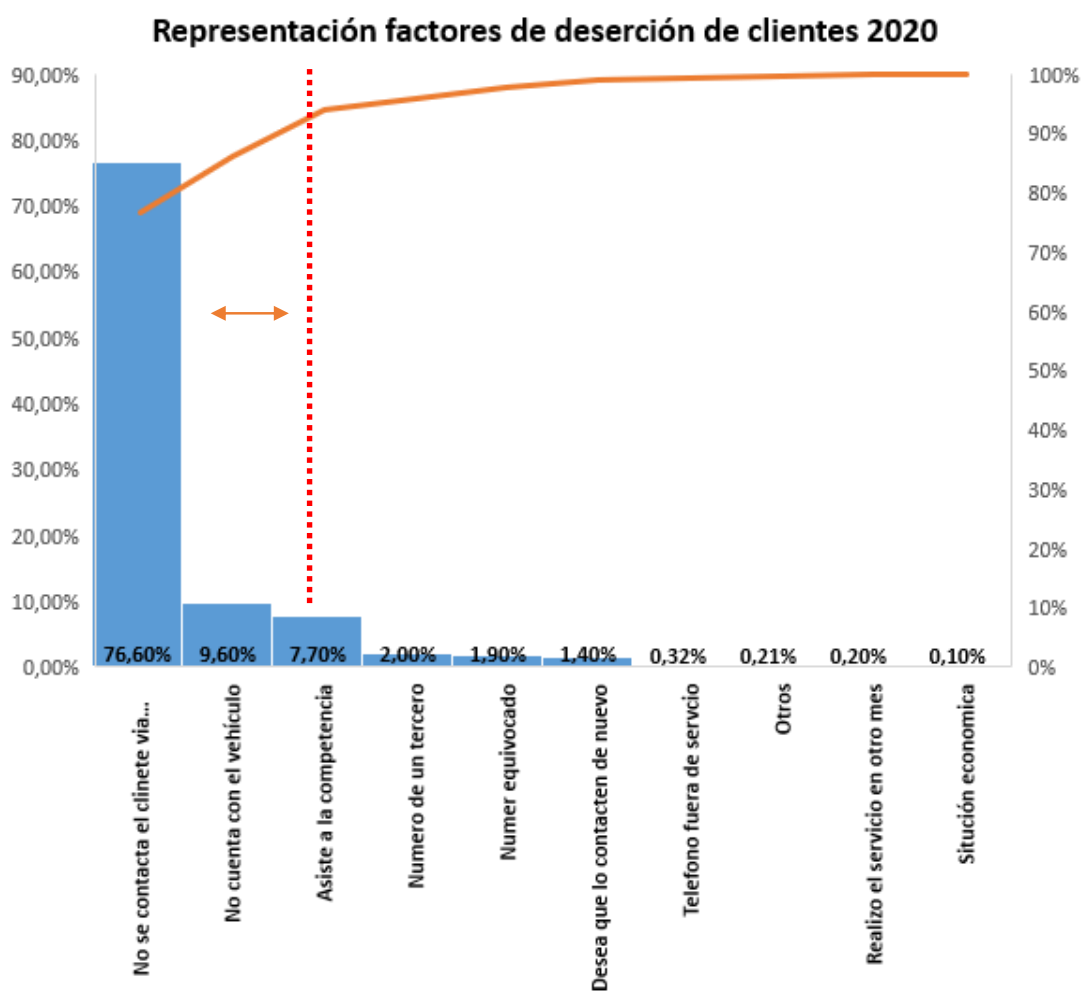
Fuente: Propia

En la tabla anterior se muestran los datos existentes de las variables endógenas y exógenas que afectan la retención de los clientes después de la prestación del primer servicio. Cada uno de estos ítems son el resultado de las llamadas realizadas por parte del centro de soluciones a la base de

datos de los clientes del CDA investigado. Para este caso se tomaron las respuestas de los clientes que asistieron y la causa por la cual estos no volvían a tomar el servicio en la compañía.

Entre dichas variables mencionadas se pueden posicionar sus falencias tanto en la entrega del servicio como en su diseño.

Figura 27. Representación factores de deserción 2020.



Fuente: Propia

De acuerdo con las variables brindadas por los clientes se utilizó un Diagrama de Pareto, donde se procede a la segmentación de cada una de estas variables y determinar a qué eslabón de la cadena de valor de los servicios pertenece y cómo afecta el margen del servicio. Lo más importante que se puede inferir de la figura anterior, es que el 80% de las causas de deserción de los clientes que fueron atendidos durante el primer trimestre del año 2019, corresponden a:

1. No se contacta al cliente vía telefónica
2. No cuenta con el vehículo para el año de la llamada.
3. Asiste a la competencia.

Las demás causas representan un 20% de las deserciones.

Tabla 5. Segmentación de las variables y diagnóstico.

<i>Causal deserción Clientes</i>	<i>Tipo de Variable</i>	<i>%</i>	<i>Diagnóstico inicial</i>
<i>No se contacta el cliente vía telefónica.</i>	Exógena	76,7%	Esta es quizás la variable con más representación con 1709 servicios.
<i>No cuenta con el vehículo.</i>	Exógena	9,62%	Los clientes que manifiestan, no contar con el vehículo, son aproximadamente 366. Estas variables no dependen de los procesos de la cadena de valor de la compañía, sin embargo, “un servicio posventa puede poner a disposición del cliente los demás servicios futuros a través de valores agregados”.
<i>Mala experiencia /</i>	Endógena	7,46%	Clientes que asisten a la competencia, están ligados a las malas experiencias con el servicio prestado. En otras palabras, la brecha existente

<i>Asiste a la competencia.</i>			entre su percepción y la expectativa es muy amplia. Para profundizar en este diagnóstico se solicitó el consolidado de las quejas formalmente diligenciados a la compañía.
<i>Número de un tercero.</i>	Exógena	1,97%	No obstante, esta variable no depende del proceso de servicio de la compañía, esto corresponde a 44 servicio los cuales en algunas ocasiones los datos suministrados son de la persona que presenta el vehículo a las instalaciones.
<i>Numero equivocado.</i>	Exógena	1,94%	Esta variable de número equivocado se presenta cuando los clientes proporcionan los números de teléfonos errados, tras la prestación del servicio.
<i>Desea que lo contacten de nuevo.</i>	Endógena	1,37%	En relación con los procesos internos de recordación del servicio a la base de datos, el centro de soluciones realiza entre dos a tres barridos de cada base de datos, esto con el fin de que clientes indecisos, tomen de nuevo el servicio. “Valor agregado”.
<i>Teléfono fuera de servicio.</i>	Exógena	0,34%	
<i>Otros.</i>	Exógena	0,21%	La variable otro corresponde a clientes los culés no toman el servicio mediante la llamada de recordación, no están de acuerdo con las tarifas, cliente equivocado. En total don dos clientes.
<i>Realizo el servicio en otro mes.</i>	Endógena	0,16	El centro de soluciones realiza la gestión de las bases de datos Aproximadamente 15 días antes que se vaya a vencer el certificado de la revisión técnico mecánica, lo que indica que ha transcurrido mucho tiempo desde la última interacción con alguien de la compañía. Esto representan 6 servicios.
	Exógena	0,05	Del total de la base de datos solo dos clientes manifestaron estar afectados por alguna

*Situación
económica.*

situación económica en particular, variable que no depende del proceso de la compañía.

Fuente: Propia.

4.2.2. Diagnóstico de las variables endógenas y procesos involucrados.

Las variables más críticas y relevantes, mencionadas por los clientes que se abordarán con base en los datos suministrados por la compañía serán las endógenas y susceptibles a mejora, puesto que, el objetivo principal es brindar un diagnóstico actual bajo datos reales y validarlos frente a indicadores establecidos por la compañía.

Diagnóstico de las variables endógenas.

Mala experiencia del cliente (Toma el servicio en la competencia).

Esta respuesta es el resultado de la existencia de problemas en la prestación del servicio, los cuáles involucran factores del proceso y la prestación del servicio. Para abordar de manera correcta este factor que, en el primer trimestre del año 2020, generó la deserción de 171 clientes de la compañía, se tomó el consolidado de las quejas del centro Automás Laureles.

Desde la posición de Tschohl, J. (2014). En su libro “El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia servicio al cliente técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios”, habla sobre que menos de la mitad de los clientes que presentan problemas en la prestación del servicio, están dispuestos a presentar una queja formal ante la compañía, lo que indica que el consolidado de quejas de la compañía corresponde solo a los clientes que se decidieron a retroalimentar los procesos de la compañía.

En efecto un total de 23 clientes presentaron sus quejas de manera formal al área de servicio al cliente de la compañía Automás, solo en el primer trimestre del 2019. En suma, las quejas tomadas de manera verbal y las que el cliente se abstuvo de presentar no están incluidas en este dato.

Las tipificaciones de estas son:

Tiempos de entrega del servicio (operación). Por política de la compañía, el tiempo estimado para el servicio de revisión técnico mecánica a nivel nacional es de una hora (60 minutos), esto incluye desde que el cliente llega a las puertas del CDA hasta que sale del mismo.

Para confrontar esta información se solicita a la compañía los tiempos de entrega del servicio del primer trimestre del 2019, los cuáles arrojan los siguientes datos:

Tabla 6. Tiempo de entrega real Vs estándar año 2019.

Primer trimestre 2019	Tiempo real para la entrega servicio	Tiempo estándar Para la entrega del servicio	Diferencia promedio
Enero	120 min a 180 min	60 min	+ 150%
Febrero	120 min a 160 min	60 min	+ 133%
Marzo	80 min a 110	60 min	+ 50%

Fuente: Propia.

En la tabla anterior se puede evidenciar que la promesa de valor referente a los tiempos de entrega del servicio supera el establecido hasta 3 veces en lo que se refiere a tiempos de espera, dado que el cliente ingresa a las instalaciones con una expectativa de atención de una hora, su percepción final del servicio será que la compañía promete y ofrece a sus clientes más de lo que está en capacidad de brindar. Dicho de otra manera, no cumple con sus expectativas y no vuelve a tomar el servicio de nuevo y menos lo recomienda.

Para diagnosticar cuales de las otras operaciones de la cadena de valor aportan al incremento en el tiempo de espera para la prestación del servicio, se valorará la efectividad de los servicios prestados, durante el primer trimestre.

Tabla 7. Efectividad en la entrega del servicio 2019.

Primer trimestre 2019	Total de servicios	Servicio que cumplen	Servicio que no cumplen	Efectividad en la entrega del servicio
Enero	1623	590	1033	36%
Febrero	1422	830	592	58%
Marzo	1413	766	697	54%

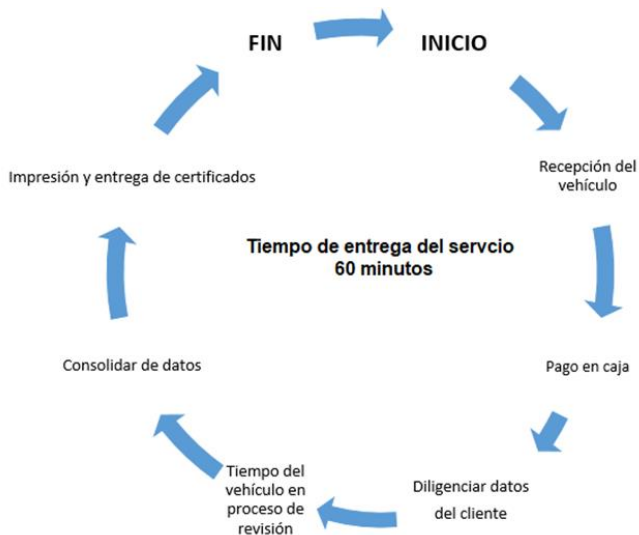
Fuente: Propia.

La tabla anterior ilustra la efectividad de la entrega del servicio por parte de la compañía a sus clientes, en términos de tiempo y cantidad de servicios atendidos, lo que devela la realidad tras las deserciones de los clientes y la cantidad de quejas que se receptionan, razón por la cual se refuerza la teoría que menos de la mitad de los clientes están dispuestos a radicar sus quejas, de hecho, estos clientes simplemente no vuelven a la compañía y persuaden a muchos más de no hacerlo debido a su experiencia de servicio.

“Se debe tener muy en cuenta que en esta parte del ejercicio solo se relacionan variables cuantitativas derivadas de la información suministrada por la compañía”.

A continuación, se ilustrará de manera general el ciclo del proceso de revisión técnico mecánica:

Figura 28. Ciclo proceso de revisión técnico mecánica.



Fuente: Propia.

Analizando la figura 28, la cual describe el ciclo del proceso de revisión técnico mecánica, se puede evidenciar que el cliente durante su permanencia en el sistema, pasa por al menos 4 procesos en los cuales interactúa con personal de servicio al cliente, estos procesos también aportan una variable en el servicio considerables que se verá a continuación:

Atención del personal de servicio al cliente. Uno de los factores que en definitiva acaba con la expectativa del servicio por parte del cliente es una mala atención de parte del personal de servicio al cliente. Analizando las encuestas brindadas por el área de servicio al cliente, de la compañía 10 de las 23 recibidas durante el primer trimestre del 2019, corresponden a el trato o la interacción con personal de servicio al cliente.

Con respecto a la interacción con el personal de servicio al cliente las encuestas manifiestan lo siguiente:

- Poca empatía de los empleados hacia las necesidades de los clientes.
- Comunicación verbal inapropiada por parte de los empleados.
- Poca disposición para la resolución de inconvenientes en el servicio.
- Descortesía durante la entrega de resultados.
- Orientación durante el proceso de inspección.

Estas actitudes en la prestación del servicio, generan no conformidades del cliente frente a la compañía, así la revisión del vehículo se haya realizado en tiempos estimados. Lastimosamente el cliente terminará juzgando la compañía por la mala experiencia obtenida por parte del personal del servicio al cliente.

Como se menciona en la descripción del estado actual de la cadena de valor del servicio de la compañía, ésta actualmente no cuenta con una estrategia de servicio establecida, por ende, los planes de capacitación del personal de servicio al cliente son ineficaces. Los planes de formación, capacitación y reentrenamiento enfocados en el servicio al cliente son la columna vertebral de la entrega del servicio, según como se ilustra en la cadena de valor del servicio de Automás, todas las actividades aportan al margen del servicio.

Analizando más a fondo las variables relacionadas con las quejas, es más probable que los clientes no vuelvan a la compañía por el trato no apropiado por parte del personal de servicio al cliente, por las largas esperas, ya que, las actitudes tomadas hacia el cliente, generan una mala experiencia, es por esto que se debe tener en cuenta que el cliente está pagando para la prestación del servicio.

A continuación, se mostrará el ciclo del cliente durante la prestación del servicio y a su vez los momentos críticos donde interactúa con el personal de servicio al cliente de la compañía.

Figura 29. Contacto del cliente con el personal de servicio al cliente.



Fuente: Propia.

La figura anterior muestra de una manera sencilla cual es la interacción del cliente con el personal de servicio al cliente, sin embargo, durante la permanencia del cliente en el centro la interacción no se limita al personal de servicio al cliente, su interacción es con todas y cada una de las personas que laboran en la compañía y así mismo la experiencia que se genera frente a sus expectativas.

Los procesos resaltados con un borde rojo son procesos de interacción imprescindibles entre los clientes y el personal de la compañía, según el proceso de atención al cliente actual esta es la estructura que hasta el momento ha presentado mejores resultados. Validando las quejas radicadas de manera formal por los clientes y los testimonios recibidos de manera telefónica, estos son los

procesos en los que más se generan las experiencias negativas del cliente, factores como, falta de empatía, actitudes inapropiadas y descortesces, son atribuidos a los procesos de atención al cliente.

En relación a la descripción del proceso actual de la cadena de valor del servicio, algunas falencias generadas desde la dirección son las siguientes: la capacitación, el entrenamiento y los temas relacionados con el servicio al cliente, estos generan que el personal de la compañía no esté en su totalidad en sincronía con una cultura dedicada al servicio al cliente.

Capacidad de respuesta oportuna a las reclamaciones del cliente. Durante la entrega del servicio pueden surgir inconvenientes, esto es algo que sucede en todas las empresas. A partir de ahí, el factor diferenciador está en su capacidad de respuesta frente a las situaciones que se presente a lo largo del proceso. Esto determina en muchos casos la permanecía de los clientes en la compañía, aun así, después de un inconveniente durante el servicio.

Para el caso del CDA Automás Laureles, el área de servicio al cliente tiene unos tiempos establecidos para este tipo de eventualidades, los cuales son: Acuso de recibido de la no conformidad del cliente 24 horas y resolución o respuesta ante lo no conformidad interpuesta 15 días hábiles.

Infortunadamente muchos de estos tiempos no se cumplen, como se ha dicho, el área de servicio al cliente está centralizada en la ciudad de Bogotá, en muchos de los casos éstas quejas recibidas

de manera formal al cliente, no pasan del escritorio del funcionario de la compañía que la recibió en su momento.

La sumatoria de todas estas falencias en el tratamiento y tiempo de respuesta con respecto a las peticiones formales del cliente, crea una percepción en torno al servicio que podría resumirse en que la compañía ofrece más de lo que puede brindar, en términos de la resolución de inconvenientes. Desde otro punto de vista, este tipo de reclamaciones son oportunidades de mejora para la compañía y el tratamiento eficiente de estas puede hacer que este cliente se recupere y vuelva a la compañía.

4.2.3. Análisis del impacto financiero de la consecución de nuevos clientes vs pérdida de clientes.

4.2.3.1. Campaña Hand Held primer trimestre 2020, consecución de nuevos clientes.

Como se mencionaba al comienzo del diagnóstico de la cadena de valor de la compañía Automás, uno de los indicadores diagnosticados a profundidad fue el correspondiente a la retención de los clientes, al respecto, financieramente impactan directo sobre el ingreso del año siguiente y seguidamente la utilidad presupuestada.

A continuación, se relacionará el costo de la consecución de nuevos clientes a través de una nueva campaña de mercadeo, realizada el primer trimestre del año 2020 y el costo de la deserción de los

clientes en ese mismo trimestre, posteriormente se brindarán las apreciaciones respectivas frente al diagnóstico en proceso.

La campaña lanzada durante el primer trimestre del 2020 corresponde a un aplicativo desarrollado por la compañía Automás, el cual consulta los vencimientos de las revisiones de los vehículos y motos que hacen parte del parque automotor a nivel nacional, todo esto a través del dispositivo Hand Held.

Este desarrollo tiene la ventaja de realizar las consultas, sin necesidad de tener los datos del cliente, solo con la placa se pueden tener las fechas de vencimiento de los documentos que amparan el vehículo (SOAT, revisión técnico mecánica), lo que permite brindar la información al conductor de manera rápida y ágil y si esta vencida o próxima a vencer, poder direccionar lo al CDA como un nuevo cliente.

La campaña de mercadeo incurre en costos como:

- Personal de logística para realizar las consultas (trabajo de campo).
- Costo de realizar las consultas.
- Material publicitario.

A continuación, se detallarán los resultados de dicha campaña en términos financieros:

Tabla 8. Datos financieros campaña de mercadeo primer trimestre 2020.

Consolidado primer trimestre 2020	Cifras
Total de consultas trimestre	1939
Efectivas o nuevos clientes trimestre	43
Efectividad campaña trimestre	2%
Inversión campaña trimestre	\$ 5.500.000
Ingreso de la campaña trimestre	\$ 9.030.000
Utilidad de los servicios trimestre	\$ 2.257.500
Costo promedio de un nuevo cliente	\$ 127.907
Retorno de la inversión trimestre	64%

Fuente: Propia.

La tabla anterior muestra el consolidado de las consultas realizadas a través de la Hand Held, durante el primer trimestre del 2020, adicional destaca la inversión realizada y la compara frente al retorno de la inversión obtenida de la campaña de mercadeo realizada.

Los indicadores permiten inferir que el costo obtenido con la nueva campaña para un nuevo cliente es de \$127.907, lo que representa el 61% del costo total del producto y más del doble de la utilidad esperada por la prestación del servicio. Financieramente, el retorno sobre la inversión de la campaña de mercadeo es del 64%, lo que indica que por cada peso colombiano (COP) invertido el retorno es del 64%, en conclusión, la inversión de la campaña no se recupera con los servicios prestados.

