

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

Mejora de los procesos usando service blueprint para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en Savimotors S.A. – Trujillo

Línea de Investigación Diseño, manufactura y mecanización.

Sublínea de investigación: Gestión Empresarial.

Autores:

Ccorahua Zavaleta, Vania Geraldine

Gutiérrez Díaz, María Gracia

Jurado evaluador:

Presidente : Landeras Pilco, María Isabel

Secretario : León Culquichicón, Jorge Iván

Vocal : De la Rosa Anhuaman, Filiberto

Asesor:

Urcia Cruz, Manuel

Código Orcid: <http://orcid.org/0000000182860597>

TRUJILLO, PERÚ

2023

Fecha de sustentación: 26/07/2023

Mejora de los procesos usando service blueprint para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en Savi Motors S.A. -Trujillo

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

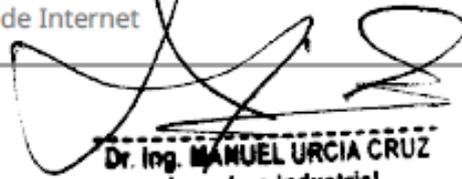
FUENTES PRIMARIAS

1	revistas.uclave.org Fuente de Internet	2%
2	debmedia.com Fuente de Internet	2%
3	repository.icesi.edu.co Fuente de Internet	1%
4	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	blog.dinterweb.com Fuente de Internet	1%
7	www.tuberculosis.minsa.gob.pe Fuente de Internet	1%
8	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%

9 repositorio.usanpedro.edu.pe 1 %
Fuente de Internet

10 repositorio.unesum.edu.ec 1 %
Fuente de Internet

11 repositorio.otc.edu.ec 1 %
Fuente de Internet



Dr. Ing. MANUEL URCA CRUZ
Ingeniero Industrial
Reg. CIP: 27703
Reg. SINEACE: 0862
RPG UNT: 614

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Declaración de Originalidad

Yo, MANUEL URCIA CRUZ, docente del Programa de Estudio DE INGENIERIA INDUSTRIAL, de la Universidad Privada Antenor Orrego, asesor de la tesis de investigación titulada: "Mejora de los procesos usando service blueprint para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en Savimotors S.A. - Trujillo", autores: Vania Geraldine Ccorahua Zavaleta y María Gracia Gutiérrez Díaz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el (20 de septiembre del 2023).
- He revisado con detalle dicho reporte y la tesis y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las normas establecidas por la Universidad.

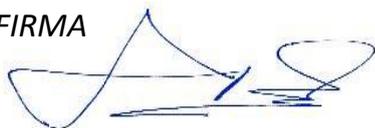
Lugar y fecha: Trujillo 20 de septiembre del 2023

Urcia Cruz Manuel

DNI: 18208167

ORCID: : <http://org/0000000182860597>

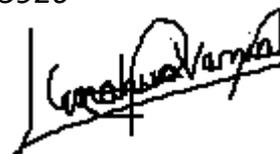
FIRMA



Ccorahua Zavaleta, Vania Geraldine

DNI: 73035926

FIRMA



Gutiérrez Díaz, Maria Gracia

DNI: 73224112

FIRMA:



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Mejora de los procesos usando service blueprint para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en Savimotors S.A. – Trujillo

Línea de Investigación Diseño, manufactura y mecanización.

Sublínea de investigación: Gestión Empresarial.

Autores:

Ccorahua Zavaleta, Vania Geraldine

Gutiérrez Díaz, María Gracia

Jurado evaluador:

Presidente : Landeras Pilco, María Isabel

Secretario : León Culquichicón, Jorge Iván

Vocal : De la Rosa Anhuaman, Filiberto

Asesor:

Urcia Cruz, Manuel

Código Orcid: <http://orcid.org/0000000182860597>

TRUJILLO, PERÚ

2023

Fecha de sustentación: 26/07/2023

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Mejora de los procesos usando service blueprint para incrementar el nivel
de satisfacción de los clientes en Savimotors S.A. – Trujillo

APROBADO EN FORMA Y ESTILO POR

PRESIDENTE
Dra. María Isabel Landeras Pilco
N ° CIP: 44282

SECRETARIO
Ms. Jorge Iván León Culquichicón
N ° CIP: 52831

VOCAL
Ms. Filiberto de la Rosa Anhuaman
N ° CIP: 90991

ASESOR
Dr. Manuel Urcia Cruz
N ° CIP: 27703

DEDICATORIA

A mi querido padre, Patricio, quién fue parte fundamental en el logro de este objetivo, dedicó su vida a velar por mi bienestar y educación aún después de su partida al cielo. Fue el más grande motivo para superarme día a día.

A mi apreciada madre, Lucy, cuyo esfuerzo y ferviente devoción por asegurarse de que reciba la mejor educación, me brindaron el impulso necesario para no rendirme en el camino. Por todos sus consejos y su admirable sacrificio al tomar las riendas del hogar. Ella es la luz que siempre iluminó mi camino cuando la situación del momento no me era favorable.

A Joel, mi hermano, por amarme y brindarme su apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida, por instruirme, motivarme y enseñarme a enfrentar las diversas vicisitudes del camino universitario, por siempre creer en mí. No lo hubiera podido lograr sin su apoyo.

Gracias por existir y estar para mí.

Vania

A Dios, quien guía mi camino sin importar las circunstancias.

A mis madres, María e Isabella, mi admiración completa a ellas; que me respaldaron toda la vida y me acompañaron durante los altos y bajos, siendo mis fieles guardianas.

A mis padres, Chonin y Mauricio, quiénes fueron mis maestros de vida y me enseñaron a ser más fuerte cada día; enseñándome el poder de la voluntad del cambio.

A Marcelo, quién con amor y dedicación fue un aliado durante toda mi vida; demostrándome que Dios pone ángeles en tu camino cuando menos te lo imaginas.

A Max, quién me enseñó a superarme cada vez más, y aunque callado y sereno, su amor por mí era más grande del que demostraba.

A Ivy Deza, quién me abrió las puertas de su casa y corazón, para enseñarme que estaba bien ser yo misma y ayudarme en el camino de la sanación.

A todas las personas que formaron parte de mi vida y me enseñaron a confiar más en lo que era y lo que soy.

Por cada uno de ustedes, hoy soy la mujer que deseo ser; gracias por existir y darme de su luz.

María Gracia

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos llegar hasta aquí, por brindarnos salud, ser apoyo, fortaleza y quién nos guió por el camino correcto en los momentos de dificultad; por bendecirnos y rodearnos de su amor.

A nuestros amigos, por su amistad incondicional y apoyo sincero; con quiénes aprendimos el valor de la hermandad.

A nuestros docentes, quienes, con ahínco y perseverancia, se encargaron de formar grandes profesionales, pero, sobre todo; seres humanos.

Al Capítulo 644, que nos abrió sus puertas para vivir experiencias inolvidables.

A nuestra casa de estudios, que nos brindó oportunidades únicas para continuar con nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestro asesor, quien, con mucho esfuerzo, logró guiarnos con eficacia durante el proceso de desarrollo de la investigación.

Es grato saber que fueron pieza clave en nuestra vida universitaria para llegar hasta este momento, los guardaremos siempre en el corazón.