En definitiva, el impacto comercial, financiero y publicitario no fue el más acertado en este caso, los resultados reflejaron pérdidas y una falta de enfoque o conocimiento de las necesidades de sus clientes, como se ha mencionado anteriormente en la descripción del estado actual de la cadena de valor de los servicios.

Tabla 9. Detalle financiero por de la campaña mes a mes.

	Nuevos clientes	Ingreso por servicio	por Inversión en la campaña	Retorno sobre la inversión
Enero	14	\$ 2.940.000	\$ 2.200.000	34%
Febrero	19	\$ 3.990.000	\$ 2.100.000	90%
Marzo	10	\$ 2.100.000	\$ 1.200.000	75%
	43	\$ 9030.000	\$ 5.500.000	64%

Fuente: Propia.

La tabla anterior indica el comportamiento financiero mes a mes y soporta la mencionado anteriormente en relación a la inversión frente al beneficio.

4.2.3.2. Cuantificación de los clientes perdidos proyectados a un año.

De acuerdo con el diagnóstico inicial de la retención y deserción de los clientes, se procederá a realizar una proyección de cuánto ha sido el ingreso que la compañía Automás dejó de percibir. Tomando como referencia la tabla número 4, la cual tipifica las causas de deserción de los clientes, se trabajará con la variable relacionada con la mala experiencia durante la atención prestada del servicio, la cual representa la pérdida de 171 clientes de la compañía.

Tabla 10. Impacto financiero de la deserción de clientes.

MES	TOTAL SERVICIOS 2019	NO ASISTIERO N 2020	INGRESO PROMEDIO EN COP	UTILIDAD ESPERADA EN COP
ENERO	1623	79	\$13.588.000	\$3.397.000
FEBRERO	1422	57	\$9.804.000	\$2.451.000
MARZO	1413	35	\$6.020.000	\$1.505.000
TOTAL BD	4458	171	\$29.412.000	\$7.353.000

Fuente: Propia.

La tabla anterior muestra el impacto financiero de la deserción de 171 clientes solo en el primer trimestre del 2020, si se proyecta este comportamiento durante los meses restantes del año 2020, este número podría llegar a 30 millones de pesos, de pérdida en las utilidades presupuestadas al cierre de año.

Haciendo una comparación de los dos análisis realizados, en los cuales se validan los costos de conseguir un nuevo cliente y el costo de la deserción de los mismos durante un mismo periodo de tiempo, se puede inferir que si el dinero perdido en utilidades y campañas de mercadeo poco exitosas, sumado al desgaste de los procesos administrativos para responder las quejas de los clientes, fuesen enfocados en conservar los clientes existentes y mejorar los procesos de servicio al cliente, los crecimientos tanto de los ingresos, como de las utilidades aumentarían a razón de un 40% a 50% por año.

Sin embargo, tanto el estado actual como el diagnóstico realizado, sugieren que la compañía Automás tiene unas altas oportunidades de mejora en cuanto a sus procesos administrativos y operativos. Dichas falencias se reflejan en la cadena de valor del servicio representada anteriormente. A pesar de sus resultados financieros y crecimientos de los últimos años, la diferenciación de la empresa en el medio y frente a sus competidores tiene a sus puertas un largo camino por recorrer, adicionalmente el crecimiento sostenible a largo plazo puede llegar a verse afectados, pues estas falencias se reflejan tanto en el cliente, como financieramente.

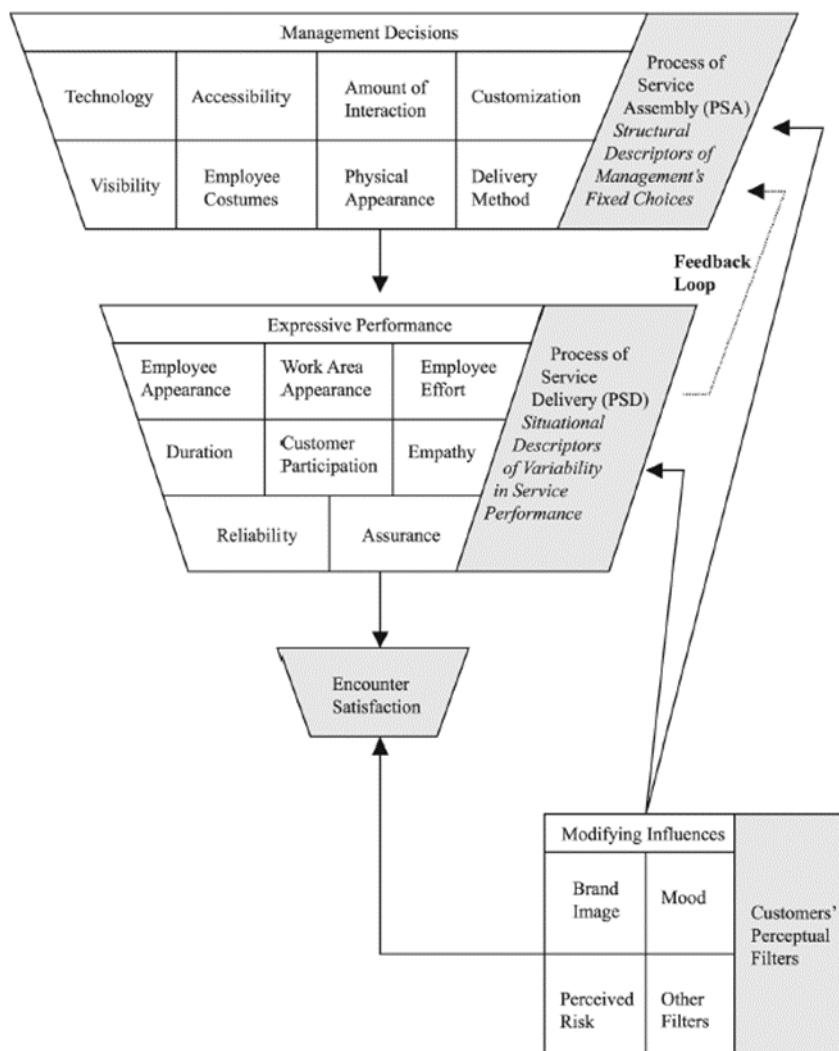
Para evidenciar e identificar estas mejoras se procederá a la identificación de las brechas o restricciones presentes en cada uno de los procesos y el aporte de cada una de éstas a la no conformidad del servicio al cliente.

4.3 Identificar las restricciones en las diferentes operaciones del proceso de inspección, las cuales afectan la gestión de servicio al cliente.

Para la identificación de las brechas o restricciones, presentes en el servicio de inspección Automás sede Laureles. Se empleará el modelo de Karl J. Mayer (2003), el cual propone dos dimensiones desde las cuales se pueden describir todos los aspectos que componen y están involucrados en la prestación del servicio, sumado a la satisfacción final del cliente. Permitiendo así una visión integral y sistémica del proceso y sus restricciones de manera acertada. Teniendo en cuenta a Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003). El modelo propuesto para describir el servicio consta de dos partes, el proceso de prestación del servicio (PSD) y el proceso de montaje del servicio (PSA) y los filtros preceptuales que modifican la prestación y montaje del servicio (CPF's).

Cada uno de los procesos se ubicarán según los criterios definidos por este modelo, para identificar así las restricciones presentes. La identificación de las restricciones a través del modelo mencionado serán las bases para ejecutar la evaluación del proceso de servicio al cliente en el CDA Automás sede Laureles y con base en esto se realizarán propuestas de fortalecimiento basadas en herramientas de mejora continua, las cuales aporten a el mejoramiento de los procesos tanto operativos como administrativos.

Figura 30. Las dos dimensiones del proceso de servicio.

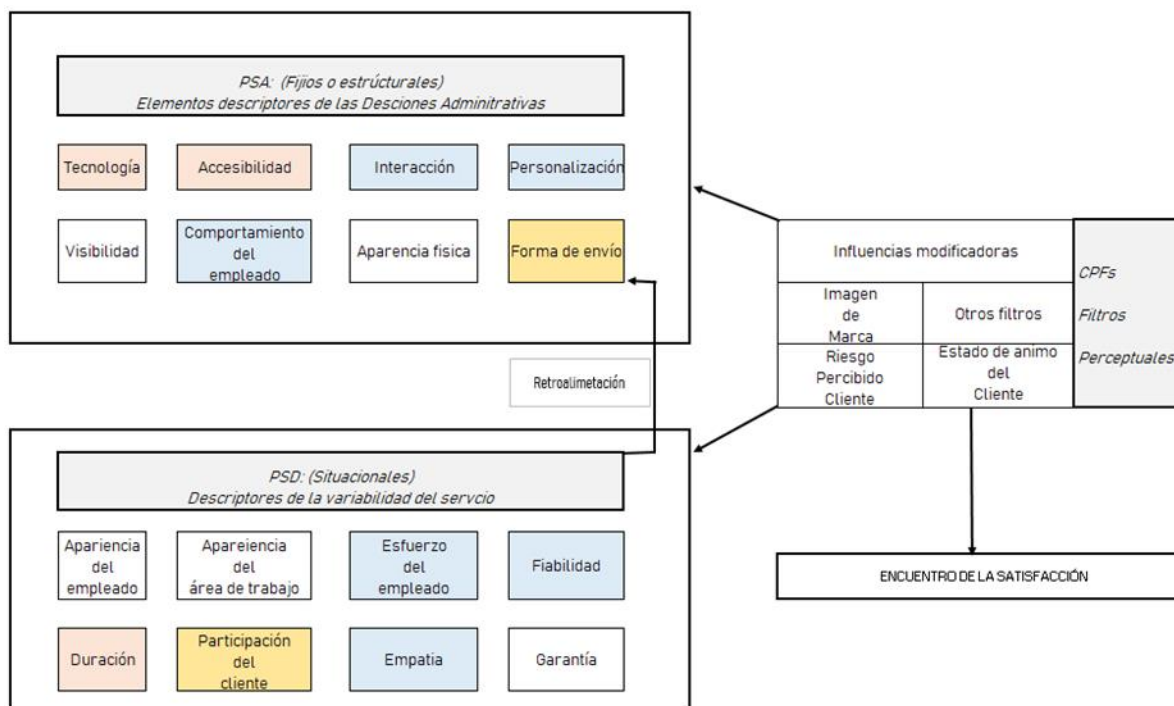


Fuente: Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003).

La figura número 30, representa la estructura bajo la cual trabaja el modelo de las dos dimensiones del servicio, con el cual se diagnosticarán las diferencias o brechas presentes durante la prestación del servicio, estos aspectos ya se encuentran diagnosticados en el capítulo anterior y se posicionaran en el modelo mencionado. Como se describía anteriormente en la cadena de valor del servicio, todo modelo tiene en su parte más predominante la decisiones administrativas o

gerenciales, de esta manera, estas son la columna vertebral de los cambios en las compañías. Dado que este es un modelo jerárquico se identificarán las brechas o diferencias, a partir de las decisiones actuales de las gerencias frente a su estado actual.

Figura 31. Mapeo de las brechas proceso de servicio Automás.



Fuente: Propia.

La figura número 31 refleja los procesos que presentan restricciones y limitan el correcto desempeño del sistema, para este caso la correcta prestación del servicio al cliente. Los campos resaltados con colores, son brechas existentes en cada una de las dimensiones del servicio, para este caso se representan las restricciones que se generan en el proceso de montaje del servicio, afectando la entrega del mismo.

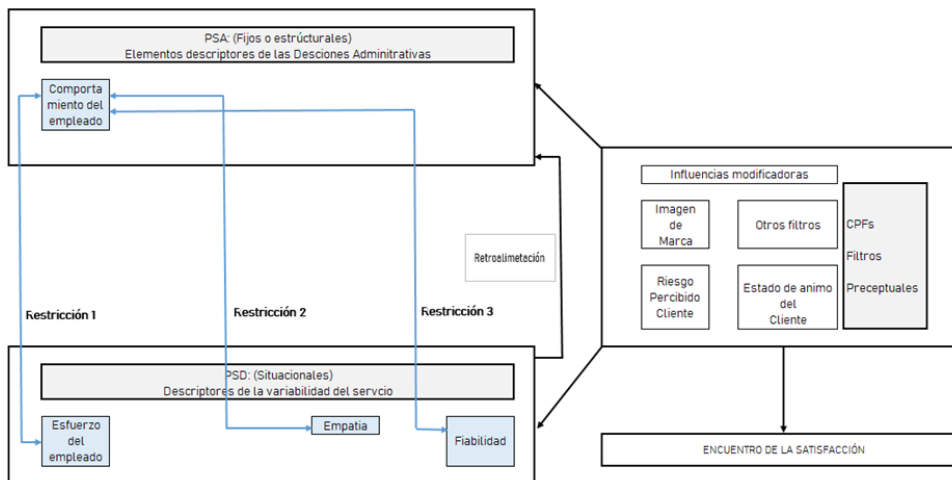
Sin embargo, el modelo es dinámico y los impactos tanto negativos, como positivos se reflejan en ambos sentidos, así como la retroalimentación de cada uno de los factores que lo componen. Las restricciones identificadas, a través de este modelo son acordes la situación actual y el diagnóstico previamente realizado.

4.3.1. Identificación de las restricciones del proceso de inspección.

Las restricciones encontradas en el proceso de inspección se describirán por conjuntos y se desarrollarán en función de sus impactos.

4.3.1.1. Identificación y descripción de las restricciones conjunto 1 (personal de contacto).

Figura 32. Restricciones conjunto 1.



Fuente: Propia.

La figura número 32 refleja las restricciones existentes entre un conjunto de elementos relacionados con el factor humano, estas se dan entre un elemento fijo o estructural, como lo es el comportamiento de los empleados y su posterior impacto en tres aspectos del proceso de entrega del servicio como elemento situacional.

Acorde al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, el no cumplimiento de las funciones por parte de los empleados es un factor que representa, en el primer trimestre una deserción de 171 clientes y una pérdida en utilidades de 7 millones en promedio, durante el primer trimestre del año 2020. Las restricciones reflejan, brechas entre las políticas de la compañía y el servicio prestado a los clientes, durante su interacción con el personal de servicio al cliente.

La calidad del servicio reposa y depende en gran proporción de los aspectos situacionales como lo son: el esfuerzo de los empleados para involucrar al cliente en la experiencia de servicio y atender sus necesidades más allá de lo establecido. Para este caso, los esfuerzos realizados por el personal son escasos, en suma, los clientes, manifiestan falta de empatía hacia ellos, durante su interacción en el sistema. Lo anterior debido a que el proceso es definido como una inspección (Revisión técnico mecánica), muchas veces estos vehículos no cumplen con las especificaciones y son rechazados, esto genera falta de confiabilidad en el proceso de inspección.

Cuando se presentan estas situaciones en el sistema, el personal de atención al cliente es el encargado de brindar el soporte y el acompañamiento al cliente, de tal manera que utilice una comunicación asertiva por qué su vehículo fue rechazado o no cumplió con los parámetros. Lo

anterior, es solo uno de muchos ejemplos que se traducen en los momentos de verdad para el cliente y elaboran una imagen del servicio prestado lo que hace que se forme una gran brecha o restricción para lograr un servicio excepcional.

Asociando las brechas anteriormente mencionadas se puede inferir que los filtros perceptuales tienen un impacto negativo, por esta razón, son afectados directamente desde las dos dimensiones del proceso del servicio, (Diseño y entrega).

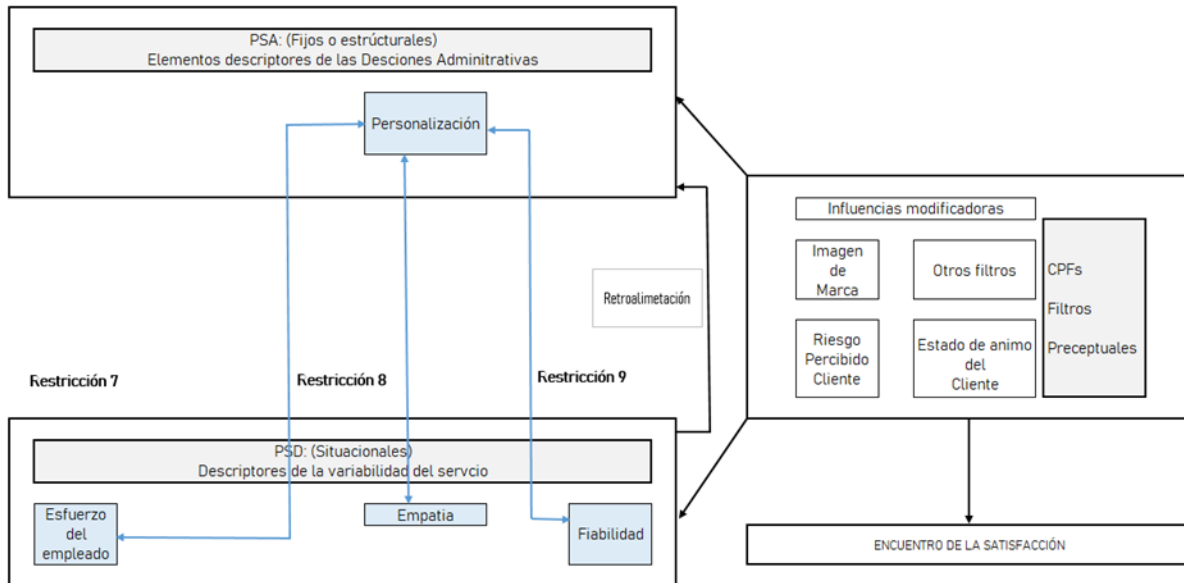
Para concluir la primera, restricción o brecha presente en esta parte del proceso, se evidencia que está compuesta principalmente por el recurso humano, o personal de atención al cliente, el cual impacta de manera directa la entrega del servicio. La experiencia del cliente con el personal de la compañía, sigue siendo uno de los puntos con más oportunidades de mejora.

Las acciones que realiza el personal de contacto frente a las peticiones y necesidades del cliente en esos momentos son decisivas para la experiencia de servicio al cliente. basándose en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, las quejas radicadas por los clientes durante el primer trimestre del 2020 se han generado en los puntos de interacción con el cliente.

En conclusión, la interacción con el cliente es un factor que no se puede reemplazar ni eliminar del proceso de inspección, por ende, se debe fortalecer y ver como un elemento potencial para la diferenciación del negocio, como se mencionaba en la descripción del proceso actual. Esto quiere decir que, la compañía no cuenta con una estrategia de servicio y seguidamente los planes de capacitación al personal son prácticamente inexistentes, lo cual amplía mucho más la brecha o restricción y pone en peligro la existencia y desempeño de la compañía a largo plazo.

4.3.1.3. Selección y descripción de la restricción conjunto 3 (Personalización del servicio).

Figura 34. Restricciones conjunto 3.



Fuente: Propia.

La figura 34 representa las restricciones presentes en un elemento estructural, como lo es la personalización del servicio prestado y tres situacionales como lo son: empatía, esfuerzo del empleado y fiabilidad del servicio, actualmente, la personalización del servicio es un acto rutinario de acuerdo con (Tschohl, J. (2014). Muchas de las empresas actuales limitan a los empleados con normas y políticas que se convierten en un protocolo para su desempeño a favor del cliente, el delegar responsabilidades y la toma de decisiones al personal de servicio al cliente se convierte en un factor clave para lograr verdaderos líderes.

Aclarando la anterior la compañía actualmente presta sus servicios en los términos básicos de su naturaleza, no existe valor agregado, segmentación de sus clientes y posteriormente un conocimiento previo de sus necesidades, lo que hace que la personalización del servicio sea baja a pesar de la alta participación del cliente en el sistema, en algunos casos se debe delegar poder a

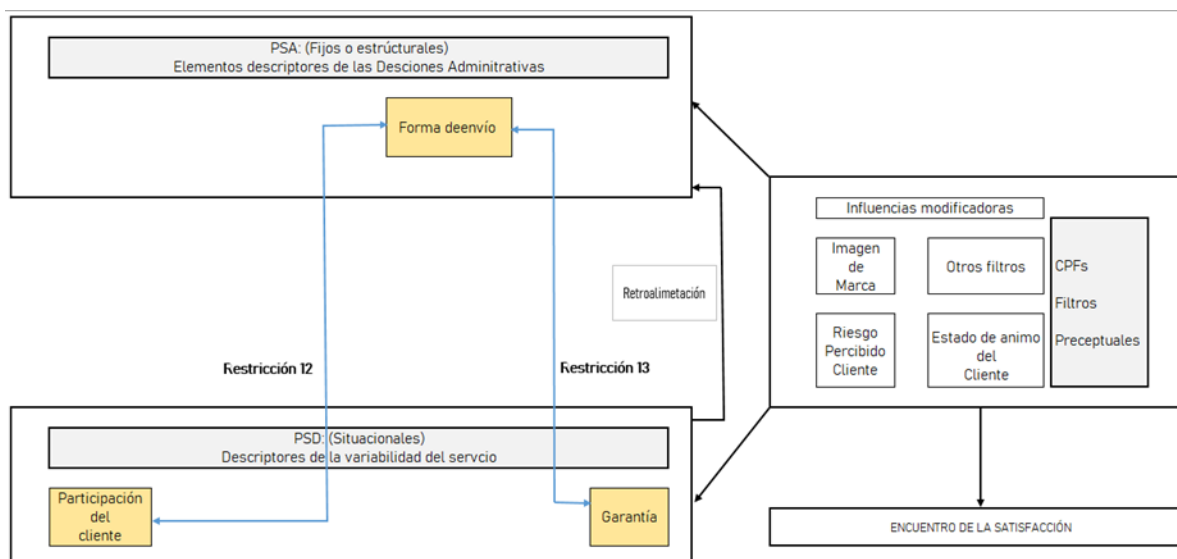
los cargos relacionados con el servicio al cliente, para que estos sean los directos responsables de la resolución de sus inconvenientes o dudas y no tener que recurrir a otras instancias.

Una clara evidencia de esta restricción es la falta de un servicio posventa que permita la atención personalizada a los clientes que toman de nuevo el servicio el año siguiente, ya sea, por medio de asignación de citas para el servicio y el simple hecho de saludar al cliente por su nombre registrado en la base de datos.

Sin embargo, la personalización del servicio en este caso está limitado en su mayoría por factores situacionales asociados al comportamiento del personal de servicio al cliente.

4.3.1.5. Selección y descripción de la restricción conjunto 5 (Método de entrega del servicio).

Figura 35. Restricciones conjunto 5.



Fuente: Propia.

La figura 36 hace referencia a las restricciones que surgen del método de entrega del servicio, el cual es un elemento estructural y, a su vez impacta en la participación del cliente y la fiabilidad del servicio como elemento situacional. El método que la compañía actualmente emplea para la entrega del servicio se realiza a través de una relación B2C. La compañía llega a sus clientes a través de los diferentes canales, tales como redes sociales, publicidad y recordación de los servicios a través de la base de datos recopilada durante el último servicio prestado al cliente y demás herramientas de mercadeo.

Adicional a los canales ya mencionados, la compañía genera un volumen de servicios orgánicos adicionales, los cuales se pueden definir como nuevos clientes que deciden tomar el servicio por conveniencia, recordación de marca y recomendaciones de un conocido, entre otras.

La representación de estos servicios sobre el total es de aproximadamente 40% al mes, es así como la entrega del servicio al ser un elemento situacional y altamente dependiente del factor humano, genera algunas restricciones y limitaciones al correcto desempeño del proceso de servicio al cliente. Adicionalmente, la compañía debe tener claro que acorde al canal por el cual se ofrece y se presta el servicio los factores involucrados pueden variar y de su flexibilidad depende que el proceso cumpla con las expectativas del cliente.

Acorde a la información de las quejas proporcionadas por la compañía, uno de los canales antes mencionados para la entrega del servicio, es la recordación del servicio antes de su vencimiento y la asignación de citas para la prestación del mismo. Cuando los elementos de la entrega del servicio no están alineados sobre el origen y canal por el cual se llegó a este cliente, todo el montaje del servicio es nulo, debido a múltiples factores que se presentan tales como: incumplimiento en la cita lo que impide una oportuna personalización del servicio, confusión en la atención del cliente y la prestación del servicio lo que genera falta de fiabilidad, frente al cliente.

Para finalizar, el identificar las restricciones presentes en el proceso de inspección a partir de un diagnóstico previamente elaborado, permite tener una imagen integral de los procesos involucrados, así mismo, brinda un punto de partida para la ejecución de acciones de mejora que permitan focalizar sus esfuerzos en las causas más relevantes. Es así como, estas restricciones o limitaciones del proceso de servicio, son factores cruciales para la competitividad y el desempeño de la compañía. Como se mencionaba la ciudad de Medellín cuenta con 74 CDA's, lo que representa una amplia oferta para el consumidor.

A lo largo de ésta investigación se amplía el tema de las no conformidades del servicio y a su vez se demuestran cómo los impactos financieros se relacionan con las restricciones derivadas de la asertividad en la toma de decisiones por parte de la alta dirección. De aquí en adelante se evaluarán estas restricciones y se realizarán propuestas para su mejora continúa basados en los hallazgos encontrados.

4.4 Evaluar las diferencias entre las operaciones del proceso de inspección y el proceso de servicio al cliente mediante propuestas de mejora.

La evaluación de las restricciones se realizó basada en la información hallada durante los capítulos de diagnóstico e identificación, estos fueron el punto de partida para su posterior evaluación y proyección en escenarios que permitieron generar las mejoras propuestas, basadas en análisis cualitativos y cuantitativos, los cuales centren sus esfuerzos en las oportunidades de mejoras del proceso de inspección en la sede Automás laureles.

Esta valoración del proceso ubicara la empresa en un estado futuro, el cual proporcione un antes y después, habilitando así la mejora de sus indicadores actuales, en sus procesos administrativos y operativos. Como se evidenció en la anterior sección las diferencias más representativas y que además impactan fuertemente la compañía están básicamente resumidas en operacionales, administrativas y personal de atención al cliente. Estos hallazgos se analizaron y diagnosticaron por separado de la siguiente manera:

Tabla 11. Procesos operativos.

<i>Proceso operativos</i>	<i>Evaluación y propuesta</i>	<i>Impacto</i>
<i>Para los procesos operativos se realizará un mapa de la cadena de valor actual y futura.</i>	Esta evaluación se realizará basada en los procesos preestablecidos por la compañía como los tiempos de atención de cada uno de los procesos involucrados en la cadena de valor. Estos a su vez se confrontarán frente a los	Este método que en su naturaleza es gráfico, ilustrará que tan alejado están los tiempos de servicio establecidos, frente a los reales y cómo deben ser en un estado futuro. Permitiendo realizar

resultados del mapa de la cadena de valor actual y la futura, en el proceso de inspección. propuestas de mejora a lo largo del proceso.

Fuente: Propia.

La tabla número 11, resume la metodología que se implementó para evaluar los procesos y seguidamente sugerir a la compañía dónde se encuentra y hacia dónde se dirige en lo concerniente al desarrollo de sus procesos operativos. Este método pretende brindar información valiosa obtenida del diagnóstico y evaluación de las principales diferencias encontrada. Es así, como se determina el balance que se le puede dar a sus procesos, sus operaciones, teniendo en cuenta los canales empleados para la consecución y atención de la demanda.

El proponer mejoras en el layout del proceso de formación y la capacitación del personal, además del mapa de la cadena de valor, puso en evidencia las actividades que no generan valor al proceso operativo de inspección y cómo afectan al cliente final o mejor el margen del servicio para este caso.

Tabla 12. Personal de atención al cliente.

<i>Personal de atención al cliente</i>	<i>Evaluación y propuesta</i>	<i>Impacto</i>
<i>Para evaluar y proponer posibles mejoras al proceso de atención al cliente por parte del personal de Automás sede Laureles, se realizará, un grupo focal, con el fin de compartir y</i>	Basados en las quejas brindadas por la compañía del primer trimestre del 2020, se procedió a evaluar los principales aspectos y se relacionaron con el personal	Validar en dónde se encuentre la compañía, frente a sus indicadores de servicio al cliente, qué espera de sus empleados y cuánto se debería invertir en

<i>detectar las necesidades de capacitación del personal y limitaciones que puedan tener, para el desarrollo satisfactorio del proceso.</i>	que está realizando ésta labor en la compañía.	capacitación y formación para su equipo de trabajo.
	Validar sus causales y correlaciones con el proceso establecido actualmente.	Trazar metas a mediano plazo a favor de los indicadores de no satisfacción.

Fuente: Propia.

La tabla número 12 resume cómo se realizaron las propuestas de mejora para los procesos, las personas y los elementos inmersos en la experiencia del servicio al cliente durante el proceso de inspección, teniendo como recurso principal las quejas radicadas de manera formal por los clientes y comentarios recibidos durante el proceso de recordación. Inicialmente se realizó un grupo focal con el personal de atención al cliente que se encontraba en los puntos de mayor contacto, así mismo, se involucró al personal en las inmediaciones que hacen parte del proceso.

La información compartida más la obtenida por el equipo de trabajo permitió ubicar a la empresa hasta la fecha y permitirá proponer mejoras medibles a futuro con respecto a la experiencia de servicio de los clientes. Como en todo proceso de mejora continua surgen limitaciones o necesidades por parte de sus empleados y a su vez por parte de la empresa hacia los mismos. Surgieron necesidades tales como: la formación, los recursos para la correcta ejecución de las labores diarias, la capacitación, reentrenamiento o posibles reubicaciones laborales. Entre las limitaciones o restricciones se encontraron: Lugar de trabajo, perfil para desarrollar la función, habilidades, entre otras.

Tabla 13. Procesos administrativos.

<i>Procesos administrativos</i>	<i>Evaluación y propuesta</i>	<i>Impacto</i>
<p><i>Para evaluar los procesos administrativos, se validaron actividades enfocadas a los clientes tales como:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Servicio posventa.</i> • <i>Presupuesto para formación y capacitación.</i> • <i>Valores creación de valor agregado (partiendo del conocimiento de las necesidades del cliente conocidas por la empresa).</i> • <i>Estrategia de servicio y proceso de apoyo para el servicio.</i> <p><i>De manera que se planten escenarios actuales y futuros, bajo datos reales brindados por la compañía.</i></p>	<p>La evaluación de los aspectos administrativos, permitió conocer la eficiencia de las actividades existentes en la compañía, que se encuentran encaminadas a la co-creación de valores agregados y relaciones a largo plazo con los clientes atendidos.</p> <p>Adicional entender como la existencia de una estrategia de servicio es la guía que permitió enfocar estas actividades, mediante la creación de KPIs, para el seguimiento y control de los objetivos trazados por la compañía.</p>	<p>Mejorar los KPIs, relacionados con el servicio al cliente que se generen a través de las áreas administrativas en este caso la alta dirección.</p> <p>Entender que las actividades involucradas en el marketing relacional son claves para mantener y obtener nuevos clientes con los cuales se establezcan relaciones a largo plazo (servicio posventa).</p> <p>Validar el impacto del servicio posventa actual y como debería ser.</p>

Fuente: Propia.

La tabla número 13 indica cuál fue el punto de partida de la evaluación, y los principales factores que se validaron para posteriormente brindar oportunidades de mejora enfocadas a las falencias actuales, con el apoyo de la data brindada por la compañía y los indicadores administrativos existentes se realizaron propuestas para el control y seguimiento de estos, adicionalmente se definieron acorde a los recursos disponibles hacia dónde se debe llegar con los indicadores existentes, de manera que se reflejen positivamente en la calidad del servicio.

4.4.1. Evaluación de las diferencias de los proceso operativo y mejoras propuestas.

En esta sección se analiza el diagnóstico realizado en el numeral 4.2 de esta investigación, el cual muestra uno de los indicadores operativos que más impacta en el nivel de servicio es la duración del tiempo de servicio. De ahí que esta restricción se sigue reflejando en la sección 4.3 como las diferencias entre los indicadores establecidos y la duración real del servicio. Para tener una imagen global del proceso operativo y sus falencias, se empleó el mapa de la cadena de valor aplicado al proceso de inspección, con el fin de evaluar los aspectos que incrementan los tiempos en el servicio y así abordarlos de manera crítica y global, segmentando las operaciones que aportan a los largos tiempos de servicio.

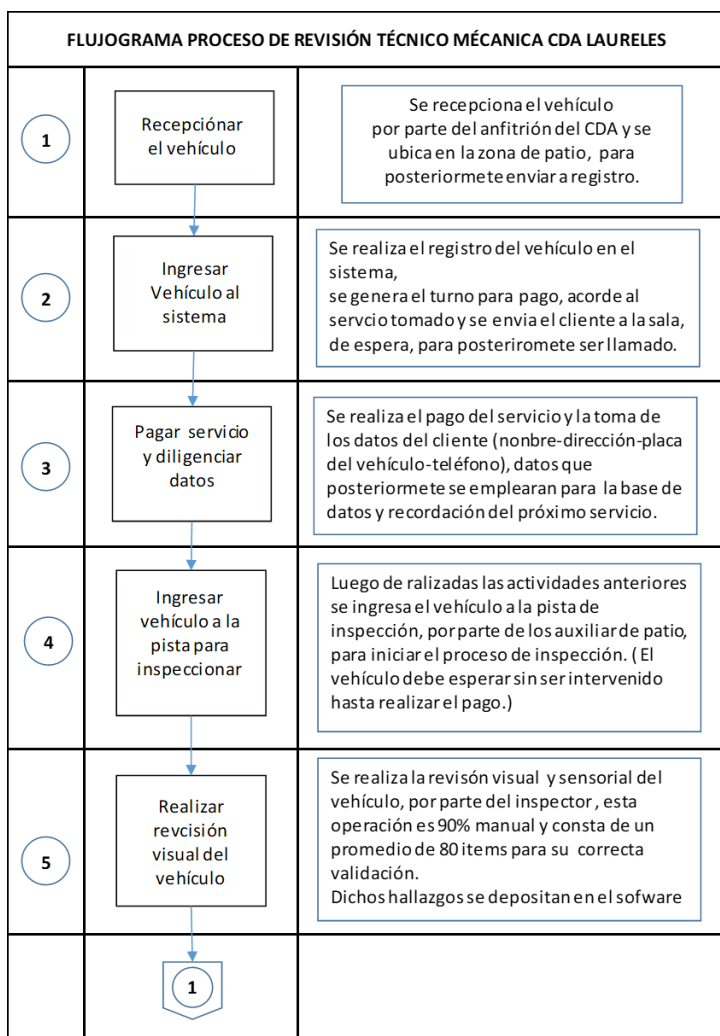
La ejecución de este método permitió visualizar cuáles fueron los procedimientos más urgentes a mejorar acorde a su participación y aporte en los altos tiempos de servicio. Los factores que destacaron de la evolución y propuesta de mejora del proceso de inspección fueron:

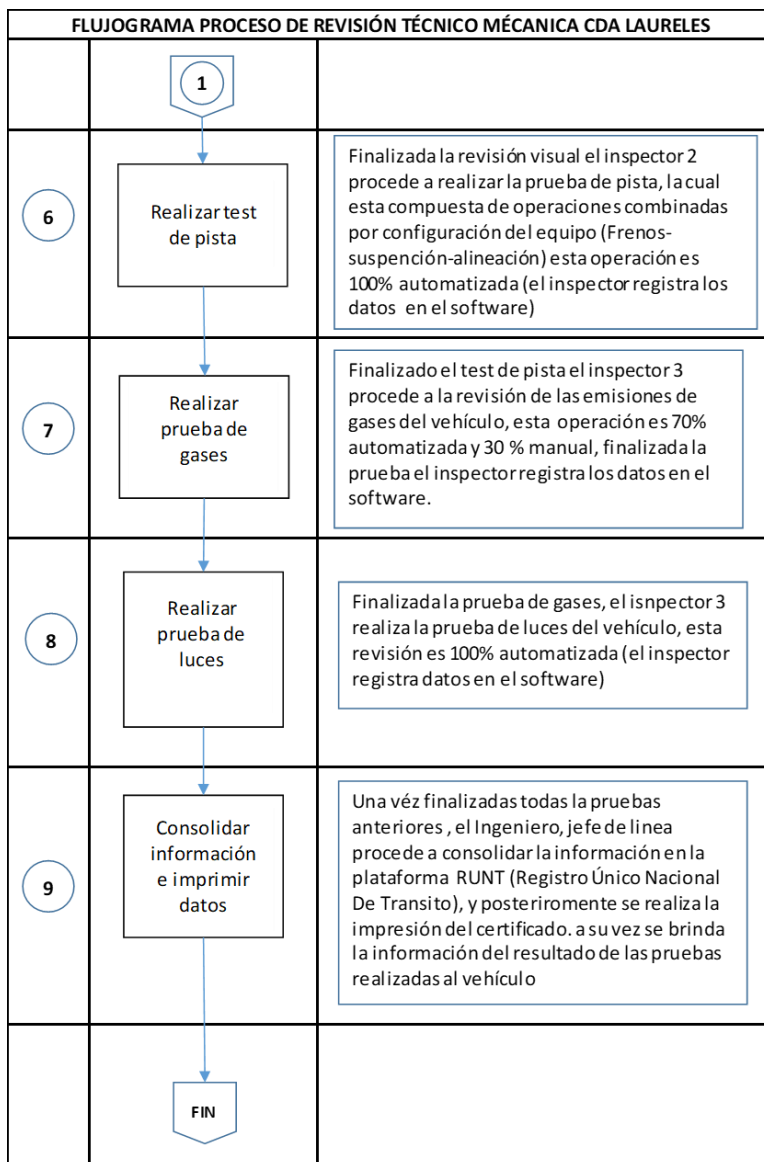
- Layout.
- Balanceo de la línea de inspección.
- Identificar cuellos de botella.
- Cómo se mueven los vehículos a través del sistema (Mediante un sistema de empuje o acorde a la demanda).
- Confrontar los tiempos estándar frente a los reales.

- Estandarización de los procesos actuales.
- Tiempos muertos.

Esta evaluación brindo un punto de partida para realizar las propuestas de mejora al proceso de inspección de manera enfocada y sistémica. A continuación, se relaciona el flujograma del proceso de inspección y el mapa de valor del proceso de inspección actual.

Figura 36. Flujograma proceso de revisión técnico mecánica CDA Laureles.





Fuente propia.

En el flujograma del proceso de inspección descrito, se puede apreciar que es un proceso lineal y de alto contacto con el cliente lo que aumenta las probabilidades de una no conformidad durante el servicio prestado.

Datos de interés del proceso de inspección sede Laureles.

1. Demanda mensual, primer trimestre 2020.

Enero: 1857

Febrero: 1853

Marzo: 1575

2. Tiempo definido para la prestación del servicio (Definido por la empresa).

Tiempo de servicio: 60 minutos.

3. Capacidad definida por línea al día.

Línea 1: 40 vehículos livianos.

Línea 2: 80 vehículos livianos.

Línea 3: 60 Motos.

4. Sistema de producción actual Push (empuje).

El modelo de producción es un modelo de empuje, debido a que corresponde a unos pronósticos previamente realizados por el comité de presupuesto de la compañía. Este pronóstico es plasmado en los presupuestos anuales y desglosados al detalle, ingresos vs servicios prestados.

A pesar que la revisión técnico mecánica, sea un documento obligatorio en el territorio nacional, migrar a un modelo impulsado por una demanda conocida o en su defecto la necesidad del cliente se vuelve complejo, pues existe una alta oferta de CDA´s en el territorio nacional.