RESUMEN

Este proyecto tuvo como objetivo determinar la influencia de la mejora de los procesos usando Service Blueprint en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes de la empresa SAVI MOTORS S.A. – Trujillo. Para ello, como parte de la metodología, se empleó como técnicas de recolección de datos la observación experimental, el análisis documental y la encuesta; como instrumentos, la hoja de registro de datos correspondiente a la variable independiente, mejora de procesos, por otro lado, la ficha de registro de datos y el cuestionario para la variable nivel de satisfacción del cliente.

De esta manera, se obtuvieron como resultados que, en primer lugar, el nivel de satisfacción de los clientes obtenido a través del indicador Customer Viewpoint fue 4.28 de los meses de agosto, setiembre y octubre.

En segundo lugar, se encontró que la demoras en las entregas de las unidades corresponde un 22.64% de las causas que afectan a los procesos de lavado y sanitización, planchado y pintura y reparación, el deficiente servicio de lavado enfatiza un 20.75% que afecta al servicio de posventa de lavado y sanitización, el deficiente asesoramiento al cliente que precisa un 18.87% y el ambiente de la sala de espera promueve un 16.98% de las causas que afectan a los procesos de lavado y sanitización, planchado y pintura y reparación.

En tercer lugar, se hallaron algunos puntos de dolor existentes en los servicios de postventa, como, la verificación del trabajo realizado, la entrega del vehículo y el asesoramiento al cliente sobre los servicios; se presenciaron también algunos puntos de riesgo encontrados ,como lo son la comunicación del precio del servicio y hora de entrega, la verificación el servicio a aplicar y el procedimiento a realizar del servicio indicado; también, se identificaron los puntos de sorpresa, los cuales son la confirmación de datos del cliente para el registro de la cita, la entrega del comprobante de pago, el aguardamiento en la zona de espera y la llamada al cliente después de brindado el servicio.

Finalmente, se lograron establecer propuestas reales para manejar los puntos críticos y de dolor encontrados.

Palabras clave: Service Blueprint, mejora de procesos, satisfacción del cliente, Customer Viewpoint, puntos de dolor, puntos de riesgo, puntos de sorpresa.

ABSTRACT

The objective of this project was to define the influence of process improvement through the Service Blueprint methodology in increasing the level of customer satisfaction at SAVI MOTORS S.A. - Trujillo. For this purpose, as part of the methodology, experimental observation, documentary analysis and survey were used as data collection techniques; as instruments, the data recording sheet corresponding to the independent variable, process improvement, on the other hand, the data recording sheet and the questionnaire for the variable level of customer satisfaction.

In this way, it was obtained as results that, in the first place, the level of customer satisfaction obtained through the Customer Viewpoint indicator was 4.28 for the months of August, September and October.

Secondly, it was found that delays in unit deliveries accounted for 22.64% of the causes affecting the washing and sanitizing, ironing and painting and repair processes, poor washing service accounted for 20.75% affecting the washing and sanitizing after-sales service, poor customer advice accounted for 18.87%, and the waiting room environment accounted for 16.98% of the causes affecting the washing and sanitizing, ironing and painting and repair processes.

Thirdly, it was found some existing pain points in the after-sales services, such as, the verification of the work performed, the delivery of the vehicle and the advice to the client about the services; in addition, some risk points found, as the communication of the price of the service and delivery time, the verification of the service to be applied and the procedure to be performed of the indicated service were witnessed; Also, the points of surprise were identified, which are the confirmation of customer data for the registration of the appointment, the delivery of proof of payment, the time spent in the waiting area and the call to the customer after the service has been provided.

Finally, it was possible to establish real proposals to manage the critical and painful points found.

Key words: Service Blueprint, process improvement, customer satisfaction, Customer Viewpoint, pain points, risk points, surprise points.

PRESENTACIÓN

Dando cumplimiento y conforme a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, se pone a vuestra consideración el Informe del Trabajo de Investigación Titulado “Mejora de los procesos usando Service Blueprint para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa Savi Motors S.A. - Trujillo”, con la convicción de alcanzar una justa evaluación y dictamen.

Con esta oportunidad y con su venia, suscribimos ante ustedes.

Atentamente,

Ccorahua Zavaleta, Vania Geraldine

Gutiérrez Díaz, María Gracia

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
Problema de investigación	13
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación del estudio	13
MARCO DE REFERENCIA.....	14
Antecedentes del estudio	14
Marco teórico	20
Mejora de procesos	20
Service Blueprint	23
Satisfacción al cliente.....	30
Marco conceptual.....	37
Sistema de hipótesis	40
METODOLOGÍA EMPLEADA	43
Tipo y nivel de investigación	43
De acuerdo a la orientación o finalidad.....	43
De acuerdo a la técnica de contrastación.....	43
Nivel de investigación.....	43
Población y muestra de estudio	43
Población.....	43
Muestra.....	43
Diseño de investigación	43
Diseño de contrastación	43
Técnicas e instrumentos de investigación	44
Procesamiento y análisis de datos.....	45
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	62

Análisis e interpretación de resultados.....	62
Docimasia de hipótesis	66
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	67
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de satisfacción	36
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	41
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	42
Tabla 4. Técnicas e instrumentos	44
Tabla 5. Herramientas de procesamiento de datos	45
Tabla 6. Nivel de satisfacción de los clientes (agosto - 2020)	46
Tabla 7. Nivel de satisfacción de los clientes (septiembre - 2020).....	48
Tabla 8. Nivel de satisfacción de los clientes (octubre - 2020)	50
Tabla 9. Listado de quejas frecuentes de los clientes de SAVI MOTORS.....	55
Tabla 10. Listado de quejas frecuentes de los clientes de SAVI MOTORS en orden de mayor a menor	56
Tabla 11. Descripción y propuestas de los puntos de dolor, riesgo y sorpresa	61
Tabla 12. Procesos más críticos de acuerdo con Ishikawa y Pareto	63
Tabla 13. Puntos de dolor, riesgo y sorpresa de acuerdo con el Service Blueprint	64
Tabla 14. Propuestas de mejora para los puntos de dolor, riesgo y sorpresa.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema Service Blueprint.....	29
Figura 2. Diagrama Ishikawa.....	54
Figura 3. Diagrama Service Blueprint.....	59
Figura 4. Identificación de puntos de riesgos, dolor y sorpresa en el Blueprint.....	60
Figura 5. Configuración de datos.....	94
Figura 6. Canales de venta.....	95
Figura 7. Asesores comerciales.....	95
Figura 8. Acciones comerciales.....	96
Figura 9. Servicios.....	94
Figura 10. Base de datos de los contactos.....	97
Figura 11. Piloto de uso de “Validación de datos”- I.....	98
Figura 12. Piloto de uso de “Validación de datos”- II parte.....	98
Figura 13. Piloto de uso de “Validación de datos”- III parte.....	99
Figura 14. Piloto de uso de “Validación de datos”- IV parte.....	99
Figura 15. Piloto de uso de “Validación de datos”- V parte (a).....	100
Figura 16. Piloto de uso de “Validación de datos”- V parte (b).....	100
Figura 17. Registro de entrada – salida del cliente.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resumen del nivel de satisfacción del cliente (Agosto - 2020).....	47
Gráfico 2. Resumen del nivel de satisfacción del cliente (septiembre - 2020)	49
Gráfico 3. Resumen del nivel de satisfacción del cliente (octubre - 2020).....	51
Gráfico 4. Resumen del nivel de satisfacción del cliente (CVP)	52
Gráfico 5. Diagrama Pareto – Frecuencia de quejas.....	57
Gráfico 6. Resumen del nivel de satisfacción del cliente (CVP)	62

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

¿De qué manera la implementación de la mejora de los procesos usando Service Blueprint influirá en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la mejora de los procesos usando Service Blueprint en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar el nivel de satisfacción actual de los clientes en la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.
- ✓ Identificar los procesos críticos de la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.
- ✓ Desarrollar la metodología Service Blueprint en los procesos críticos.
- ✓ Establecer mejoras para los puntos de riesgo, dolor y sorpresa en los procesos críticos.

1.3. Justificación del estudio

Justificación teórica

Esta presente investigación permitirá comprender las bases teóricas del Service Blueprint como instrumento para la mejora de los procesos; a la vez, desarrollar el conocimiento actual concerniente a la metodología mencionada y contrastar los resultados con los procesos actuales de la empresa.

Justificación práctica

La investigación se fundamenta en la necesidad que existe de incrementar la satisfacción de los clientes del consorcio Savi Motors S.A,

mediante el uso de la metodología Service Blueprint; que permitirá identificar puntos de riesgo que ponen en peligro la satisfacción del usuario, establecer mejoras en el proceso más crítico y generar así experiencias inolvidables para sus consumidores.

Justificación empresarial

La investigación beneficiará a la empresa en la resolución de su principal problemática, tal como es el deficiente nivel de satisfacción de los clientes; permitirá conocer cuál es su proceso más crítico, sobre el cual se analizará para determinar puntos de riesgo y dolor; además de generar puntos sorpresa para brindar un mejor servicio al cliente.

Económicamente, la empresa observará un incremento en sus ventas; ya que en líneas anteriores se ha explicado que aquellos clientes completamente satisfechos son potenciales a realizar recompras.

Socialmente, los usuarios obtendrán experiencias que superen sus expectativas y les permita disfrutar de un servicio seguro y de calidad.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del estudio

Según Gasser (2018) en su tesis titulada “Estudio de la satisfacción de clientes a través del sistema de Promotores Netos”, para obtener el grado académico de Magíster en Ingeniería de Calidad, Universidad Tecnológica Nacional– Regional, Córdoba, Argentina. Orientó su investigación a construir un índice de satisfacción del cliente a través de la implementación de un Sistema NPS (Net Promoter Score), en una empresa de servicios financieros. La investigación utilizó una encuesta según el modelo NPS para medir la satisfacción de cliente sobre el esfuerzo que le cuesta hacer una gestión por el canal online. Los resultados obtenidos muestran que el 59.67% son promotores, el 26.50% pasivos y el 13.83% detractores; con estos datos se genera un índice de promotores netos es de 45.84%, el cual demuestra que aún son necesarias las mejoras para sobrepasar el 50% establecido por el índice, que asegura la satisfacción adecuada de los clientes.

El aporte de la presente investigación permitirá comparar los resultados que se obtienen aplicando diferentes índices como lo son: NPS (Net Promoter Score) y CVP (Customer Viewpoint).

Kim (2017) en su tesis titulada “Definiendo la utilidad del Blueprint de servicios para una compañía gestora de servicios de salud”, para obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas, Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. Orientó su investigación a describir la utilidad de la metodología Service Blueprint y aplicarla en una compañía de servicios de salud de Argentina. Utilizó herramientas de análisis estratégico como las 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, análisis FODA, las cuales permiten analizar a la empresa interna y externamente. Además, se usó también la metodología Service Blueprint; la cual facilita identificar falencias y generar propuestas de mejora en los procesos de cada servicio. Los resultados obtenidos demuestran que el Service Blueprint es un instrumento de análisis estratégico que determina el rediseño de los procesos en base a los riesgos de producción y mercadeo. El principal aporte de la tesis en mención, permite conocer la utilidad y desarrollo del Service Blueprint, la cual servirá como guía para aplicar a la presente investigación.

Espín Balseca & Tercero Chicaiza (2019), en su tesis titulada “Evaluación de la calidad del servicio al cliente, mediante la metodología SERVPERF en el restaurante Dayanita de la ciudad de Salcedo” para la obtención del Título Profesional de Ingeniería Comercial, orientó su investigación en evaluar la percepción de la calidad de servicio del cliente para lograr agregar valor al restaurante Dayanita en la ciudad de Salcedo, Ecuador. Utilizó la metodología SERVPERF, cuestionario que se encuentra estructurada por 22 ítems en 5 dimensiones (tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) a través de una aplicación personal a 272 clientes del restaurante Dayanita. Los resultados obtenidos más resaltantes fueron que solo el 15% se encuentran totalmente de acuerdo con respecto a la confiabilidad percibida, mientras el 16% se mantiene neutro y el 20% en desacuerdo; con respecto a seguridad, solo el 5% se encuentra totalmente de acuerdo; mientras que el 41% en desacuerdo. De los anteriores, se concluye que los clientes no

se encuentran conformes con el servicio percibido por parte del restaurante Dayanita.

La presente investigación permitirá conocer las variables que influyen en la satisfacción mediante el uso de la metodología SERVPERF y servir como guía para realizar el análisis de los datos en nuestra investigación. Según Jaramillo (2018) en su tesis titulada “Análisis Operativo de Bassick e implementación de herramientas de control para el manejo de bebidas en una discoteca”, para obtener el grado académico de Licenciada en Administración de empresas y Hospitalidad, Universidad San Francisco de Quito. Orientó su investigación a la creación de herramientas útiles de control que ayuden a identificar problemas e implementar las acciones correctivas y estrategias necesarias para mejorar la situación actual dentro del área operativa de Bassick. La investigación utilizó la herramienta Service Blueprint para conocer los procesos internos detalladamente y observar los posibles problemas para solucionarlos y satisfacer las necesidades del cliente. Los resultados obtenidos muestran que en el mes de noviembre se observó una utilidad bruta de 39.38%, generado por ventas de 82.21%, cerrando como el mes con mejor resultados; demostrando así que el uso de la herramienta Service Blueprint permite identificar las falencias de un proceso y accionar frente a ellas, generando así mayores ventas de clientes satisfechos.

El aporte de la presente investigación servirá como modelo para aplicar la herramienta Service Blueprint, la cual será utilizada en la presente investigación.