5. Tipo de demanda.

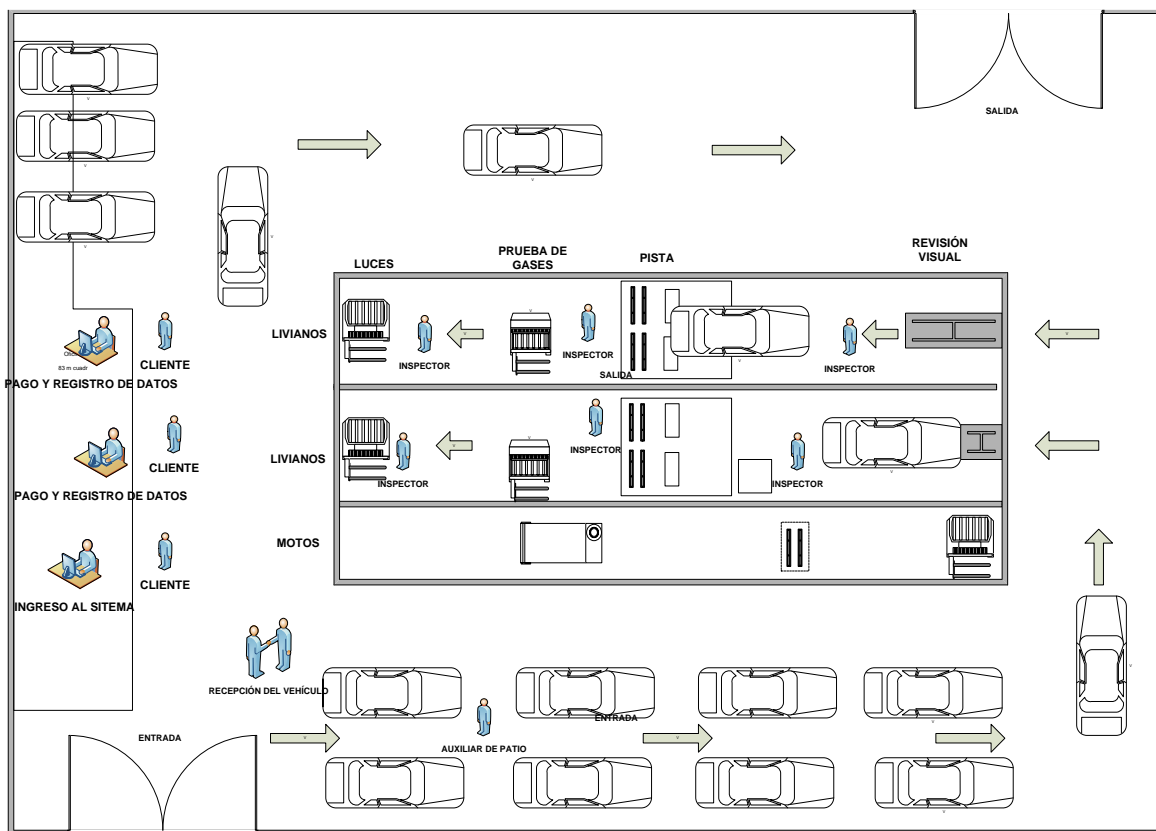
Para el caso de las revisiones técnico mecánicas, se cuenta con una demanda estacional, ya que, como se mencionó luego de la primera revisión los servicios se deben realizar cada año.

6. Layuot Sede Automás Laureles.

A continuación, se ilustrará el layout de la sede Automás Laureles, con el fin de brindar información que permita poner en contexto las oportunidades de mejora del proceso y su posterior

evaluación. De esta forma se podrá relacionar de una manera más asertiva con el mapa de la cadena de valor y así lograr tener un concepto sistémico del proceso de inspección.

Figura 37. Layout Automás sede Laureles.



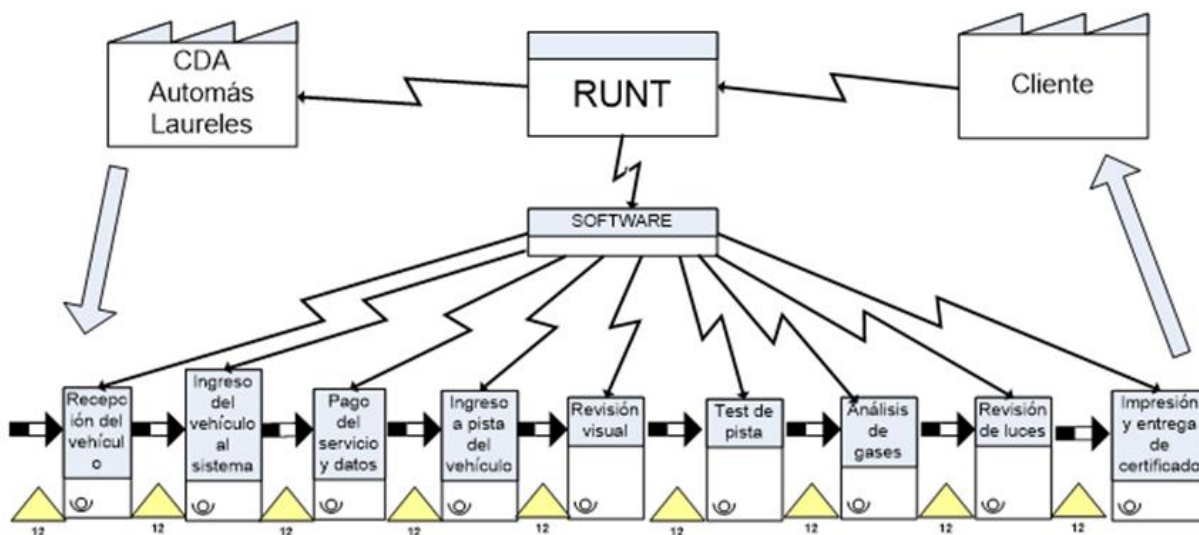
Fuente: Propia.

La figura número 38 representa el layout actual del CDA Automás sede Laureles, en el layout se pueden apreciar los principales procesos de atención al cliente y de revisión del vehículo. Entre los aspectos que se abordaron en el mapa de la cadena de valor se pudo evidenciar que se cuenta con tres líneas de inspección, dos para vehículos y una para motos, este factor será determinante para calcular la duración del servicio.

Aplicación de la herramienta (mapa de la cadena de valor), como método de evaluación y punto de partida para realizar propuestas de mejoras enfocadas en el proceso actual de inspección sede Laureles.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de ésta herramienta acorde a los procesos anteriormente descritos en el flujograma.

Figura 38. Procesos de la cadena de valor Automás.



Fuente: Propia.

La figura número 39, relaciona los procesos que se incorporaron en el mapa de la cadena de valor del proceso de inspección, adicional están posicionados acorde a su secuencia de atención, con

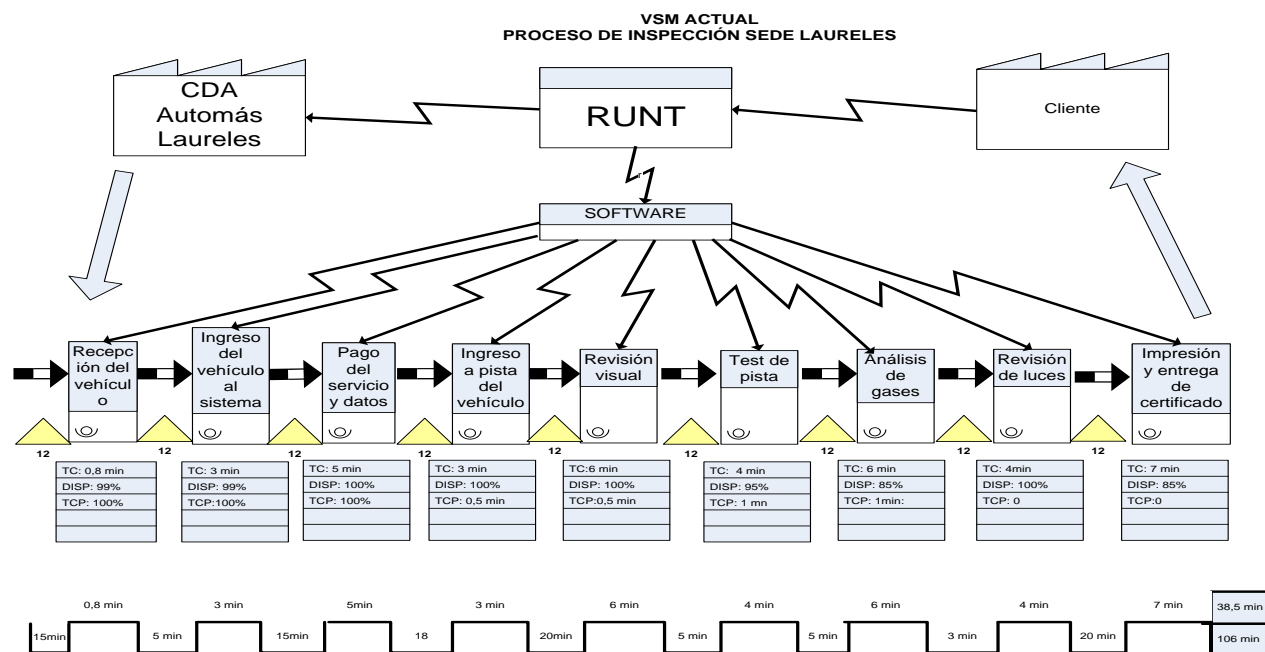
base en esto se procedió a realizar el levantamiento de los datos relacionados con los tiempos de servicio a fin de identificar:

- Layout (Posibilidades de mejora).
- Balanceo de la línea de inspección.
- Identificar cuellos de botella.
- Cómo se mueven los vehículos a través del sistema (Mediante un sistema de empuje o acorde a la demanda).
- Confrontar los tiempos estándar frente a los reales.
- Estandarización de los procesos actuales.
- Tiempos muertos.

4.4.1.1 Mapa de la cadena de valor actual proceso de inspección sede Automás.

A continuación, se relaciona el mapa de la cadena de valor actual de la sede Laureles.

Figura 39. Mapa da la cadena de valor actual sede Laureles.



Fuente: Propia.

Hallazgos, mapa de la cadena de valor actual.

El proceso de inspección en la sede Automás Laureles, presenta unos altos tiempos para la prestación del servicio, para ello, se evaluaron cada una de las actividades descritas en el mapa de la cadena de valor actual. El proceso inicia con la necesidad del cliente de realizar la revisión técnica mecánica, la cual es de obligatorio cumplimiento, adicional el mecanismo regulatorio que activa la demanda es el RUNT (Registro Único Nacional de Transito) el cual reporta los vencimientos ante la autoridad nacional de tránsito para su control y seguimiento.

Seguido de estos procesos de control, el cliente se dirige a los CDA por cualquiera de los canales antes mencionados, una vez en el CDA el cliente es atendido por un anfitrión, en este punto se presentan algunas variables cualitativas y cuantitativas que afectan tanto los tiempos, como la calidad del servicio, acorde a la sección 4. 3 en la cual se identifican las restricciones que afectan el servicio, y una variable que siempre está presente es la actitud y aptitud por parte del personal de atención al cliente, sumado a los tiempos de espera en cola para ingresar al CDA en meses pico.

Estos dos factores están presentes en el comienzo del proceso de inspección, en consecuencia, durante los meses que presentan picos de la demanda las esperas en cola para ingreso al CDA se convierten en un factor exógeno y no se incorporó como una variable potencial, aun cuando afecta la percepción del servicio para el cliente.

Una vez es atendido el vehículo por el anfitrión, el cliente pasa para realizar el registro y asignación del turno para el pago, acorde al flujograma de proceso éste es el segundo contacto directo con el cliente. Al realizar la recolección de los datos y la información para el mapa de la cadena de valor se pudo evidenciar de primera mano que las dos actividades se pueden combinar y mejorar así los tiempos de servicio, reduciendo la incertidumbre asociada al personal y atención al cliente.

Una vez realizados los dos primeros procesos, el cliente pasa a realizar el pago a caja. Durante esta observación del proceso se encontraron algunas oportunidades de mejora, este proceso es quizás donde comienzan acumularse los tiempos muertos, ya que, cuenta con una particularidad, el servicio de inspección está en estado de espera hasta que se realice el pago y se genere el PIN

(código para cargar al RUNT), así que, si en los meses picos hay altas aglomeraciones al ingresar se sobre entiende que finalmente esto incidir en el número de clientes en el proceso de caja y posteriormente habrá más vehículos en el patio esperando a ser atendidos.

En este punto se presenta una de las mejoras propuestas la cual es subordinar el primer cuello de botella que es el servicio de caja y registro del cliente en bases de datos. La instalación de un segundo módulo para el servicio de caja permitirá que los tiempos de atención sean más eficientes, reduciendo así los vehículos aparcados en el patio en estado de espera, y adicionalmente la rotación de servicios en el CDA aumentaría.

Una vez realizado el pago el vehículo es ingresado a la pista para el proceso de inspección, teniendo consigo la acumulación de los tiempos muertos generados por el proceso de caja y en algunos casos el desplazamiento de los vehículos a la pista esto significa recorrer todo el CDA debido a la cantidad de vehículos en estado de espera. Hasta este punto del proceso se llega al cuello de botella que es el más común y representa un 40% de los tiempos totales del servicio. Para realizar la acción de mejora en esta rotación y lograr balancear las tres líneas de inspección se hizo necesario subordinar y mejorar el proceso de caja, debido a que, este proceso alimenta todas y cada una de las líneas de inspección.

En cuanto el vehículo ingresa al proceso de revisión visual comienza la inspección, en este proceso se cuentan con actividades, manuales y mecanizadas con el fin de validar 90 ítems en promedio asociados al vehículo, durante la recolección de datos se ejecutó esta actividad con un solo

inspector y con dos, con el fin de validar si con la reducción de los desplazamientos y distribución de las cargas los tiempos mejoraban debido a la combinación de actividades mecanizadas y manuales.

Como resultado se obtuvo una mejora en los tiempos la cual se representó en la figura 40 de la cadena de valor futura del proceso de inspección. Como propuesta de mejora adicional se planteó realizar un estudio del trabajo para este tipo de actividades, el cual involucre métodos y tiempos, por consiguiente, son actividades y procesos previamente establecidos por una norma, permitiendo así una reducción en su tiempo de ejecución.

Seguido del proceso de revisión visual, se tiene el proceso de test line, el cual agrupa tres operaciones de manera automatizada (Alineación, suspensión, frenado), lo que indica que este tiempo no es susceptible a realizar un proceso de mejora. Se debe tener en cuenta en un futuro y este se debería convertir en un proceso que determine el ritmo y los tiempos de la línea, como propuesta de mejora se sugiere evaluar los desplazamientos del inspector y los tiempos muertos, con el fin de que éste apoye los demás procesos de inspección.

El proceso de análisis de gases es coordinado por un software, el cual asigna los tiempos de la prueba y los procesos a realizar, lo que conlleva a que la operación esté distribuida 70% automatizada por el software y 30% manual, que corresponde a las actividades que solicita el software al inspector para realizar la prueba. Para este caso se propuso realizar un estudio del

trabajo, con el fin de mejorar el puesto de trabajo y analizar los desplazamiento y demás actividades que no puedan generar valor al proceso, pero que incurran en tiempos y costo.

El proceso de luces del vehículo es 100% automatizado y actualmente se realiza en conjunto con la revisión de gases por el mismo inspector, para este proceso no se generan propuestas de mejora debido a su dinamismo. Para finalizar el proceso de inspección, se tiene el proceso de entrega de resultados, estos están compuesto de varias actividades manuales y un alto grado de interacción con el cliente. Durante el diagnóstico del proceso y la evaluación de las diferencias, descritas anteriormente, se pudo evidenciar que se generan algunas de las acciones más relevantes que aportan a la no conformidad del servicio entre ellas:

- Tiempos prolongados, para certificar el vehículo.
- Inconvenientes con la transferencia de datos al RUNT.
- No conformidad del servicio durante la entrega y explicación del resultado de la inspección.

Esta combinación de factores cualitativos y cuantitativos, aportan en gran medida a las previamente seleccionados para su evaluación. sin embargo, la cadena de valor del proceso de inspección abordará los tiempos de las actividades como consolidación de la información, impresión y entrega de certificados, sumado a lo relacionado con el servicio y el personal. Luego de analizar y registrar aspectos que afectan el proceso de inspección, se separaron aspectos endógenos a la operación y así mismo los exógenos. Los factores endógenos que aportan a la no

conformidad del servicio, están relacionados con el tiempo empleado para consolidación de datos y la impresión del certificado, por esa razón, el ingeniero jefe de línea es el que realiza todas las funciones mencionadas.

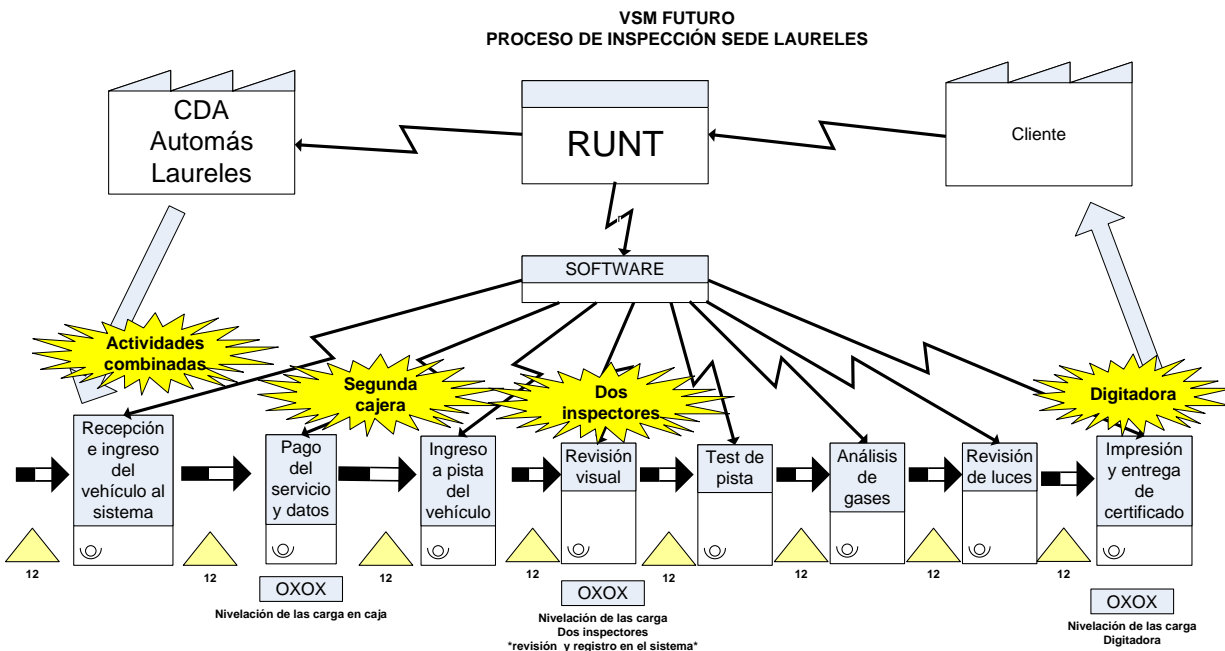
Este aumento en los tiempos es debido a que la función principal del ingeniero de línea es coordinar todos los procesos mencionados anteriormente, desde la recepción del vehículo hasta su certificación.

Según el diseño inicial del proceso la compañía tiene designada una figura para realizar estas actividades, con el nombre de digitadora, la cual no se ha contratado hace varios meses, se sugiere incorporar nuevamente esta figura con el fin de mejorar los tiempos de consolidación de la información y entrega de certificados. Realizando esta mejora el ingeniero jefe de línea será el encargado de realizar el control y seguimiento de las mejoras propuestas en cada uno de los procesos anteriores.

Las variables exógenas están asociadas a las plataformas tecnológicas, como el RUNT los demás organismos de apoyo, estas plataformas constantemente presentan caídas y son lentas, de ahí que; son la interface de todos los CDA's a nivel nacional, entre tanto, las frecuencias de estas fallas están relacionadas a los meses pico.

4.4.1.2 Mapa de la cadena de valor propuesta proceso de inspección sede Automás.

Figura 40. Mapa de la cadena de valor futuro sede Laureles.



Fuente: Propia.

La figura 41 corresponde al mapa de la cadena de valor futuro, el cual incluye las mejoras depositadas durante la recolección de la información, estas mejoras están enfocadas en cada uno de los procesos descritos, analizados y evaluados a lo largo de ésta investigación. Con el único fin de enfocar la operación a los estándares inicialmente establecidos por la compañía en lo que respecta a la duración del servicio.