Vidal & Bustos (2018) en su tesis titulada “Diseño de una propuesta de mejoramiento para los procesos y servicios de la oficina de compras y suministros de la universidad ICESI”, para obtener el grado de Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad ICESI de Cali, Colombia. Orientó su investigación a Desarrollar una propuesta de mejoramiento para los procesos y servicios que lidera la oficina de Compras y Suministros en las áreas administrativas de la Universidad Icesi, bajo la metodología de Design Thinking que contribuya a la mejora en el nivel de satisfacción de los usuarios. La investigación utilizó la metodología de Design Thinking, Customer Journey Map, Service Blueprint para conocer el proceso de

compra detalladamente, encontrar las fallas y generar acciones correctivas y preventivas para satisfacer las necesidades de los usuarios. Además, se realizó una encuesta a 89 usuarios que interactúan con los servicios y procesos que suministra la oficina de compras y suministros donde los resultados obtenidos muestran que el 54% de los usuarios se encuentran solo satisfechos; se espera que luego de aplicar las diversas metodologías se logre incrementar dicho porcentaje e incrementar las expectativas de los usuarios.

El aporte de la presente investigación servirá como modelo para aplicar la herramienta Service Blueprint, la cual será utilizada en la presente investigación.

Según León & Giraldo (2019) en su proyecto de tesis titulada “Propuesta de mejora de procesos en la Atención de Pedidos en un Marketplace bajo el enfoque DMAIC” para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial de la Universidad Ricardo Palma, orientaron su investigación a mejorar el proceso de atención de pedidos del Marketplace, utilizando la metodología DMAIC. La metodología del enfoque DMAIC empieza con la realización de un diagrama SIPOC, un diagrama de flujo de los procesos existentes, entrevista a los trabajadores para determinar la matriz de priorización de problemas, encuesta de satisfacción a los clientes, medición de indicadores y el uso de algunas herramientas de la metodología Design Thinking tales como: Diagrama de Pareto, Diagrama Ishikawa, Brainstorming, Matriz 2x2, entre otros; obteniendo como resultado las ideas de un Tracking online, FAQ preguntas frecuentes y una aplicación móvil (Marvel App), después de implementar las mejoras se realizó nuevamente una encuesta a los clientes para identificar el nivel de su satisfacción, se detectó un incremento en este indicador de un 51.2% al 79.1%, también, se pudo visualizar una mejora en cuanto al porcentaje de usuarios que realizan reclamos, disminuyendo de un 11% a un 3%.

El aporte de la investigación radica que nos servirá como modelo de referencia para el desarrollo de este proyecto, puesto que tomaremos como base las ideas y herramientas planteadas adaptándolo a la metodología Service Blueprint.

Según Ceron & Yucra (2019) en su tesis titulada “Modelo de referencia para la mejora de procesos identificados a partir del análisis de la experiencia del cliente con herramientas de Design Thinking en MYPES” para obtener el título profesional de Ingeniero de Sistemas de Información de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, guiaron su investigación a implementar un modelo de referencia para la mejora de procesos, identificados mediante el análisis de la experiencia del cliente con herramientas de “Design Thinking” y “Service Blueprint” en MYPES. La metodología con la que parte este modelo es con la definición de los roles y responsabilidades de los involucrados para que recopilen la información necesaria tanto de la empresa como de los clientes, se analiza la experiencia de los mismos concerniente a la compañía mediante un inventario de touchpoints, se diseña el Customer Journey Map para identificar los puntos de fallo presentes en su proceso; también, se realizó una encuesta CSAT (Customer Satisfaction Score) a 20 consumidores recurrentes para priorizar los puntos de fallo encontrados que tienen mayor impacto en el negocio; con lo mencionado, se diseña el Service Blueprint del proceso actual de la empresa; se elaboran propuestas de mejora que ayudarán a corregir los principales puntos de fallo encontrados desde la perspectiva del cliente y nuevamente se elabora un Service Blueprint implementando las sugerencias planteadas. Los resultados obtenidos fueron que el representante de una empresa como ejemplo y tres expertos en el Design Thinking aprueban las mejoras propuestas realizadas con un nivel de aceptación del 80% mediante el análisis de este modelo de referencia.

La presente investigación nos servirá para establecer un análisis comparativo entre el Customer Journey Map y la metodología Service Blueprint, la cual aplicaremos en este estudio.

De acuerdo con Pagano & Torres (2019) en su tesis de título “Propuesta de mejora de procesos en el área de mantenimiento automotriz y su relación con la productividad – Cajamarca” para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial de la Universidad Privada del Norte, orientaron su investigación a proponer la mejora de procesos en el área de mantenimiento automotriz para analizar la relación con la productividad en Cajamarca. La metodología que emplearon comenzó con un análisis

de la situación actual de la empresa en cuánto a sus procesos, esto se llevó a cabo a través de diversas herramientas de Ingeniería Industrial como lo son Diagrama Ishikawa, de flujo, de recorrido y de análisis de procesos; con ello, se identificó los procesos más críticos de la empresa y también las causas de los mismos; de tal modo, con la información obtenida se desarrolló una propuesta de mejora basado en los principios de las 5S y rediseñando todo el flujo de los procesos para que sean más eficientes obteniendo como resultados que la productividad de mano de obra incrementó de 20.20 a 36.51 vehículos/técnico-mes, la productividad de HH (horas hombre) tuvo un crecimiento de 0.097 a 0.122 vehículos/hora – hombre y la productividad de HM (horas máquina) aumentó de 0.097 a 0.122 vehículos/hora – máquina, para el mantenimiento de 40,000 Km.

El aporte más significativo de la investigación es que se tomarán como modelo, los diagramas utilizados para el análisis de la situación actual de la empresa en estudio y para el diagnóstico de los procesos más críticos de la misma, las cuales estarán presentes en nuestra investigación.

Según Alvites & Herrera (2017) en su tesis titulada “Plan de mejora continua para optimizar el proceso de servicio post venta de vehículos livianos de Grupo PANA S.A. – Sede San Isidro – 2017” para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial de la Universidad Privada del Norte, enfocaron su investigación en desarrollar un plan de mejora continua para optimizar el proceso de servicio post venta de vehículos livianos de Grupo PANA S.A. La metodología del plan de mejora continua se basa en la filosofía del ciclo PDCA (plan, do, check, act), la cual empieza con un diagnóstico a la situación actual de la empresa mediante un diagrama Ishikawa, se realiza un análisis de los indicadores que la empresa utiliza para medir el nivel de satisfacción de los clientes de los últimos cinco meses, se plantea desarrollar las mejoras basadas en el ciclo de Deming; también, se realiza una comparación del antes y después de la mejora en la empresa para comprobar el incremento en el indicador del nivel de satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos aplicando esta mejora fueron que el nivel de satisfacción de los clientes incrementó de un 87.1% a un 94.5%.

El principal aporte de esta investigación es que tomaremos como modelo el análisis de su comparación de los indicadores de satisfacción del cliente antes y después de nuestra mejora aplicando la metodología Service Blueprint.