Las situaciones previamente analizadas a través de los diferentes métodos demuestran que son susceptibles a mejora y representan un aporte considerable al margen de servicio y la experiencia del cliente durante el proceso. Las mejoras se plantearon luego de una evaluación realizada con

datos recolectados del proceso de inspección en la sede Laureles y están enfocadas en la reducción del tiempo de servicio, logrando así eliminar o controlar una de las diferencias presentes en el proceso de inspección sede Laureles.

4.4.2. Evaluación de las diferencias del proceso de atención al cliente y mejoras propuestas.

Las diferencias actuales relacionadas con el personal de atención al cliente se evidencian a lo largo de la investigación, estos factores situacionales comienzan con una interacción inicial del personal de atención al cliente, y la forma de entrega del servicio, hasta que finalmente se convierte en un factor que afecta negativamente la compañía en las áreas financieras y con mayor ahínco su reputación.

Al ser una compañía de servicios, el recurso más importante e imprescindible es el recurso humano, de aquí la importancia de la calidad del personal con el que se cuenta. Cuando se habla de la calidad del personal se involucran aspectos, como:

- Perfil o formación.
- Experiencia en atención al cliente.
- Actitud para realizar la correcta entrega del servicio.
- Aptitud para saber llegar al cliente final.

- Formación y entrenamiento.
- Habilidades.
- Capacidad de reacción y toma decisiones.
- Liderazgo.

Con los aspectos anteriormente mencionados, se puede realizar comparaciones y validaciones frente a las no conformidades de los clientes frente al servicio. Inconformidades que llegan a través de diferentes canales como: central telefónica o para este caso el centro de soluciones Automás y las quejas formales radicadas por los clientes. Este recurso se validó durante en un grupo focal, realizado con los líderes de proceso de inspección de la sede Laureles.

Como resultado este grupo focal se plantearon diferentes hipótesis y situaciones, las cuales fueron la posible causa de la no conformidad del servicio por parte del personal de atención al cliente. Los temas a tratar durante la intervención al grupo focal, estuvieron enfocados en la identificación de problemas y propuestas de mejoras para su implementación en el proceso de inspección, esto a través de la información obtenida del personal de servicio al cliente.

Desarrollo De Las Preguntas Del Grupo Focal. A continuación, se relacionarán las preguntas guía con las cuales se pretende identificar la causa raíz de las diferencias presentes en el servicio al cliente, y posteriormente las oportunidades de mejora:

1. ¿Conoce los efectos del mal servicio en la compañía a corto y largo plazo?
2. ¿Conoce las oportunidades de mejora que la compañía tiene frente al servicio al cliente, actualmente?
3. ¿Considera que su experiencia y habilidades, son aptas para la atención al cliente?
4. ¿Cuáles son los factores que influyen en la, actitud y aptitud a la hora de atender las necesidades del cliente?
5. ¿Considera que la capacitación proporcionada por la compañía es acorde a sus funciones?
6. ¿Delegarle responsabilidades frente a situaciones que afecten el servicio al cliente, es una forma de mejorar el servicio?

La información obtenida con el grupo focal realizado proporcionó información veraz desde el punto de vista del personal inmerso en la operación, estos hallazgos se pueden resumir en los siguientes factores:

- Brechas en la comunicación de los objetivos de la compañía, por parte de la alta dirección.
- Ausencia de capacitación y reentrenamiento en habilidades de servicio al cliente.
- Ausencia de planes motivacionales para los empleados.
- No se delegan suficientes responsabilidades al personal de atención al cliente.

Estos factores fueron los más relevantes y acorde a los evidenciados a lo largo de la investigación, para estos aspectos se propondrán acciones, las cuales puedan respaldar las necesidades actuales del personal de servicio al cliente.

Este es quizás uno de los puntos más sensibles y relevantes frente a las causales de la no conformidad del servicio al cliente, dado que no se puede prescindir de estos procesos de contacto con el cliente a través de la automatización o tercerización. Este factor mencionado se puede ver como una oportunidad potencial, de ahí que, en estos procesos está la capacidad de diferenciación de la compañía y las herramientas para generar valor agregado al servicio y proveer una verdadera experiencia de servicio.

Tabla 14. Identificación de las oportunidades de mejora.

<i>Pregunta</i>	<i>Impacto</i>	<i>Propuesta</i>
<i>¿Conoce los efectos de la no conformidad del servicio en la compañía a corto y largo plazo?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con las necesidades y prioridades de la compañía. • Inexistencia de una cultura de servicio al cliente. • Dificultades a la hora de generar valores agregados y conocer las necesidades de los clientes. 	<p>Difundir en todos los niveles de la compañía los planes y estrategias con lo que se cuentan, para mejorar los procesos.</p> <p>Dónde se encuentra la compañía y hacia dónde pretende ir adicional transmitir a todos los niveles qué es lo que la compañía espera de sus empleados.</p> <p>Difundir de manera periódica los resultados de la compañía y dónde se están concentrando sus esfuerzos para potencializar sus debilidades, financieras, operacionales, administrativas entre otros, y, cómo pueden hacer parte</p>

¿Considera que la capacitación proporcionada por la compañía es acorde a sus funciones?

- Falta de empatía con las necesidades del cliente.
- Mala atención por parte del personal de servicio al cliente.

de estas mejoras. (empoderar el personal).

Destinar parte del presupuesto anual para la capacitación y formación continua de los empleados. (Incluir un plan de formación en la estrategia de servicio propuesta).

¿Cuáles son los factores que influyen en la actitud y aptitud a la hora de atender las necesidades del cliente?

- El personal no está empoderado con sus funciones.
- Falta de empatía hacia el cliente.
- Planes motivacionales.

Crear planes motivacionales y de reconocimiento a los empleados, en todos los niveles de la compañía, con el fin de promover una cultura de servicio y esto se reflejará en los indicadores internos de la compañía.

¿Delegarle responsabilidades frente a situaciones que afecten el servicio al cliente, es una forma de mejorar el servicio?

- Prolongados tiempos para solucionarle a los clientes sus inquietudes.

Tipificar los inconvenientes que se presentan con más frecuencia y con escaldos a instancias diferentes al personal de atención al cliente, y realizar planes de acción para ser delegados de manera que se resuelvan en el momento que se presentan.

Fuente: Propia.

La tabla número 14 resume los aspectos que más resaltaron acorde a las repuestas trabajadas con el grupo focal, a su vez se realizaron una serie de propuestas basadas en las repuestas con más recurrencia, esto con el fin de tener en cuenta la visión y percepción del personal involucrado en la operación

4.4.3. Evaluación de las diferencias de los procesos administrativos y mejoras propuestas.

La evaluación de los procesos administrativos y sus propuestas de mejora tendrán como eje central la estrategia de servicio y sus actividades. Éstas están encaminadas en la forma de gestionar sus clientes a través de la experiencia de servicio, cuando se habla de la forma. Se refiere a los canales a través de los cuales se llega a los clientes, y el cómo se gestionan sus experiencias, hasta el punto que la compañía conozca sus necesidades. Todo esto con el fin de brindar valores agregados y una verdadera experiencia diferenciadora.

Lo mencionado en el párrafo anterior son objetivos medibles, alcanzables y que se pueden mantener en el tiempo como parte del día a día de la compañía, Estas actividades necesitan un alto compromiso de las áreas directivas de la compañía, debido a que se requiere de múltiples cambios en los procesos actuales y habilidades del capital humano de la compañía. Para el caso de la compañía Automás sede Laureles, se analizaron los puntos relacionados con la estrategia de servicio, recurso humano y formación, desde el área administrativa.

Generalidades. La compañía Automás actualmente no cuenta con una estrategia de servicios definida, por lo menos no con una a la cual se le realice seguimiento y control, la estrategia de servicios es un punto de partida para conocer las necesidades de los clientes, sus intereses y potencializarlos, y lo que se debe eliminar, teniendo como resultado final el conocimiento de sus necesidades y tendencias. Esto al final generará fidelización de los clientes existentes y un aumento de nuevos clientes.

Algunas actividades que la compañía Automás realiza enfocados a los clientes y que aún no se han integrado a una estrategia de servicio son:

- Plataformas tecnológicas de soporte para servicio al cliente (Autobot).
- Empleo del Big Data para recordación de servicios (centro de soluciones Automás).
- Metas para medir el servicio al cliente (KPIs).
- Comunicación bidireccional con los clientes a través de redes sociales

Estos desarrollos, tareas y actividades actualmente los desarrolla la compañía por separado, sin estar integrados a una estrategia de servicio. Estas actividades representan una inversión considerable para la compañía, entonces, no hay conocimiento de las necesidades de los clientes, en cuanto a sus preferencias y tendencias.

Todas estas actividades deberían estar enfocadas a la co-creación de valor, cliente-empresa, de forma cíclica. Por lo tanto, a pesar de contar con grandes desarrollos tecnológicos no existe un servicio posventa estructurado desde el área de servicio al cliente, el cual permita potencializar aspectos como:

- Conocer necesidades de los clientes

- Conocer la experiencia del cliente durante el servicio, con el fin de determinar qué aspectos potencializar o por el contrario eliminar.
- Segmentar los clientes.
- Fidelizar los clientes existentes.
- Recuperación de clientes.
- Personalización del servicio.

Por otro lado, no se cuenta con un presupuesto definido para la capacitación del personal y formación continua, adicional en algunos casos las demandas generadas por parte de los clientes de la compañía no son atendidas con la misma prioridad en todas las áreas de la compañía, presentando dificultades en la comunicación al interior de la compañía. Lo anterior está directamente relacionado con la información recopilada del grupo focal, en la cual los empleados de la compañía respondieron, cuando se les realizó la pregunta:

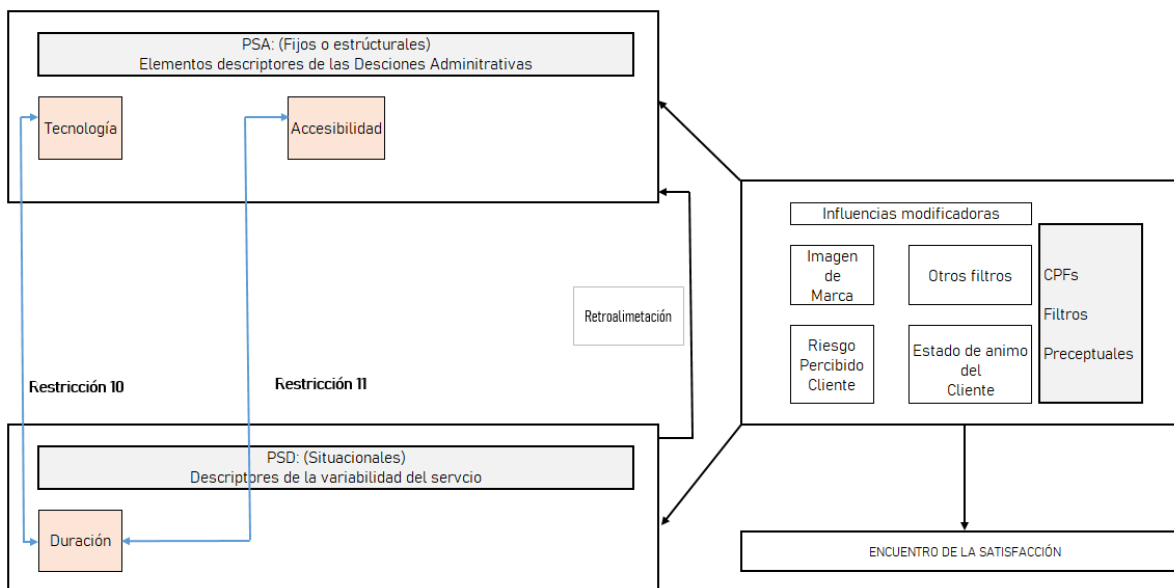
1. ¿Conoce los efectos del mal servicio en la compañía a corto y largo plazo?

La mayoría de los entrevistados, no entendían el alcance real de lo que significa la pérdida de un cliente para la compañía y el impacto final, su percepción está sujeta a su función y no al proceso en general. Así mismo se refleja en todas las áreas de la compañía, dejando en evidencia la falta de capacitación y comunicación de los objetivos de la compañía de cara al servicio al cliente a todas las áreas de la compañía.

Si todas las áreas de la compañía no están comprometidas de cara al servicio es poco probable que solo capacitando el personal de atención al cliente se logre las verdaderas experiencias de servicio. Lo anterior sugiere que una de las oportunidades de mejora es, definir una estrategia de servicio sólida que integre el recurso humano, tecnológico y demás áreas encaminadas al servicio posventa, como herramienta de fidelización y control de las necesidades del cliente.

4.3.1.4. Selección y descripción de la restricción conjunto 4 (Elementos operacionales y de apoyo)

Figura 41. Restricciones conjunto 4.



Fuente: Propia.

La figura 35 muestra cómo afectan dos restricciones de tipo estructurales o fijas estas son la tecnología y la accesibilidad. Estas dos se convierten en un factor situacional demasiado

importante como lo es la duración del servicio y como se menciona en el diagnóstico del capítulo 2. Uno de los factores operacionales más relevantes está relacionado con el tiempo de entrega del servicio, actualmente existe una amplia brecha entre lo establecido por la compañía y lo ejecutado durante el proceso.

Acorde al diagnóstico realizado del total de los 4.458 servicios atendidos menos de la mitad cumplieron con la duración establecida por la compañía.

El aporte de la tecnología y la accesibilidad son evidentes durante todo el proceso debido a que ambos factores son estructurales, el factor tecnológico siempre está presente tanto en los procesos como en la entrega del producto final que es el certificado. De esa manera, la accesibilidad es un tema mucho más crucial, ya que, hace parte del layout del centro de inspección. Actualmente el centro está trabajando sobre su capacidad instalada, lo que genera altos tiempos de espera antes y durante de la prestación del servicio, ésta restricción es quizás, una de las más costosas de subordinar debido a que el CDA carece de posibilidades de ampliación.

4.4.4. Mejoras propuestas.

Los aspectos que serán objetivo para las propuestas de mejora en el área administrativa son:

- Elaboración y contenido de la estrategia de servicio, integrando las herramientas existentes.
- Estructurar y fortalecer el servicio posventa.

- Generar valores agregados a través del conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Destinar un presupuesto para la capacitación de todo el personal de la compañía, en áreas del servicio al cliente.
- Implementar indicadores para la gestión y control de las actividades, destinadas al servicio al cliente.

En el escenario actual de la compañía, las herramientas y desarrollos, para las actividades de servicio al cliente no están centralizadas en una estrategia de servicio, lo que indica que a la hora de generar acciones de marketing se presenten dificultades en su desarrollo, a causa del desconocimiento de las necesidades específicas del cliente y finalmente crear un valor para el cliente final es complejo. Así mismo, las actividades que gestionan el recurso humano en lo concerniente a capacitación y formación no están definidas en un cronograma de formación continua, lo que genera desinformación de los objetivos al interior de la compañía.

En un escenario propuesto la compañía Automás, deberá integrar en su estrategia de servicio aspectos como:

- Gestión y cuidado del recurso humano, definiendo así planes de formación continua e incentivando al personal con el fin de que todos y cada uno, se comprometan con los objetivos de servicio al cliente, como se menciona en los capítulos anteriores, todos hacen parte de la experiencia de servicio, debido a la cantidad de contacto con el cliente durante la prestación del servicio.
- Entender y conocer las necesidades de los clientes de la compañía, hasta lograr hablar en sus términos en lo referente a la satisfacción de las necesidades. Para esto se requiere una segmentación del mercado existente.
- Potencializar las herramientas que la compañía tiene para mejorar la comunicación bidireccional, cliente-empresa y de forma cíclica, de manera que sea un recurso más para facilitar la comunicación del cliente y sus necesidades.
- Promover y comprometer al personal de la compañía para lograr una cultura de servicio al cliente.
- Potencializar el uso actual de Big Data, con el fin de estructurar un servicio posventa sólido que permita, llegar a los clientes y conocer sus experiencias de servicio, sus necesidades actuales y futuras. A sí mismo, identificar tendencias que permitan realizar cambios anticipados a favor de los clientes, por consiguiente, generar relaciones a largo plazo con los clientes existentes. Garantizando así, que se conviertan en clientes vitalicios a través del marketing relacional.
- Integrar acciones de recuperación de clientes.
- Aumentar el grado de personalización del servicio.

Lo anterior son acciones que implican inversiones considerables de tiempo y disciplina, pero sobre todo un cambio de la visión actual de la compañía desde la dirección, porque la competencia en el segmento de los CDA´s está definida por el nivel de servicio y la capacidad de brindar verdaderas experiencias de servicio al cliente. La visión futura debe estar enfocada en cuáles son los intereses de los clientes actuales de la compañía, cómo cambian sus necesidades y tendencias, pero sobre todo cómo están destinados todos los recursos al interior de la compañía para atender éstas demandas de manera exitosa.

Una de las mejoras propuestas que se ejecutaron a corto plazo y que impactan los indicadores de gestión implementados por la compañía, fueron la aplicación de las encuestas posventa a los clientes atendidos, esta implementación representa unos bajos costos de inversión financiera y brinda un recurso invaluable con el que la compañía no contaba en el momento de la aplicación.

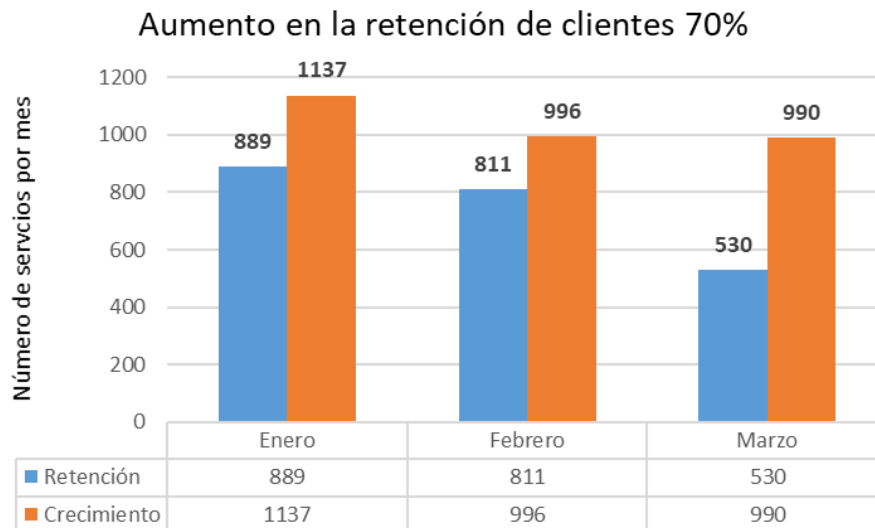
Ventajas de ésta implementación:

- Retroalimentación oportuna del servicio prestado por parte del cliente.
- Aumento de la probabilidad de repetición del servicio.
- Recuperación de clientes.
- Aumento, retención y fidelización del cliente.
- Personalización del próximo servicio.

- Recordación de marca.
- Aumento del indicador de servicio al cliente.

Las ventajas anteriormente mencionadas aportan directamente a los indicadores de retención de clientes, disminuyendo la deserción y permitiendo realizar ajustes en el diseño del servicio y su forma de entrega como se describe en esta sección, a corto plazo esto permitirá una mejora considerable en estos indicadores, pudiendo llegar a una retención del 70% como meta inicial.

Figura 42. Crecimiento en el indicador de retención de clientes.



Fuente: Propia.

La figura número 42 representa el crecimiento al cual se puede llegar con la implementación de las encuestas posventa, lograr un indicador del 70% representa durante el primer trimestre del 2020 un total de 891 clientes más y un ingreso de \$187 millones COP adicionales. Mantener esta práctica permitió identificar lo que se espera del cliente de la compañía, pues el objetivo final es incorporar lo existente y lo propuesto en una estrategia de servicio que integre los factores cualitativos y cuantitativos del proceso que en el tiempo brinden los datos necesarios para realizar cambios oportunos en el proceso.