Según Obregón (2018) en su tesis titulada “Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio mediante la aplicación de herramientas Lean Service y BPM en una empresa comercializadora de repuestos mecánicos” para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, guio su investigación a proponer una mejora para incrementar el nivel de servicio mediante la aplicación de herramientas Lean Service y BPM en una empresa comercializadora de repuestos mecánicos. La metodología de esta propuesta comienza con un análisis de la problemática actual de la empresa con el uso de diagramas de procesos, diagrama Ishikawa y Pareto, se identifican los más críticos y sus causas, consecuencias, impactos económicos; cabe resaltar que las causas identificadas se analizaron de manera cualitativa y cuantitativa usando un software estadístico MINITAB; se definen las mejoras en el proceso y se realizan simulaciones para determinar su efectividad tanto en el mencionado como en el nivel de servicio. Los resultados obtenidos son que en cada indicador clave del proceso se obtuvieron cifras positivas y en lo que respecta al nivel del servicio, aumentó un 23% con una reducción de impacto de S/. 223,394.66 al año debido a la disminución en penalidades y sobrecostos. El aporte de esta investigación radica en que tomaremos como base la aplicación del Diagrama Pareto al analizar los procesos más críticos de nuestra empresa en estudio.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Mejora de procesos

La mejora de procesos, también denominada, optimización de procesos, tiene como base el analizar el mismo, teniendo en cuenta su situación actual (fase “AS IS”), de ese modo, descubrir deficiencias y tareas que pueden realizarse de una mejor manera, [...] creando un nuevo

flujo de proceso conocido como “TO BE”, en otras palabras, un proceso que se proyecte para trabajar de una forma óptima en el transcurso del tiempo. (Pacheco, 2018)

Según otros autores, afirman que la mejora de procesos “reside en una metodología que permite el análisis de oportunidades para su mejora, partiendo de identificar las posibles causas, desarrollar alternativas e implementar respuestas efectivas que ayuden a la incrementar la competitividad” (Carvajal et al 2017, p. 41).

De acuerdo con las definiciones de los autores antes mencionados, la mejora de procesos permite magnificar la eficiencia, eficacia e incrementar la satisfacción de las partes involucradas en la organización, caso que no podemos visualizar aún en la empresa en estudio.

Además, podemos inferir que las mejoras no son más que modificaciones, cambios que se hacen a un proceso, material, entre otros, con la finalidad de conservar o aumentar su valor.

Se entiende por proceso a “toda acción que se interrelaciona nutriéndose de recursos como el dinero, la mano de obra, entre otros, que son transformados a un bien o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes tanto externos como internos” (Carvajal et al 2017, p. 24).

En efecto, de acuerdo a lo manifestado por los autores podemos ratificar que los procesos son un grupo de actividades interrelacionadas que transforman la materia prima (input) en un producto o servicio final (output); cabe resaltar que se está dando en el consorcio automotriz SAVI MOTORS, pero con el enfoque en sus servicios brindados.

a) Ventajas y Desventajas

Algunas de las bondades que la mejora de procesos brinda a las empresas e industrias son, según ISOTools (2017):

- Minimizar los recursos consumidos, magnificando la eficiencia;
- reducción de tiempos, incrementando la productividad;
- reducción del número de errores, favoreciendo su prevención; e

- incorpora una visión sistemática de todas las actividades dentro de una empresa.

De acuerdo a las líneas expresadas anteriormente, la desventaja más resaltante que podemos inferir que afectaría a la empresa es el cambio radical que originaría en ella y si los clientes internos estarían predispuestos a colaborar en lograr la mejora de los procesos.

b) Importancia

Según Grupo EKON (2021) “es importante puesto que radica en auditar de los procesos y llevar a cabo acciones correspondientes para reducir o suprimir los fallos de forma irreversible”

De acuerdo a lo citado, se puede inferir que lo esencial de la mejora de procesos es la revisión de los mimos con el objeto de evitar defectos en los subsiguientes y de haberlos, eliminarlos.

c) Procedimiento

Los pasos para realizar una mejora de procesos según Work Meter (2018):

- **Identifica la necesidad de cambio**, un método para poder conseguirlo es auditando los procesos; debido a que, nos ayudará a identificar deficiencias actuales o posibles riesgos que podrán perjudicar a la empresa;
- **analiza el proceso actual**, de este modo, te permitirá comprender mejor el proceso desde que inicia hasta que termina, así como también, a establecer objetivos realistas para la mejora;
- **consigue compromiso y apoyo**, este principio se considera como el más importante porque las cabezas, es decir, los gerentes que están a cargo son los que tienen la última palabra. En este paso, es fundamental que se dé a conocer cuán importante es el cambio y lo necesario que es adquirir mejoras para la empresa;
- **crea una estrategia de mejora**, en este plan se va a especificar los puntos más afectados y cómo se realizará. Se tendría que especificar cuáles son los puntos que no funcionan de la manera más adecuada, por qué no trabajan bien y cómo tendrían que hacerlo.

Con respecto a toda la información mencionada, podemos resaltar que la mejora de procesos es indispensable en cualquier empresa que desea elevar su eficiencia y productividad, además, va a permitir que todas las partes involucradas incrementen su satisfacción, tanto los clientes internos al realizar sus tareas asignadas como los clientes externos del consorcio automotriz al ser los receptores de la atención brindada.

2.2.2. Service Blueprint

Leal (2017) expone que “es una herramienta estratégica que representa los componentes de un servicio con suficiente detalle para analizarlos, implementarlos y mantenerlos”.

Gibbons (2017) se refiere al Service Blueprint como “un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes componentes del servicio: personas, accesorios, acciones físicas o digitales y procesos, que están directamente vinculados a los puntos de contacto en la experiencia de un cliente específico”.

De acuerdo con los autores descritos, podemos resumir al Service Blueprint como una herramienta de análisis interno y externo, que nos permita determinar falencias, establecer estrategias, aplicarlas y mantenerlas para mejorar la experiencia de los clientes en un determinado proceso de una empresa.

a) Objetivo

Según Fernandez (2017) expone que “su objetivo es tener todos los puntos de dolor y los riesgos identificados, a fin de poder definir planes de acción para reducirlos o eliminarlos, y diseñar planes de contingencia (momentos sorpresa) para los riesgos identificados”.

b) Puntos clave

Los puntos clave son que se irán identificando a lo largo del diagrama y son descritos según Fernandez (2017) como:

- **Puntos de dolor**, considerados como fallas o cuellos de botella en el servicio;

- **puntos de riesgo**, aquellas situaciones que aún no son un problema existente, pero que pueden suceder en algún momento durante la experiencia del cliente; y
- **momentos sorpresa**, considerados como las acciones que se llevarán a cabo para mejorar los anteriores puntos mencionados.

De acuerdo con los puntos clave descritos, se pueden considerar a estos como el corazón de la herramienta Service Blueprint, ya que el fin de la metodología recae sobre ellos. Además, sin la identificación de dichos puntos no se podrían generar los momentos sorpresa que van a ser aquellos que ayuden a superar las expectativas de los clientes.

c) Aplicaciones

Macías (2015) expone que se puede aplicar cada vez que se “desea mejorar una oferta de servicios. Saber cómo se está ofertando un servicio es esencial para hacer frente a insatisfacciones o puntos críticos”.

También indica que es útil cuando “quieres diseñar un nuevo servicio que tenga puntos de contacto digitales y no digitales”.

De acuerdo con lo descrito observamos que la metodología no solo es utilizada para mejorar un servicio, sino también cuando se desee crear uno nuevo donde haya atención al cliente, conservando siempre el propósito de superar las expectativas de los consumidores.

d) Importancia

La importancia radica en que al utilizar esta herramienta se mejoren las fallas encontradas en un proceso específico para así incrementar la satisfacción de los clientes al momento de adquirir un servicio o producto, tal como lo indica Athuraliya (2020) cuando expone que el “Service Blueprint ayuda a entender las necesidades y deseos, además del impacto que un pésimo servicio ocasiona en los clientes”.