De esta manera se empiezan a realizar los ajustes en la estructura actual, tanto de manera interna, como externa para construir así un proceso que brinde valores agregados y una verdadera experiencia de servicio, creando así una compañía competitiva y que se mantenga sostenida en el tiempo.

4.5 Validar la administración actual de la operación y el control de calidad de los procesos de inspección, desde el punto de vista de la calidad del cumplimiento y el desempeño.

Para realizar la validación de la administración de las operaciones y los procesos transversales relacionados con la calidad de las inspecciones realizadas en el centro de Automás Laureles, se tendrán en cuenta los principios de las administraciones de operaciones. Principios a través de los cuales se pueden identificar factores de la operación como:

- Capacidad del proceso
- Evaluar la eficiencia y eficacia del proceso de cara al cliente final
- Diseño del proceso actual y su impacto en el servicio

Estos factores mejoran la visión del proceso desde el punto de vista de la administración de operaciones y amplían de una manera puntual los temas tratados en los capítulos anteriores, logrando así una cohesión entre lo actual y lo propuesto en el planteamiento del problema.

Por consiguiente, se definen algunos los principales factores a validar en el proceso de inspección en la sede Automás Laureles.

4.5.1. Administración actual de las operaciones, en el centro de inspección Automás

Basados en la publicación Operations Management (Shapiro, 2013), podemos considerar algunos de los principios básicos de la administración de procesos , realizando un estudio de las tareas su secuencia y la interacción de los diferentes recursos que están involucrados en el producto o servicio final. El relacionamiento de estos factores determina la forma de entrega y a su vez son los factores que modifican directamente el producto o servicio final, en otras palabras, son todos los aspectos relacionados con la gestión de la operación, tal como fueron desarrolladas en el capítulo 4.2.

Para el caso de la empresa Automás sede Laureles, actualmente se cuenta con un proceso lineal, el cual consta de unas actividades predeterminadas que se componen de actividades mecanizadas en un 70% y manuales un 30%, lo que indica que el plan de acción administrativo del proceso se debe enfocar en la velocidad y la calidad del servicio. Sin embargo, actualmente el proceso colapsa en los meses picos debido a la capacidad de las instalaciones, y esto se traduce en una serie de, tiempos muerto o colas en la prestación del servicio lo que hace que las restricciones y brechas entre los procesos operativos y administrativos se incrementen de manera tal que las expectativas que el cliente tiene frente al servicio y lo percibido sean opuestas o no satisfactorias.

De acuerdo con (Shapiro, 2013), la calidad desde el punto de vista de la administración de operaciones se puede apreciar o clasificar en dos tipos.

- Calidad de la conformidad
- Calidad del desempeño

Acorde a estos dos conceptos se pondrán en contexto cada uno de estos términos en el proceso de inspección Automás, con el fin de describir el modelo de administración actual de la operación.

Cuando posicionamos el proceso de inspección Automás, frente a la calidad de la conformidad, debemos tener en cuenta el objetivo específico número 1, el cual relaciona el estado actual de la cadena de valor del proceso y finalmente como se posiciona estratégicamente la empresa Automás en un mercado altamente competitivo y regulado por diferentes entes de control a nivel nacional.

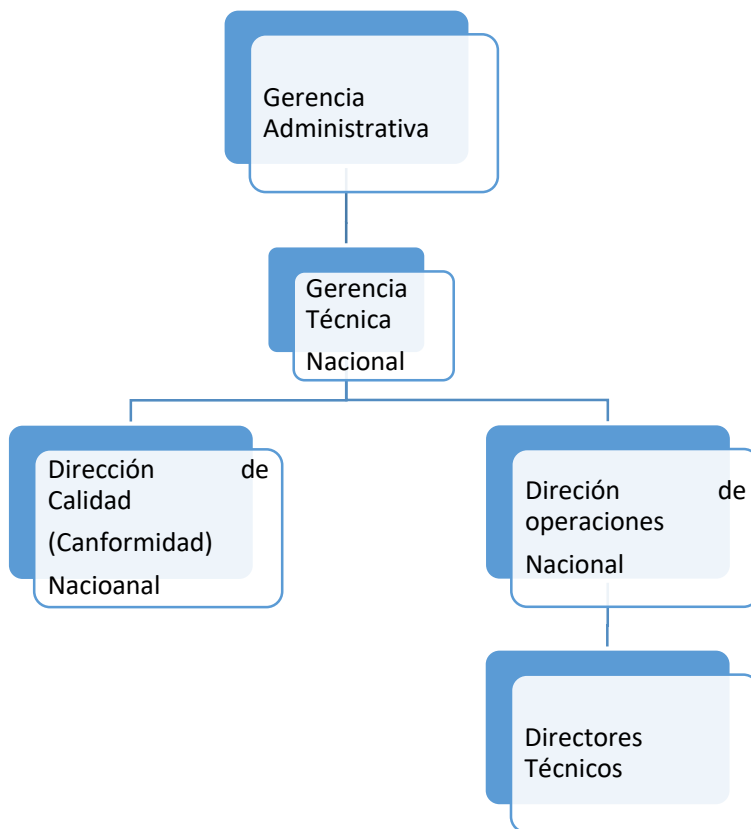
servicio

4.5.2.1 Modelo administrativo Automás (Calidad de la conformidad)

Teniendo en cuenta las altas regulaciones de los CDA en Colombia, para la empresa Automás no es una opción la calidad de la conformidad en su proceso operativos ya que dichos proceso y procedimientos estas depositados en la NTC 17020, esta norma regula la formación del personal operativo, equipos, materias primas y los demás actores regulan desde el recaudo hasta la entrega de los servicios prestados. Siendo este una realidad para todos los CDA a nivel nacional la calidad de la conformidad en los procesos es un ítem de cumplimiento obligatorio. Sin embargo, el posicionamiento estratégico de la compañía en el mercado y su sostenibilidad en el tiempo no depende en su totalidad del cumplimiento de estos aspectos. Como se ha ratificado en los capítulos anteriores la compañía presenta brechas y/o restricciones a lo largo de su cadena de valor que afectan el margen del servicio y comprometen su posicionamiento estratégico en el mercado.

La compañía Automás presenta una estructura administrativa de cara a la calidad de la conformidad de las operaciones compuesta de la siguiente manera.

Figura 43. Estructura administrativa (Calidad de la conformidad)



Fuente: Propia

La estructura anterior es un modelo de administración robusto que debe cobijar cada uno de los frentes administrativos y operativos que la operación exija pues depende de su correcto funcionamiento la permanencia operativa y sostenibilidad como CDA.

A continuación, se describen las funciones y responsabilidades de la estructura administrativa para la calidad de la conformidad de la campaña Automás.

Tabla 15. Cargos y funciones para la calidad de la conformidad Automás

<i>Cargo</i>	<i>Funciones</i>
<i>Gerente Administrativo</i>	<p>La Gerencia administrativa, es la encargada de elaborar el plan estratégico de la compañía para cada una de las unidades de negocio, y garantizar la sostenibilidad financiera.</p> <p>El modelo administrativo incluye las actividades para el crecimiento y mantenimiento de la compañía a nivel nacional. (Apertura de nuevos CDA, sociedades)</p>
<i>Gerente Técnico</i>	<p>En cabeza de la Gerencia técnica se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación con proveedores (Equipos y maquinaria) • Apertura y puesta en marcha de los nuevos CDA. • Garantizar el cumplimiento de todos los aspectos legales y regulatorias de la operación.

Dirección de Calidad (conformidad)

- Garantizar el correcto funcionamiento de la operación a nivel nacional.
- Establecer los KPI para el servicio (Tiempos –productividad- rechazos)

La dirección de calidad, se encarga nivel nacional de:

- Certificaciones
- Formación
- Entrenamiento
- Auditorías internas y externas
- Elaboración y actualización de políticas de la operación.

Dirección de operaciones

La dirección nacional de operaciones, cumple las siguientes funciones:

- Ejecutar la estrategia operativa, en cabeza de la Gerencia Técnica.
- Garantizar el cumplimiento de todos los aspectos técnicos de la operación.
- Garantizar el cumplimiento de todos los aspectos normativos de la operación.

- Garantizar el cumplimiento de la formación de los Directores técnicos e inspectores en lo referente a lo normativo.
- Apoyar los procesos de certificación y auditoria de la operación.
- Monitorear el proceso operativo de los centros a nivel nacional.
- Garantizar el cumplimiento de los KPI establecidos por la Gerencia Técnica.

Director Técnico

La dirección técnica se encarga a nivel regional de las siguientes tareas.

- Ejecutar las actividades de la dirección de calidad.
- Ejecutar las actividades en cabeza de la dirección técnica.
- Garantizar el cumplimiento de los aspectos regulatorios y normativos de la operación.

- Coordinar los inspectores, involucrados en la operación.
- Garantizar y certificar la calidad de las revisiones realizadas (Referente a lo técnico)
- Garantizar el cumplimiento y realizar el seguimiento de los de los KPI, establecidos por la Gerencia Técnica.

Fuente: Propia

El enfoque principal de esta estructura administrativa tiene como enfoque principal mantener todos y cada uno de los aspectos de carácter regulatorio en orden, y sus procesos son diseñados desde el interior de la compañía hacia afuera y de manera poco flexible. Su administración consta de la ejecución, control y seguimiento de tareas preestablecidas enfocadas a diferentes indicadores como tiempo de servicio, indicadores de rechazo y productividad. Indicadores cuantificables y netamente operativos. Este modelo administrativo de la operación no tiene en cuenta la subjetividad de la prestación del servicio, el valor agregado, la experiencia de servicio o como aportan estas operaciones a la mejora de la cadena de valor y posicionamiento en el mercado como empresa. Lo que sugiere que el enfoque estratégico pierde parte de su valor al no integrarse a las necesidades del cliente, como se ratificó en el capítulo 4.3, en el cual se identifican las restricciones y/o limitaciones a lo largo del proceso de inspección.

4.5.3.2 Modelo administrativo Automás (Calidad del desempeño)

El modelo administrativo basado en la Calidad del desempeño de la compañía está dividido en varios frentes, desempeño de la calidad de los procesos internos (cliente interno y factor activo en la cadena de valor) y el desempeño de cliente externo en el sistema como factor potencial para evaluar la experiencia de servicio o el encuentro con la satisfacción.

La calidad del desempeño tiene como fin lograr la diferenciación estratégica de una compañía frente a los sus competidores, competidores los culés presten mismo servicio y adicionalmente tienen en común los mismos objetivos para la calidad de la conformidad.

El potencializar al máximo sus procesos internos y externos, son sinónimo de una gestión integral de la cadena de valor de la compañía, de manera tal que el valor agregado de sus procesos aporte cada vez más al margen de servicio y /o cadena de valor, logrando una diferenciación y unos rendimientos financieros sostenibles en el tiempo.

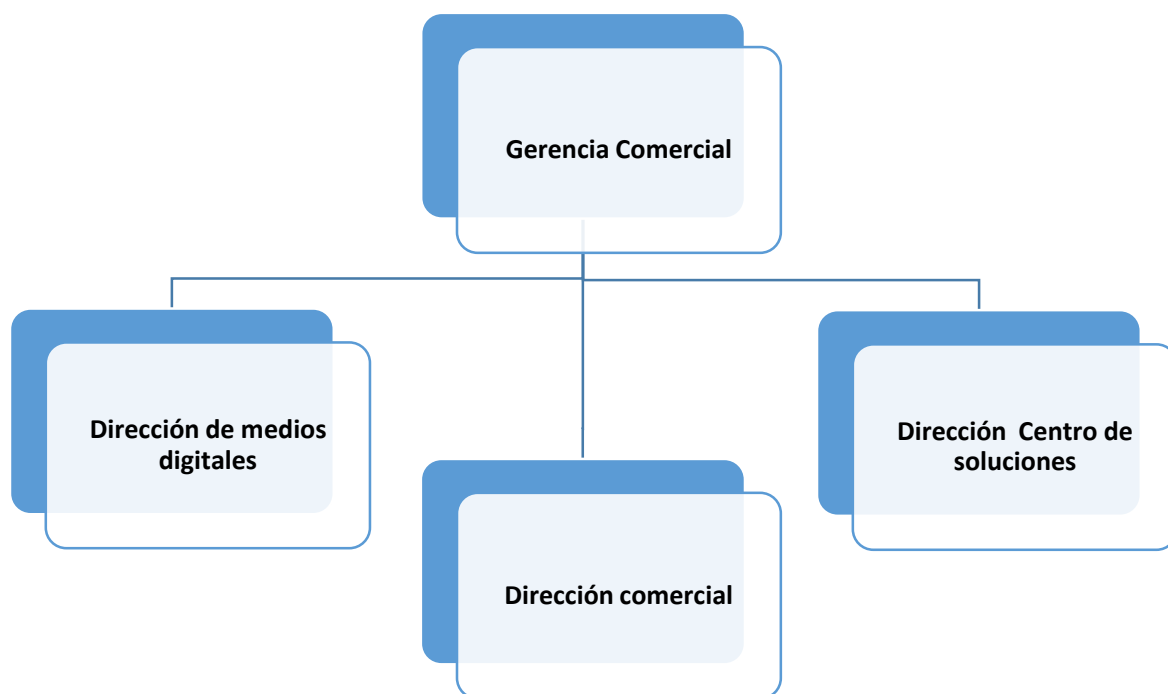
Para la compañía Automás es claro desde algunos puntos de vista que la conformidad de la calidad solo es un requisito y que el potencial para alcanzar la diferenciación estratégica frente a los competidores del mismo sector, depende en un alto grado de factores intangibles asociados al servicio y percepción del cliente, factores que se relacionaron en el capítulo 4.4 (Identificar las restricciones en las diferentes operaciones del proceso de inspección la cuales afectan la gestión de servicio al cliente), en esta capítulo se abarcaron las diferentes dimensiones del servicio incorporadas en el proceso de inspección.

Así mismo como lo mencionamos en el modelo administrativo de la calidad de la conformidad la compañía Automás, tiene su estructura de cara a los procesos de calidad del servicio, con la cual se atacan los principales frentes para alcanzar la calidad del desempeño y esperan posicionarse de manera diferenciadora en el mercado de las CDA de Medellín.

- Servicio al cliente.
- Estrategia comercial y de posventa.
- Investigación y desarrollo
- Centro de soluciones Automás

A continuación, se realizará una breve descripción de los cargos, funciones y su aporte puntual al desempeño de la calidad del proceso de inspección Automás.

Figura 44. Estructura administrativa (Calidad del desempeño)



Fuente: Propia

El organigrama anterior, muestra la jerarquización de los cargos involucrados en el desarrollo de la estrategia y la ejecución de las actividades para alcázar las diferentes dimensiones de la calidad del desempeño, en la compañía Automás.

A continuación, se relacionan cada uno de los roles funciones y aporte a la cadena de valor del servicio.

Tabla 16. Cargos y funciones para la calidad del desempeño Automás

<i>Cargo</i>	<i>Funciones</i>
<i>Gerencia Comercial</i>	<p>La Gerencia comercial es la encargada de realizar el plan, estratégico para el área comercial de cara al cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Ingreso y utilidad • Posicionamiento de la compañía • Servicio “Posventa” • Diseño y rediseño de nuevos productos y procesos. • Determinar los niveles objetivo de y para la calidad a través dela información suministrada por el área de marketing <p>La dirección de medios digitales, ella encargada de:</p>

Dirección de medios Digitales

- Administración y manejo de los proveedores para la digitalización del catálogo de productos.
- Administración de las plataformas de social media para la compañía.
- Administración de las campañas publicitarias para los nuevos productos y existente.
- Desarrollo de nuevos canales para la comercialización de los productos a través de e commerce.
- Realizar la gestión de marketing para los productos dela compañía.

La dirección del centro de soluciones es la encargada de:

- Gestión y administración da las bases de datos de los clientes (Minería de datos)
- Apoyar la gestión comercial al realizar y promover las ventas a través del call center.

Dirección centro de soluciones

- Identificar las tendencias, hábitos y necesidades de los clientes a realizar el contacto posventa de los servicios prestados (En proceso año 2021)

Dirección comercial

La dirección comercial es la encargada de aterrizar y ejecutar todas las actividades, para cada uno de los centros a nivel nacional.

- Cumplimiento del presupuesto de la sede.
- Estrategia para la comercialización de los diferentes productos.
- Identificar y gestionar las necesidades, tendencias de los clientes objetivo del negocio, para gestionarlas a través de los procesos de apoyo y marketing.
- Aperturar nuevos mercados objetivo.

La tabla anterior contiene el detalle de las actividades, cargos y funciones específicas involucradas en los procesos de servicio al cliente, y nos brinda un pequeño acercamiento de como en estas actividades, prima la gestión financiera de cara a las ventas.

Actualmente el modelo para la calidad del desempeño de la empresa Automás, se han desarrollado estrategias, con de fin de posicionar y alcanzar una ventaja competitiva y comparativa ante el mercado de los CDA en Medellín, actividades que en la mayoría de los casos no se bajan a todos los procesos de la compañía y no permiten que las actividades generen el impacto y alcance previsto. Lo anterior indica que las diferencias encontradas en el capítulo 4.4 , en las cuales se evidencian las diferencias existentes entre los proceso operativos y los objetivos de calidad y servicio al cliente.

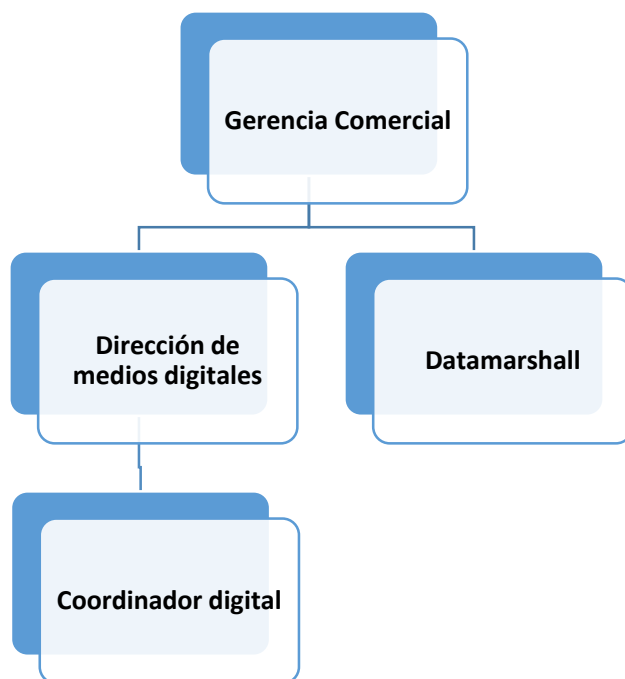
- Servicio al cliente. Retención posventa
- Estrategia comercial y de posventa.
- Marketing y medios digitales
- Centro de soluciones Automás minería de datos

4.5.1.1 *Gestión de la calidad del desempeño “Marketing Digital /Medios digitales”*

La compañía Automás a nivel nacional emplea una cantidad importante de recursos en la analítica web, y canales digitales, que permiten llegar a los diferentes tipos e de clientes y asegurar que la analítica web se rentabilice a través de la adquisición de los productos vía on line por parte de los clientes.

A continuación, se realizará una breve descripción de los cargos, funciones y su aporte puntual al desempeño de la calidad del proceso de marketing digital.

Figura 45. Estructura para la calidad del desempeño Marketing digital



Fuente: Propia

El organigrama anterior, muestra la jerarquización de los cargos involucrados en el desarrollo de la estrategia y la ejecución de las actividades para alcázar las diferentes dimensiones de la calidad del desempeño de los medios digitales y marketing, en la compañía Automás.

A continuación, se relacionan cada uno de los roles funciones y aporte a la cadena de valor del servicio de la compañía Automás.

Tabla 17. Cargos y funciones para la calidad del desempeño Medios digitales Automás

<i>Cargo</i>	<i>Funciones</i>
<i>Gerencia Comercial</i>	<p>La Gerencia comercial es la encargada de realizar el plan, estratégico para el área comercial de cara al cumplimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Ingreso y utilidad • Posicionamiento de la compañía • Servicio “Posventa” • Diseño y rediseño de nuevos productos y procesos. • Determinar los niveles objetivo de y para la calidad a través dela

información suministrada por el área de marketing

Dirección de medios Digitales

La dirección de medios digitales, ella encargada de:

- Administración y manejo de los proveedores para la digitalización del catálogo de productos.
- Administración de las plataformas de social media para la compañía.
- Administración de las compañías publicitarias para los nuevos productos y existente.
- Desarrollo de nuevos canales para la comercialización de los productos a través de e commerce.
- Realizar la gestión de marketing para los productos dela compañía.

El datamarshall tiene las siguientes funciones:

- Recopilar la información presente en las diferentes bases de datos que se generan en la compañía Automás.

Datamarshall

Coordinador digital

- Generar informes del comportamiento de presupuestos y campañas publicitarias.
- Analizar los datos resultantes del análisis de las bases de datos y transmitirlos a la Gerencia Comercial.

El coordinador digital es el encargado de:

- Realizar las diferentes piezas gráficas para el área comercial
- Actualizar la información de los productos y servicios ofrecidos en la página web de la compañía.

Fuente: Propia

La tabla anterior describe las funciones y cargos que actualmente se tienen en la compañía, con el fin de gestionar de la mejor manera la analítica web y demás herramientas de marketing que permita potencializar y rentabilizar todas las campañas en cabeza de la Gerencia Comercial.

Como se mencionó anteriormente la compañía ha desarrollado procesos que permiten gestionar las estrategias comerciales y reposicionamiento en el mercado partiendo de la información interna de la Compañía, (Bases de datos, encuestas, llamadas a clientes, etc.), mas sin embargo la dinámica de los mercados emergentes del sector servicio han demostrado que la información externa o exógena a los procesos de la compañía brindan información valiosa que permite llegar a diferentes clientes y mercados a través de la analítica web y herramientas de marketing digital, factores que en su momento no se tuvieron en cuenta y por ende no se explotaron.

Este campo canal a través del cual la compañía se está posicionado tiene en cuenta factores intangibles como el comportamiento y/o conducta de los usuarios que buscan en la web los servicios de la compañía, con el fin de identificar algoritmos ya sean de: (Clasificación, asociación, agrupación o de extracción) y permitan entender que variables exógenas comprometen, potencializan o limitan el posicionamiento y diferenciación de la compañía frente a los demás competidores.

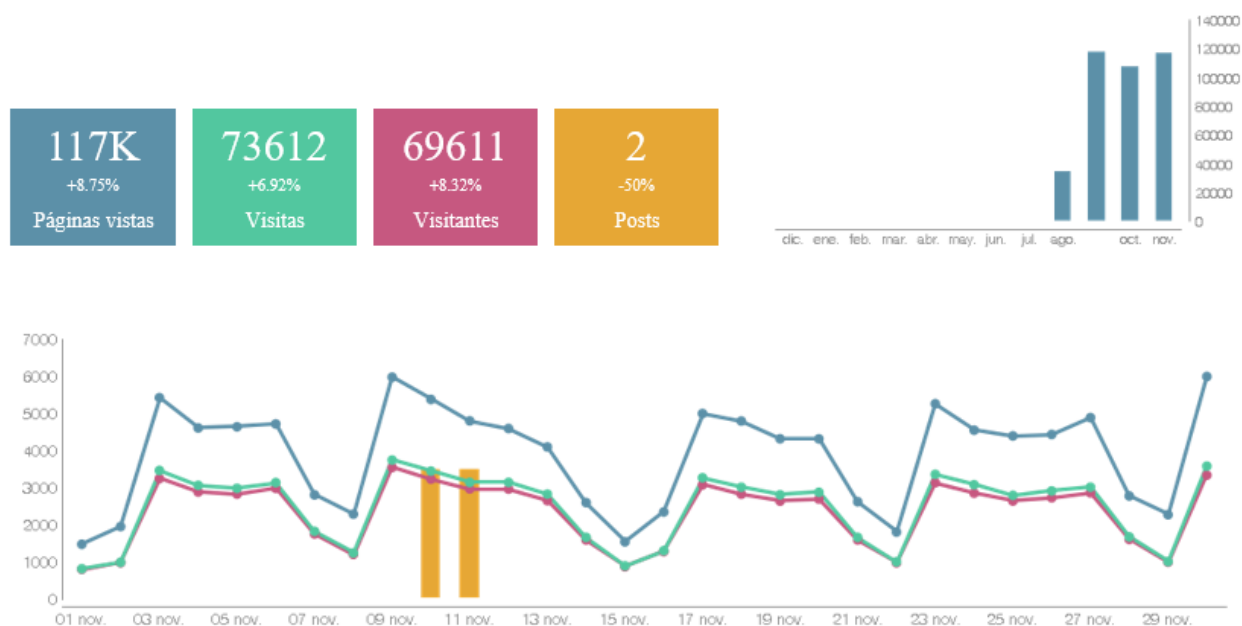
Toda esta información permite enfocar el presupuesto en actividades y segmentos potenciales y a su vez permite reducir el gasto de las campañas de mercadeo, publicidad y de fidelización que no son efectivas y no se capitalizan a por medio de los servicios ofrecidos. El correcto análisis de la data obtenida a través de la analítica web permite realizar un mix de los productos, servicio y valores agregados no solo frente a sus procesos internos, sino que también frente a los competidores de su mismo segmento para este caso los CDA.

A continuación, se referenciarán algunos de los indicadores que la compañía Automás ha comenzado a maximizar con el fin de enfocar los recursos y/o campañas para la captación de nuevos clientes en el mercado de los CDA.

Figura 46. Indicador de visitas página web

Audiencia

 automas.com.co



Fuente: Automás Google My Business

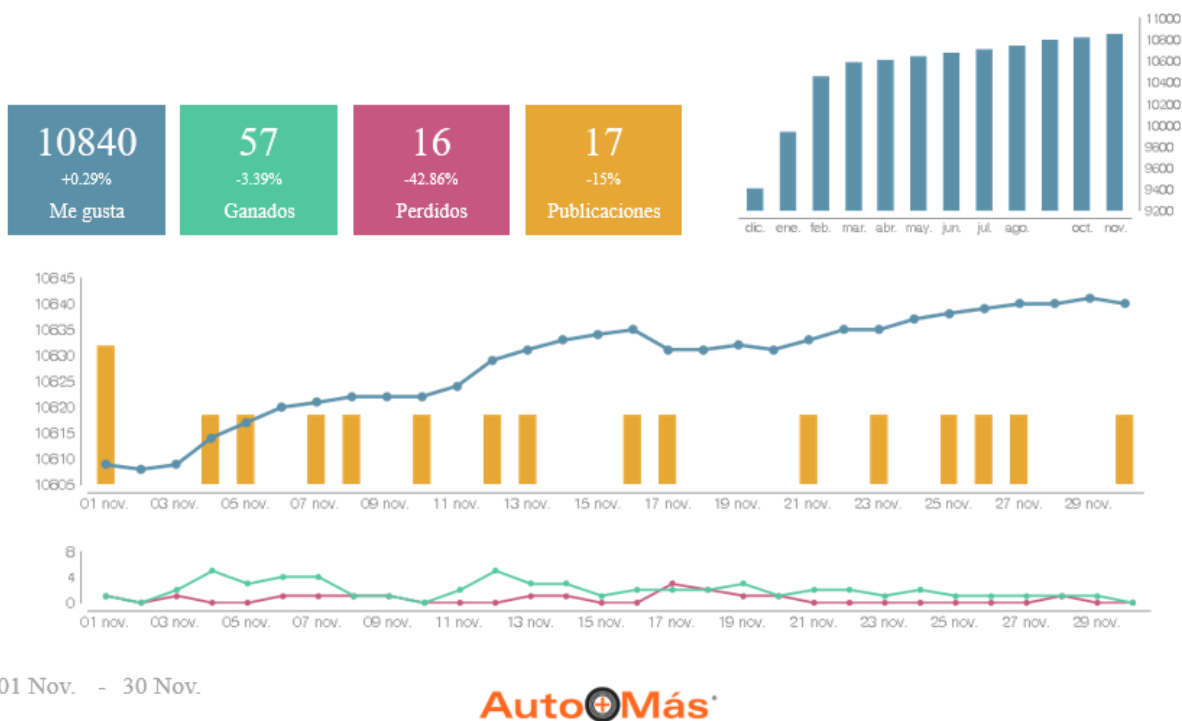
En la figura anterior se muestra el comportamiento de la audiencia y/o público que realiza la búsqueda de Automás en la página web, información que se confrontara por: tipo de servicio consultado, permanecía en la página y materialización de la venta va ion line. Se debe aclarar que desde la analítica web y la minería de datos de la compañía es mucho más importante analizar y estudiar los clientes que presentaron un alto índice de correlación con lo servicio buscado y compraron.

Es importante aclarar que en este canal la participación del cliente es alta y si luego de que el cliente pase por los procesos se generan a través de los canales digitales, la experiencia de servicio

en el centro no es la prometida en la oferta de valor, estos se convertirán en poderosos detractores del servicio y la compañía ya que el cliente en este medio puede liderar opiniones de manera abierta basados en la experiencia del servicio.

Figura 47. Crecimiento de la comunidad

Crecimiento de la comunidad



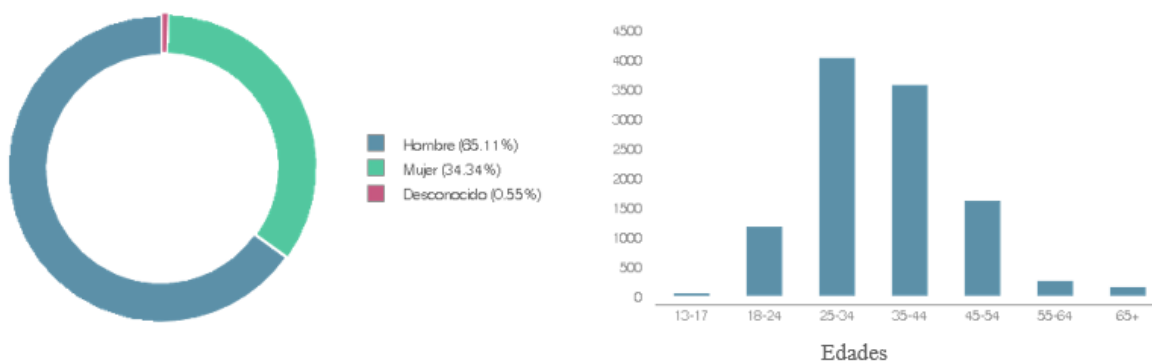
Fuente: Automás Google My Business

La figura anterior realiza un seguimiento al crecimiento de la comunidad o público específico al cual se está llegando por medio de las diferentes compañías publicitarias (Redes sociales, mail marketing, buscadores, etc)

Figura 48. Demografía de la comunidad Automás

Demografía: sexo y edad

f AutoMás



01 Nov. - 30 Nov.

Auto⊕**Más**

Fuente: Automás Google My Business

La figura anterior segmenta la demografía del público Automás, a través del sexo y edad. De cualquier forma, estos datos son imprescindibles para determinar las campañas de mercadeo y marketing, tal como se ha mencionado a lo largo del estudio.

Como consecuencia de estas actividades la Compañía he venido realizando un labor exitosa y diferenciadora frente a sus demás competidores del gremio de los CDA en la ciudad de Medellín, que en definitiva son solo una parte a lo largo de la cadena de valor del servicio y que adicional no hace parte de la experiencia final del cliente como un total. Por lo anterior la compañía debe tener muy claro el grado de compromiso de cada uno del departamento de la compañía para garantizar y mantener la promesa de venta que se ha venido desarrollado desde la multicanalidad de los servicios hasta la experiencia en los centros y de esa manera lograr el encuentro con el servicio del cliente final.

4.5.1.2 Gestión de la calidad del desempeño “Servicio al cliente. Retención posventa”

El enfoque para la calidad del desempeño, en la compañía Automás, tienen factor un con un peso considerable el cual es el canal de ventas a través de la base de datos de los clientes a los cuales se le ha prestado el servicio tanto de Revisión Técnico Mecánica, como de inspecciones.

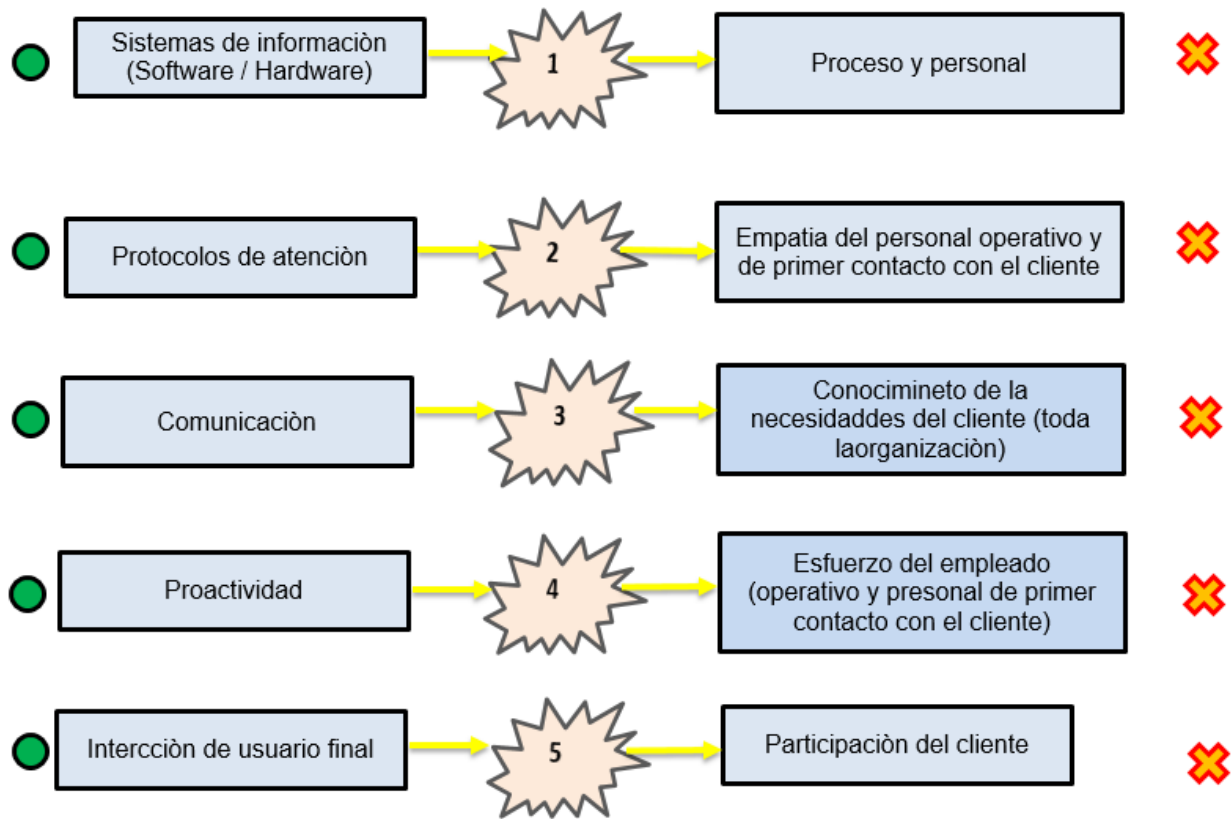
Este sigue siendo un factor crítico desde el punto de vista del servicio posventa, como se presentó en el capítulo 4,2 (Diagnostico del proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción del cliente), en el cual se evidencia que luego de un año, solo entre el 38% y 57% de los clientes vuelven a realizar el servicio a la sede Automás Laurles.

Lo que evidencia que hay falencias a lo largo de la cadena de valor del servicio. Sin embargo, la compañía tiene entre sus objetivos estratégicos mejorar la fidelización de sus clientes a través de herramienta informáticas y un departamento que realiza labores de Back office con el fin de ofrecer nuevamente los servicios de revisión.

Para poner en contexto los diferentes factores de la calidad del servicio que aportan a la variación en la experiencia del cliente se pondrán en contexto los factores de la calidad de la conformidad y calidad del desempeño, desde el punto de vista del servicio de posventa.

Esto permitirá tener un paralelo de como los departamentos al interior de la Compañía generan brechas y/o variaciones al servicio, afectando finamente la experiencia del cliente, haciendo que se pierda el encuentro con la satisfacción.

Figura 49. Paralelo calidad de la conformidad vs calidad del desempeño



Fuente: Propia

La figura interior representa el proceso que realiza el centro de Soluciones, área encargada del servicio de venta y posventa para las revisiones técnico mecánicas, y de cómo se genera valor agregado, cuando permite que dicha gestión haga que los clientes lleguen a la sede través de un contacto y una gestión comercial previa.

En la parte superior izquierda están las actividades y equipos que apoyan la labor de venta y posventa dando por sentado que dichos procesos, equipos y personas están alineados en lo relacionado a la calidad de la conformidad y calidad del desempeño, lo que les permite lograr que

los clientes decidan tomar de nuevo el servicio con Automás. En la parte superior derecha están los procesos operativos y de contacto con el cliente a través de los cuales se deben maximizar la experiencia de servicio luego que el cliente se halla contactado y direccionado a las sedes.

En la figura se puede evidenciar 5 brechas y/o diferencias en la transferencia del valor agregado al del proceso del centro de soluciones al momento de la prestación del servicio (Momentos donde se materializa la experiencia y encuentro con el servicio).

1- Brecha entre: Sistemas de información (Hardware y software) Vs (proceso y personal de la operación)

El centro de soluciones Automás cuenta con un sistema de información con omnicanalidad , el cual permite segmentar todas y cada una de las fuentes de información por las cuales los clientes llegan y se enteran de las sedes de Automás (Call center-aseguradoras-mercado natural etc), el sistema con el que se cuenta está equipado con las herramientas necesarias para llegar a estos clientes a través de (MSN-WhatsApp-correo-llamadas), esta serie de herramientas informáticas, mejora la eficiencia y la efectividad del servicio de ventas y posventa, adicional se cuentan con indicadores específicos para el control y monitoreo del personal de contacto con el cliente.

De estas maneras se garantiza la calidad de la conformidad y el desempeño.

Esta brecha se genera a cuando el cliente se presenta a las puertas del centro de inpección

Y comienza a interactuar con el personal de servicio al cliente y operativo, los cuales difieren en la información brindada por el centro de soluciones Automás.

- 2- Brecha entre: Protocolos de atención Vs Empatía del personal operativo y primer contacto con el cliente.

Uno de los valores agregados mediante los cuales el centro de soluciones llega a los clientes es: Asignación de citas, servicio de conductor elegido y pagos en línea. Todo esto con el fin de personalizar el servicio como un factor diferenciador. En muchos de los casos el protocolo de atención hacia este tipo de clientes en centro es totalmente diferente a lo que se les prometió en el proceso de venta y posventa realizado. El tiempo y fila preferencial no son respetados y la validación de los pagos en línea es muy lenta, lo que genera una experiencia de servicio desalentadora y frustrante frente a lo prometido. En este caso el valor agregado desde la calidad de la conformidad y el desempeño del centro de soluciones es desvirtuado y se convierte en un arma de doble filo ya que se convierte en una reclamación por mal servicio y publicidad engañosa.

- 3- Brecha entre: Comunicación Vs Conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización.

Esta brecha es una de las más comunes y se ha mencionado a través de múltiples análisis, sin embargo, para este caso, la comunicación por parte del centro de soluciones es efectiva, desde el punto de vista de la segmentación del cliente y el conocimiento de sus necesidades puntuales.

Sin embargo, para muchas de las áreas de la compañía las necesidades del cliente son prioridad. Para algunos procesos de la compañía como; Control interno y contabilidad, las necesidades del cliente no son un sentir común a las funciones del día a día.

4- Brecha entre: Proactividad Vs Esfuerzo del empleado (Operativo y personal de primer contacto con el cliente)

El centro de Soluciones para su labor, emplea indicadores los cuales permiten medir, la capacidad del personal en habilidades, blandas y duras (comunicación, resolución de problemas, interacción con el usuario final, ventas, etc.) lo que genera una dinámica de proactividad y disposición para captación de clientes, bajo un modelo de salario comisional.