Así mismo, expresa que, utilizando la herramienta, puedes “aislar los sistemas de servicios que son lentos, repetitivos, complejos y tóxicos para el cliente”.

e) Elementos del Blueprint

Leal (2017) expone a los elementos del Service Blueprint como los siguientes:

- **Frontstage y backstage**, son las partes del servicio que serán visibles o invisibles para el cliente;
- **acciones del cliente**, actos concretos o mentales que realiza un cliente durante una experiencia de servicio. Como los servicios pueden tener múltiples tipos de clientes, destacamos el nombre en cada elemento;
- **puntos de contacto**, medio de intercambio entre el cliente y el servicio. Pueden tomar muchas formas, desde la tecnología hasta la conversación;
- **acciones del personal interno**, debido a que la mayoría de los servicios involucran a varios empleados, es importante etiquetar cada elemento con el actor;
- **procesos de soporte**, herramientas y sistemas para apoyar a los empleados en el momento de servicio. Puede incluir procesos internos, capacitación y sistemas técnicos;
- **hora**, los blueprints se leen de derecha a izquierda, desplegándose con el tiempo. Si la experiencia contiene escalas de tiempo diferentes, estas deben ser marcadas;
- **etapas de la experiencia**, para dar estructura a la visualización, se muestran las fases de la experiencia. Estas pueden conectarse al mapa de viaje del cliente u otro conocimiento de la experiencia del servicio;
- **línea de visibilidad**, en diseño de servicios, es la división entre frente y backstage. Los elementos que se muestran al cliente (y cuándo) tienen un profundo impacto en la experiencia;
- **línea de interacción**, a veces es útil trazar una línea entre el espacio en que los clientes pueden interactuar y el que no; y
- **momentos del servicio**; las columnas verticales, que representan momentos de servicio, encapsulan las actividades de un periodo dado en la experiencia, tanto en frontstage como en backstage. Es importante asignar los procesos de backstage en el momento en que

comienzan, incluso si no se mueven por encima de la Línea de Visibilidad hasta más adelante en la experiencia.

Según lo definido sobre cada elemento, se entiende a cada uno de ellos como parte esencial de la herramienta para lograr su cometido con respecto al servicio que se analice.

f) **Pasos para el desarrollo del Service Blueprint**

Para realizar un Service Blueprint se debe realizar los siguientes pasos:

Primer paso, según Gibbons (2018) es “reunir un equipo multidisciplinario que tenga la responsabilidad de una parte del servicio y establezca el apoyo de las partes interesadas para la iniciativa de diseño. El apoyo puede provenir de un gerente, ejecutivos o clientes”.

Así mismo indica que el **segundo paso** a seguir es “elegir un alcance y enfoque. Identificar un escenario y su cliente correspondiente [...]”.

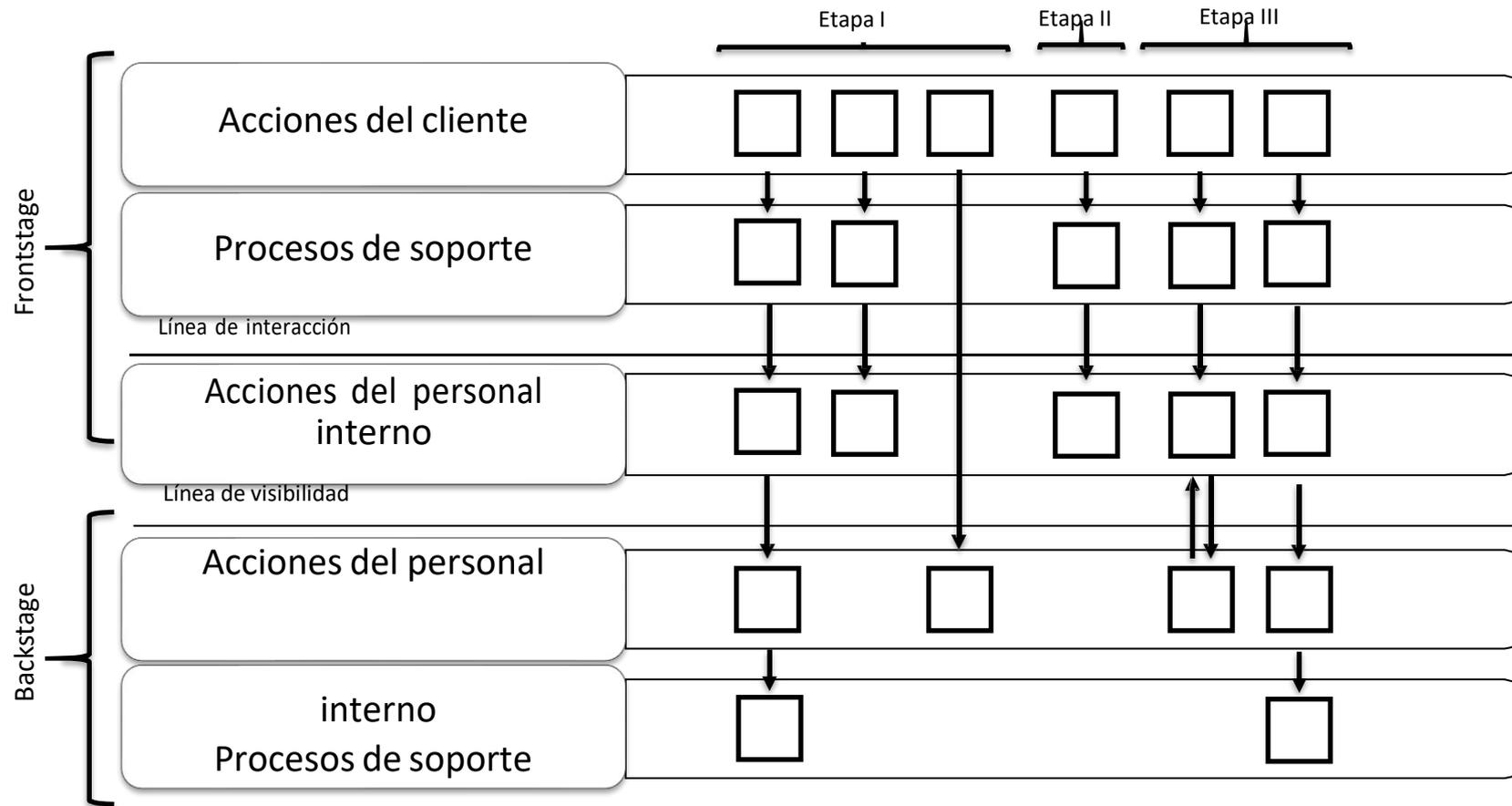
Como **tercer paso** propone “recopilar la investigación que informa una línea de base de las acciones del cliente (o, en otras palabras, los pasos y las interacciones que los clientes realizan mientras interactúan con un servicio para alcanzar un objetivo en particular) [...]”, además de “elegir un mínimo de dos métodos de investigación que lo pongan en línea directa de observación con los empleados.

También expresa el **cuarto paso** cómo “Mapear las acciones del cliente, las acciones de los empleados al frente y entre bastidores y procesos de apoyo y evidencia [...]”.

Finalmente, el **quinto paso** define “refinar agregando cualquier otro detalle contextual según sea necesario. Estos detalles incluyen tiempo, flechas, métricas y regulaciones”.

Figura 1.

Esquema Service Blueprint



2.2.3. Satisfacción al cliente

Caurin (2018) indica que la satisfacción al cliente es “cuando el cliente espera que se cumpla con altas expectativas las características de un determinado producto”.

De acuerdo a Kotler & Armstrong (2017), “es la medida en la que un producto es percibido coincidiendo con las expectativas de un comprador” (p. 39).

De los conceptos anteriores, podemos resaltar que satisfacción al cliente se refiere al valor percibido, a través del producto o experiencia, por la persona o entidad que adquiere sus bienes o servicios, cabe resaltar que este principio no tiene la importancia necesaria en la empresa en estudio. Según Raffino (2020) el cliente hace referencia a “las personas o entidades que hacen usufructo de los recursos o servicios que brinda otra”.

Por otro lado, Martínez (2020) define que “un cliente es aquella persona que intercambia un servicio o producto con otra a través de un pago”.

Por lo cual, definimos al cliente como la persona o entidad que adquiere productos, ya sean bienes o servicios, de una empresa; mediante un pago a priori acordado.

a) Ventajas

Por un lado, las ventajas más resaltantes que consideramos acerca de enfatizar la satisfacción al cliente según Huerta (2017) son las mencionadas a continuación:

- **Mayor lealtad de los consumidores**, los clientes que han tenido la oportunidad de ser atendidos de la mejor manera en una empresa, con frecuencia quedan satisfechos por la atención brindada, de esa manera, suelen recomendar los productos y/o servicios a otras personas resaltando que sus expectativas fueron superadas;
- **mayor rentabilidad y ventas individuales**, los consumidores que reciben un excelente trato por parte de los empleados de la empresa y quedan satisfechos, suelen recomprar, es decir, vuelven a adquirir los productos y/o servicios, de esa manera, las ventas individuales incrementan ocasionando un mayor tráfico comercial;

- **disposición para comprar**, la atención personalizada a cada uno de los consumidores se podrá visualizar a través de su manera de comprar; ya que un cliente que esté satisfecho mostrará interés en los demás productos y/o servicios con los que la empresa cuenta, y a su vez, adquirirlos;
- **clientes indirectos**, no es necesario que las empresas inviertan mucho dinero en crear estrategias de marketing para atraer a más clientes, sólo basta que queden satisfechos con la experiencia, ya que el boca a boca de ellos, es decir, sus recomendaciones, la experiencia del buen trato, atraerán más consumidores;
- **aceptación y confianza**, siempre y cuando las empresas hagan un buen control y seguimiento de la atención al cliente, sus indicadores de aceptación y confianza incrementarán; minimizando notablemente el número de quejas y reclamaciones que se lleguen a presentar en la empresa, de tal modo, se destinarán menos recursos posteriores a la venta del producto y/o servicio;
- **mejor imagen**, la forma en la que la empresa centra su atención en la experiencia del cliente de manera positiva, es la imagen que se proyectará para futuros potenciales clientes, ello también implica estar dentro de las empresas que brindan un buen servicio; asimismo, impactará para bien, su reputación como efecto colateral;
- **sobresalir en la competencia**, es menester que las empresas mantengan una relación cercana con sus clientes si desean resaltar entre la competencia, la manera para que puedan lograrlo es ofreciendo un producto y/o servicio de calidad que cumpla con las exigencias y características de los consumidores, así sean similares a los de otras personas, el valor agregado que brinda la atención es percibida por los mismos como diferente y único;
- **mejor clima de trabajo**, el ambiente en el que laboran los empleados de la empresa es muy importante, proyecta un clima gentil y de confianza, en donde los consumidores se sienten cómodos y los invita a realizar concesiones dentro del negocio; asimismo, cuánta menos rotación del personal exista en la empresa, generará gran orgullo en cada uno de ellos de ser parte de ella.

b) Importancia

Por otro lado, es importante que el cliente tenga una buena percepción de la organización, por lo tanto, es necesario trabajar y reforzar en temas de buen trato a los clientes por parte de los colaboradores de la organización, ser amable, atentos, respetuoso, colaboradores, etc. Con el fin de que el cliente siempre tenga una buena percepción y recomiende a otras personas y regrese a hacer usos de los servicios brindados. (Núñez, 2017)

Además, muchas veces, las empresas suelen plantearse esta interrogante, ¿Cómo lograr la satisfacción al cliente?, pues, de acuerdo a Vanegas (2020) contamos con 8 principios indispensables:

- Ofrecer un producto o servicio de calidad;
- cumplir con lo que ofreces en la publicidad del producto;
- ofrecer una buena atención al cliente: trato amable, ambientes agradables, comodidades, trato personalizado y rápida atención;
- dar solución a los reclamos de los clientes de forma rápida y eficiente;
- ofrecer valor agregado: Servicios extras al cliente, como entrega a domicilio, instalaciones gratuitas, garantías, asesorías y servicios posventa;
- evitar discutir con los clientes, lo ideal es orientar al cliente y hacerle entrar en razón;
- mantener clientes antes de cerrar una nueva venta; y
- brindar una experiencia de compra sencilla y fluida.

c) Indicadores

Según Lauria (2019) toda empresa debe tener en cuenta los siguientes indicadores en cuanto a atención al cliente; los cuales son “NPS”, “CSAT”, “CES” y “FCR”.

Además del CVP, indicador utilizado por los consorcios de la compañía Ford para medir la satisfacción del cliente de venta y postventa.

NPS

El Índice Net Promoter Score, es una manera cuantitativa determinar el número de tus clientes los cuales les gusta tu marca lo

suficiente como para recomendarla a otras personas (o promoverla). Se basa en una sola pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? En una escala de 0 a 10, los clientes que responden asignando 9 o 10 puntos son “promotores”, los que asignan 7 u 8 puntos son denominados “pasivos” y los que otorgan 6 puntos o menos son llamados “detractores”. (Lauria, 2019)

El cálculo es de la siguiente manera:

$$NPS = \frac{\#P - \#D}{n} \times 100 \quad (1)$$

Según Ochoa (2020) en la Ecuación 1 se observa que #P es el número de promotores, #D es el número de detractores y “n” es el número de personas que son partícipes de la encuesta; indica también que el resultado de este cálculo puede ir de -100% a +100%. El valor central, por lo tanto, es el cero. Un NPS mayor que cero es favorable y un NPS menor que cero es desfavorable. En la práctica, valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.