Sin embargo, si tomamos el centro de soluciones como una operación aislada de la cadena de valor, se puede concluir que en conjunto con el área de marketing y publicidad su función es poner a los clientes en la puerta de las instalaciones, para este caso la sede Automás Laureles, lo que suceda en adelante es responsabilidad del personal operativo y de primer contacto con el cliente.

5- Brecha entre: Interacción del usuario final Vs participación del cliente.

Analizando la brecha que se genera entre la interacción del usuario final y la participación del cliente en el sistema, se deben resaltar una variedad de factores circunstanciales y de estructura de los procesos. Desde el punto de vista de la calidad de la conformidad Automás cuenta con los medios y herramientas para llegar a los clientes potenciales y así brindarles la facilidad para conocer, adquirir y participar de los servicios prestados por la compañía, entre las herramientas y plataformas que se manejan actualmente se encuentran:

- Pasarela de pagos, para adquirir los servicios on line.

- Chat Autobot (el cual permite la interacción en tiempo real del cliente con la compañía, a través de la página web)
- Agendas on line, para reservar la prestación de los servicios en las diferentes sedes.
- Catalogo digital de los productos y servicios de la compañía.
- Servicio de recordación para los vencimientos.
- Conductor elegido para el desplazamiento de los vehículos a los centros de Automás (Motos y livianos)
- Campañas de seguridad vial.

Todos y cada uno de los aspectos mencionados anteriormente hacen parte de las estrategias de servicio al cliente, retención y fidelización, los cuales se han estructurado y enfocado hacia los clientes potenciales y buscan generar una experiencia de servicio a través de la participación activa antes y durante la prestación del mismo.

Estas actividades parten desde la calidad de la conformidad y la calidad del desempeño, más sin embargo su función es hacer que los clientes lleguen por los diferentes canales a las sedes. La brecha se genera luego que el cliente ha pasado por los procesos anteriormente mencionados y llega a las sedes donde se enfrenta a unas condiciones de atención muy diferentes a las transmitidas anteriormente, factores circunstanciales como, desinformación de los servicios adquiridos y sus condiciones, lentitud en la validación de los pagos on line, lentitud en la prestación del servicio y demás factores que hacen que la experiencia que se ilustra desde el centro de soluciones se desdibuje.

En síntesis, el proceso de retención y fidelización de la compañía cumple con la calidad de la conformidad y desempeño, más sin embargo la información y la promesa de valor que se genera por medio de estas actividades son en vano o divergen de las transmitidas al cliente en su primer contacto. Este caso refleja como hay fallas en la cadena de valor en los procesos operativos de los centros y la atención al cliente del centro Automas Laureles.

4.5.1.3 Gestión de la calidad del desempeño “Centro de soluciones Automás minería de datos”

La gestión de la calidad de desempeño en la compañía Automás adsorbe un porcentaje considerable del presupuesto anual, en lo relacionada a la minería de datos y bases propias y externas. Este medio permite tener un número de servicios anual en promedio de 100.100 servicios con un ingreso promedio por servicio de \$ 170.000 COP, sin embargo, a sí mismo es el costo de la operación que hace posibles estos servicios.

Esta unidad de negocio tiene entre sus funciones el servicio de ventas, a través de herramientas de omnicanal, lo que hace posible mejorar la experiencia del cliente en temas referentes a fidelización y personalización de los servicios por medio del conocimiento de sus necesidades, debido al origen de relaciones empresa/cliente. Sin embargo, el impacto de estas herramientas está ligado a todos y cada uno de los procesos de la compañía (Cadena de valor)

La minería de datos se genera de las bases de datos que se recolectan de las diferentes unidades de negocio de la compañía (Revisión técnico mecánica – Peritajes – Inspecciones), estas son sometidas a varios filtros y cruces con el fin de tener una data fiable para comenzar la segmentación y ejecución de las actividades que se generan en cabeza de área de Marketig y Comercial, de manera ordenada.

Entre las KPI'S que el centro de soluciones emplea para el control y monitoreo, se encuentran factores situaciones (intangibles) del personal de primer contacto con el cliente, los cuales se describirán a continuación.

Tabla 18. Factores situacionales para la calidad del desempeño

Habilidades	Detalle	TIPO	Peso
PROTOCOLOS	Saludo, trato respetuoso y apropiado.(Tono de voz).	EC	10%
	Uso de guion de la ley de protección de datos .	NC	2%
	Realizar un correcto acuerdo de espera y evitar silencios innecesarios.	NC	5%
	No faltar al respeto al usuario final y/o descalificar a Automás u otras organizaciones.	NC	4%
	Empatizar con el usuario final , entregando una respuesta asertiva e inspirando confianza al transmitir la información.	NC	4%
	Agradecimiento y despedida.	EC	10%
PERFILAMIENTO	Realizar preguntas que permitan identificar las necesidades del usuario final .	EC	8%
COMUNICACIÓN	No cortar comunicación con el usuario final, realizar acciones que inducen al usuario final a interrumpir el contacto y/o realizar llamadas o cualquier interacción ajena al servicio.	EC	10%
	Mantener un lenguaje adecuado y fluido a lo largo de la llamada (verbal y/o escrito).	NC	4%
RESOLUCIÓN	Escucha activa.	EC	5%
	Entregar información correcta, de acuerdo al requerimiento del Usuario Final, efectuar el proceso de creación , modificación y/o agendamiento de acuerdo a los procedimientos y sistemas establecidos, realizar escalamiento si se considera necesario.	EC	8%
	solucionar el requerimiento. Hacerse cargo y resolver la necesidad del usuario final , en el mismo contacto , sin transferir en forma innecesaria. Entregar todas las condiciones del producto ofrecido y/o del servicio requerido en forma clara y oportuna.	NC	5%
	Tipificar correctamente el requerimiento.	EC	10%
PROACTIVIDAD	Ofrecer servicios complementarios (Peritajes , Revisión tecnicomecánica , courier, SOAT, etc.)	EC	10%
INTERACCIÓN CON EL USUARIO FINAL	Asegurar un contacto con el usuario final que destaque los beneficios de los productos ofrecidos argumentando en forma positiva.	NC	5%

Fuente: Automás

La tabla anterior relaciona las actividades que son monitoreadas, con el fin de garantizar la calidad del desempeño, a estas actividades se les asigna un peso y se clasifican según el impacto de las mismas en el cliente, de la siguiente manera:

EC (Error crítico) Estos errores corresponden a información brindada de manera errada, falta de respeto por parte de la persona que contacta al cliente. En resumen, son todas las acciones por parte del personal de primer contacto con el cliente que afectan al cliente o a la empresa (Reputación e imagen)

NC (No crítico) Estos errores no críticos corresponden a lo que se pueden solucionar por medio del refuerzo de algunas habilidades blandas tales como: tono de la voz, tiempo en la línea etc., y no generan afectación al cliente o la empresa.

El proceso anteriormente mencionado, es estrictamente monitoreado con el fin de garantizar la calidad y el desempeño de todos los eslabones involucrados en la cadena de valor del proceso, garantizando así un insumo de óptima calidad para los servicios captados que se presentaran en las sedes a nivel nacional, así mismo se puede definir esa como el personal de primer contacto con el cliente y en ese sentido la primera experiencia de servicio del cliente con la compañía.

4.5.2. Recomendaciones para un modelo integral de la gestión de la calidad, basado en la operación de la cadena de valor

Resumiendo lo planteado las compañías deben tener un pensamiento holístico de los procesos, desde el marco del servicio y su retribución financiera a lo largo del tiempo, pues el impacto de las inversiones y proceso innovadores que se desarrollan tanto para la calidad de la conformidad y el desempeño deben ser adoptados y conocidos en todos los niveles de la organización de manera que sean funcionales de acuerdo con sus objetivos misionales y visionales.

De acuerdo con (Shapiro, 2013) para que las compañías puedan lograr el éxito y la correcta administración de la calidad es necesario entender y conocer tanto el cliente interno como externo, de esta manera se identifican las necesidades y oportunidades de mejora desde el interior de la compañía y a su vez se pueden mejorar los productos o servicio brindado al sus cliente hasta el punto de superar sus expectativas y finalmente posicionarse estratégicamente en el mercado logrando un ventaja competitiva y comparativa superior.

Por lo anterior se debe adoptar un modelo integral de la calidad de la conformidad y desempeño de una manera funcional para llevar a cabo todas las estrategias de cada uno de los departamentos de la compañía y así potencializar la cadena de valor del servicio y su diferenciación y posicionamiento en el mercado de los CDA de Medellín.

5 Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad no existe una fórmula exacta la cual asegure el desempeño de las compañías y garantice su crecimiento sostenible en el tiempo, más aún en el entorno cambiante actual, sumados a una serie de factores externos. Existen muchas estrategias y métodos para que las compañías alcancen una ventaja competitiva, comparativa y logren convertirse en una empresa generadora de valor para los clientes.

Considerando lo anterior, este trabajo plantea la situación actual y una serie de escenarios propuestos del proceso de inspección en la sede Automás Laureles, en lo referente a los procesos que no aportan valor agregado a la experiencia de servicio de los clientes y los factores desfavorables para la satisfacción del cliente.

El realizar una evaluación inicial del estado actual, en la cual relacionan todos y cada uno del proceso de manera específica, enmarcados de la cadena de valor de los servicios, permitió posicionar todas sus actividades primarias y de apoyo, con el fin de plasmar en cada una de ellas sus debilidades y fortalezas. De esta manera se logró visualizar el panorama actual y como aportaban cada uno procesos al margen del servicio prestado. El emplear la cadena de valor de Eiglier, P., y Langeard, E. (1987), permitió entender cuáles eran las verdaderas fortalezas de la compañía y cómo se pueden potencializar. Esta evaluación brindo el punto de partida para generar una visión sistémica del proceso, para así comprender donde se encuentra y hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.

Entender que cada proceso de manera individual es un generador potencial de valor, es vital para gestionar las actividades estratégicas y reforzar así todas las áreas de la compañía hacia un único fin, generar valor al proceso y transmitirlo al cliente final. Dicha descripción del estado actual se aplicó de manera exitosa, a fin de que se expusieran sus debilidades y fortalezas, mediante la valoración de cada una de ellas en el marco actual de la compañía.

Se diagnosticó el proceso actual de servicio al cliente, frente a los indicadores de no satisfacción de los clientes, con la ayuda de la data brindada por la compañía correspondiente a los tres primeros meses del 2020, ésta información permitió corroborar y confrontar muchas de las novedades halladas en el proceso de evaluación del proceso actual. El realizar el diagnóstico de los indicadores de retención de clientes, tiempos de atención y los demás factores relacionado con el servicio al cliente actual, permitieron establecer los focos que generan los principales aspectos relacionados con la no conformidad del servicio.

El enfoque proporcionado por el diagnóstico del proceso de servicio al cliente permitió inferir que lo encontrado en la evaluación inicial correspondía a la realidad y permitió traer a colación ejercicios comerciales cuyo impacto financiero y en servicio, no fueron los esperados. Esto evidenció que hay una falta de enfoque en las estrategias empleadas actualmente por la compañía y adicionalmente su resultado es la suma de muchas de las oportunidades de mejora evidenciadas en el diagnóstico del capítulo 2, lo que se puede resumir como un desconocimiento de las necesidades del cliente.

La implementación de este diagnóstico supone el desarrollo de las actividades de mejora a cada uno de los procesos de la compañía, abordando los principales ítems tratados en el capítulo 2. Relacionar los aspectos de retención, fidelización de clientes y conocimiento de sus necesidades concluye que éstas actividades están buscando objetivos por separados y sin una guía objetiva como una estrategia de servicio definida a la cual se le realice un control y seguimiento constante, esto partiendo del supuesto de que la alta dirección tiene un alto compromiso para mejorar los hallazgos previamente mencionados.

Se definieron las restricciones del proceso de inspección, confrontando así el diagnóstico realizado y los procesos previamente establecidos por la compañía, para la identificación dichas restricciones se trabajó bajo el modelo de servicio propuesto de Karl J. Mayer, et al. (2003), con este modelo se separaron los principales componentes asociados a la prestación del servicio, lo que permitió concluir que tan eficiente son estos procesos frente los lineamientos que la compañía actualmente posee y hasta donde se convierten en generadores de valor o por el contrario que tanto lo deterioran.

Este ejercicio permitió identificar los factores que generan estas restricciones a la hora de prestar el servicio y como impactan la experiencia del cliente. Separar estos factores que son coherentes con el estado actual del proceso y su posterior diagnóstico, han permitido entender el proceso de forma integral, hasta el punto de poder proyectar escenarios bajo los cuales pueda operar una estrategia de servicio en la compañía. La visión integral de las diferencias del proceso actual y el establecido determina cuáles hacen parte del ensamble del proceso, cuáles son circunstanciales y

a su vez variables cualitativas y cuantitativas, para así poder realizar propuesta de mejora y recomendaciones potenciales a la compañía, basados en información veraz.

Se evaluaron y definieron propuestas de mejora para los hallazgos obtenidos del diagnóstico del proceso y las restricciones identificadas, estas actividades previas a la evaluación y las mejoras propuestas, permitieron tipificar las causales y sus impactos a lo largo de la cadena de valor del servicio. Para realizar la evaluación se trabajaron tres valiosos aspectos: Procesos operativos, procesos de servicio al cliente y procesos administrativos.

Para cada uno de estos aspectos se realizaron mejoras enfocadas y específicas, acorde a los fenómenos, diferencias y falencias registradas a lo largo de la investigación, para los procesos operativos se realizó un fuerte énfasis en la duración del servicio y se evidenciaron que los tiempos predeterminados por la compañía no son acordes al tiempo de ciclo total de la prestación del servicio alguna vez establecidos, en paralelo al evaluar los tiempos de cada operación se evidenció que no estaban estandarizados por actividades, aumentando así la falta de control del proceso en lo que respecta a la duración del servicio.

Para ello, se definieron propuestas de mejora por actividades de manera que cada una aporten positivamente a tiempo total de ciclo a través de actividades agrupadas, estudio del trabajo y personal de apoyo para algunas operaciones. Los procesos de servicio al cliente establecidos en la compañía requieran de alto grado de contacto y la información transmitida en estos puntos es crucial, ya que, aumenta el riesgo de no lograr una verdadera experiencia de servicio con el cliente.

Al relacionar las quejas radicadas de manera formal por los clientes y los datos brindados por el centro de soluciones Automás, se identificaron que el recurso humano de la compañía requiere de capacitación y formación constante en habilidades de servicio al cliente.

A través de la intervención del grupo focal se evidenció que este tipo de capacitaciones no se brindaba y adicional los departamentos de la compañía no presentaban un enfoque de servicio al cliente y/o conocimiento de sus necesidades, lo que aumenta las diferencias en los procesos de la cadena de valor del servicio.

La falta de estrategia de servicio genera que los procesos de la compañía no se encuentren alineados a los objetivos a la misionales y visionales, y cada acción e implementación será como un eslabón independiente el cual no generará el valor esperado y no se le podrá realizar control y seguimiento hasta el punto que finalmente no podrá ser mejorado y replicado a los demás procesos de la compañía.

Finamente, se les propuso a las altas gerencias que los planes generados hasta el momento no son a largo plazo, y se debe estructurar una estrategia de servicio que agrupe todas las actividades de la compañía que representan una fortaleza y permitan identificar sus debilidades para potencializarlas.

6 Bibliografía

Revista emprendedores. (28 de febrero de 2018). ¿Cuánto dinero cuesta exactamente conseguir un cliente nuevo? Revista emprendedores. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/a76882/coste-captar-nuevos-clientes/>.

Centro de Diagnóstico Automotor Automás Laureles (s.f.). Procedimiento de diagnóstico de pista en RTM. Bogotá.

Baby, J. y Uribe, J. (2015). Análisis competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente. Artículo. ISSN 1692-0279 e ISSN 2256-4322.

Cedeño, D. (s.f.). Www.wowcx.com. Obtenido de economía de la experiencia de cliente, pruebas de una estrategia financiera acertada: <https://www.wowcx.com/economia-de-la-experiencia-de-cliente/>.

Revista Dinero. (14 de septiembre de 2017). Las pymes más grandes en servicios automotores. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-pymes-mas-grandes-en-servicios-automotores-en-2017/249786>.

Duque, Oliva, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. 25, enero-junio, 2005, pp. 64- 80 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.

Eiglier, P., y Langeard, E. (1987). Servucción. Citado por Gustavo Alonso. Marketing de servicios reinterpretando la cadena de valor. Revista Palermo Business Review. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf.

Bordoloi, S., Fitzsimmons, J., y Fitzsimmons, M. (2019). Service management operations, strategy, information technology. New York: Mc Graw Hill Education. (Pág. 30, 150, 201) ISBN10: 1259784630, ISBN13: 9781259784637.

Fuentes, E., y Rojas, A. (2018). Estandarización de operaciones en el servicio postventa de una empresa automotriz para la marca principal.

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (2008). Poner en marcha la cadena de servicio-beneficio. América latina: Harvard Business Review.

Malthouse, E., y Mulherm, F. (2008). Understanding and using customer loyalty and customer value. *Journal of relationship marketing*, Vol.6.

Martínez Delgado, E., y Lauzardo Rico, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2006, pp. 49-54 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad de La Habana, Cuba.

Martínez de Sánchez, A. (2013). Diseño de investigación. Principios teórico metodológicos y prácticos para su concreción. *Anuario Escuela de Archivología IV2012-2013 Universidad Nacional de Córdoba*.

Mayer, J.K., Bowen, T.J., y Moulton, R.M. (2003). A proposed model of the descriptors of service process. *Journal of Services Marketing*, 17(6), 621-639.

Resolución 0003318 de 2015 (Ministerio de Transporte y Seguridad Vial). Por la cual se establecen las condiciones, características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por Centros de Diagnóstico Automotor y se modifica la Resolución 3768 de 2013. 14 septiembre. 2015.

Machorro Rodríguez, A., Vanegas García, A., Resenos Díaz, E., Gallardo Córdoba, M., y Acuña Maciel, B. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una. *Revista de la ingeniería industrial*, 3, 15.

Mohammad Naghi, N. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Limusa.

Neuman, G. (2014). ¿Qué costo tiene adquirir un cliente nuevo? Recuperado de: <https://gabrielneuman.com/costo-adquirir-cliente-nuevo/>.

Norma Técnica Colombiana NTC 5375. (2006). *Revisión técnico mecánica y emisiones contaminantes en vehículos automotores 5375*, Icontec, Bogotá.

Norma Técnica Colombiana NTC 5375. (2012). *Revisión técnico mecánica y emisiones contaminantes en vehículos automotores 5375*, Icontec, Bogotá.

Norma Técnica Colombiana NTC 5385. (2011). *Centros de diagnóstico automotor. Especificaciones del servicio*. Bogotá: Icontec.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17020. (2012). Evaluación de la conformidad. Requisitos para el funcionamiento de diferentes tipos de organismos que realizan inspección. Bogotá: Icontec.

Pedraja Iglesias, M., y Rivera Torres, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. Revista Economía industrial, (Pág.143).

Pimienta Prieto, J. H., & Hoz, A. (2013). Metodología de la investigación. México: Pearson.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Revista Harvard Business Review. (Pág.18).

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. México: patria. ISBN 6077442887, 9786077442882

Rey Sacristán, F. (2003). Técnicas de resolución de problemas criterios a seguir en la producción y el mantenimiento. FC Editorial. Fundación Confemetal. Madrid, España. ISBN 9788496169142, 8496169146

Stanford Graduate School Business. (2009). El desarrollo de una cadena de suministros para deslumbrar el cliente. Stanford graduate school business.

Schroeder, R., Meyer Golstein, S., y Rungtusanthan, M. (2011). Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos. México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0600-9.

Socconini, L. (2019). Lean manufacturing paso a paso. Barcelona: Alfaomega Marge Books. ISBN: 9789587785746.

Tschohl, J. (2014). El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia servicio al cliente técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios (10 ed.). Estados unidos: Service Quality Institute Latin América.

Roy D. Shapiro. (2013). Operations Management. Harvard Business Publishing. (Pág. 2-4).

7 Anexos