CSAT

Customer Satisfaction Score o Escala de Satisfacción al cliente: se mide inmediatamente después de que finaliza el contacto con tu empresa. Se compone de una métrica del 1 (para nada satisfecho) al 10 (muy satisfecho). No es recomendable utilizarla para medir cuestiones a largo plazo como la lealtad de marca, ya que las respuestas dependen del estado de ánimo en ese momento. (Lauria, 2019)

Se calcula de la siguiente forma:

$$T = \frac{\text{° e letes satsehs}}{\text{° e euestas}} * 100\% \quad (2)$$

Según Pozo (2020) en la Ecuación 2, es “importante tener en cuenta que sólo se consideran las notas de 8 al 10 como clientes satisfechos”.

CES (*Customer Effort Score*)

Busca establecer un puntaje midiendo la facilidad de resolución de un problema. La pregunta principal en este tipo de encuesta es: ¿Qué tan sencillo fue resolver tu incidencia hoy? Y se le asignan puntajes a Muy sencillo, Sencillo, Indistinto, Difícil y Muy difícil. Se envía inmediatamente después de haber resuelto su problema desde el centro de atención. (Lauria, 2019)

El cálculo es de la siguiente manera:

$$E = \%ál - \%íl \quad (3)$$

Según Questionpro (2018) en la Ecuación 3 “se considera el %fácil a los puntajes de “Muy sencillo” y “Sencillo, el %difícil a los puntajes de “Difícil” y “Muy difícil””.

FCR (*First Contact Resolution*)

La resolución en la primera llamada tiene un impacto muy positivo en la satisfacción del cliente. Simplifica la experiencia al porcentaje de clientes que reciben exactamente lo que demandaban en su primer

contacto con la marca. Sin elevar ni consultar a nadie, sin ninguna pérdida de tiempo. (Lauria, 2019)

La fórmula para calcular el indicador se expresa de la siguiente forma:

$$= \frac{\#s. \text{esue}ltas}{\#Ttal} * 100\% \quad (4)$$

Como vemos en la Ecuación 4, de acuerdo a Payssé (2020) “se divide el número de consultas resueltas en el primer contacto entre el número de contactos totales, el resultado se multiplica por el porcentaje (100%)”.

CVP (Customer Viewpoint)

Indicador conocido también como punto de vista del cliente, el cual busca medir la satisfacción del cliente de venta y postventa de los consorcios de la compañía Ford, mediante una encuesta telefónica que consta de cuatro preguntas, sobre su experiencia con su nuevo vehículo, con el vendedor y con el consorcio, para calcular el CVP y dos adicionales, sobre su percepción general del consorcio y si lo recomendaría respectivamente. Las cinco primeras preguntas se miden del en una escala del 1 – 5, siendo 5 excelente y muy malo 1; y la última pregunta se mide bajo la misma escala, siendo 5 Muy de acuerdo y 1 Muy desacuerdo.

El CVP, se calcula de esta manera:

$$VP = \frac{E*5+B*4+B*3+*2+*1}{\#Ttal \text{ e } espuestas} \quad (5)$$

Siendo EX, cantidad de excelentes; MB, cantidad de muy buenos; B, cantidad de buenos; M, cantidad de malos y MM, cantidad de muy malos. Si el resultado es mayor o igual a 4,4, se entiende que el consorcio está cumpliendo con la satisfacción del cliente; mientras que, si es menor a 4,4, no cumple.

Tabla 1.*Indicadores de satisfacción*

Indicador	Definición	Información para determinarlo
NPS (Net Promoter Score)	Índice de personas que recomendarían la marca.	La diferencia entre el % de promotores y el % de detractores.
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Preguntas referentes a la atención brindada.	El porcentaje del número de clientes satisfechos, trabajando con una escala del 1 - 10.
CES (Customer Effort Score)	Indicador que mide si se resolvió la duda/problema del cliente.	La diferencia entre el % de clientes indicando facilidad de resolución y el % de clientes indicando dificultad de resolución.
FCR (First Contact Resolution)	Resolución de la duda/problema al primer contacto con el cliente.	El porcentaje de división entre las consultas resueltas y el total de consultas.
CVP (Ford Customer Viewpoint)	Indicador que mide directamente la experiencia del cliente.	Multiplica el # de excelentes por 5, muy buenas por 4, buenas por 3, malas por 2 y muy malas por 1; todo sobre el total de respuestas obtenidas.

2.3. Marco conceptual

Aceptación

“La medida que sirve para expresar la penetración de un producto en un determinado mercado. Es decir, la aceptación de ese bien o servicio por los consumidores de ese mercado” (Martinez, 2018).

Atención al cliente

“Se refiere a toda la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios” (Da Silva, 2019).

Atención Personalizada

“La atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de este último” (Donís, 2019).

Auditoría

Las auditorías siempre se han considerado como el examen y control de la situación económica de la empresa, para saber qué cosas van mal, qué cosas van bien y cómo se puede mejorar en cualquiera de los puntos clave de la empresa. Auditar, se entiende así, como someter las cuentas de una empresa a examen para saber cómo está actualmente la empresa para saber hacia dónde debe ir a partir de ese momento. (Caurin J. , 2017)

Calidad

“Una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto” (Peiró, 2020).

Competitividad

“La competitividad es aquella que posee un una persona o una organización para posicionarse por encima de sus rivales, logrando una posición delantera frente a ellos” (DELSOL, 2020).

Cuello de botella

“Aquellas actividades que reducen el proceso de producción, incrementando los tiempos de espera y disminuyendo la productividad, lo cual, generalmente crea un aumento en el costo final del producto” (Pérez, 2019).

Eficacia

“La eficacia, en el ámbito empresarial, está relacionada con el cumplimiento de objetivos. En una empresa, un producto o persona es “eficaz” cuando es capaz de hacer lo que sea necesario para lograr los objetivos deseados o marcados” (First Workplaces, 2019).

Eficiencia

La eficiencia significa lograr una productividad favorable para el negocio. Es decir, obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de recursos. Para medirla se tienen en cuenta elementos como el tiempo, los esfuerzos dedicados, el capital y la calidad del producto obtenido. Una empresa eficiente será, por tanto, la que obtenga más por menos. Esto, lógicamente, tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio. (First Workplaces, 2019)

Estrategia

“La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher G. , 2020).

Expectativa

“Todas las acciones, respuestas, servicios y estándares de calidad que los clientes están acostumbrados a recibir por parte de una empresa o negocio” (Rodríguez, 2022).

Experiencia

“Conjunto de percepciones que tienen todos los individuos que interactúan con la marca, a través de los diferentes canales” (Díaz de Cerio , 2019)

Fidelización

“Consiste en lograr que un consumidor que ya haya adquirido nuestro producto alguna vez se convierte en un cliente habitual o frecuente, fiel a nuestra marca, servicio o producto, repitiendo siempre que pueda, la compra” (Sánchez , 2017).

Gestión

“Un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher G. , 2020).

Omnicanalidad

Es una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los clientes o prospectos a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, etc.). En vez de usar los canales por separado, se utilizan de forma unificada para llegar a los consumidores. (Reul, 2019)

Plan de acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio. Es una guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa. (Pareja, 2019)

Queja

Se puede expresar que una queja es la: Manifestación que un consumidor realiza al proveedor mediante la cual expresa una disconformidad que no se encuentra relacionada a los bienes expendidos

o suministrados o a los servicios prestados; o, expresa el malestar o descontento del consumidor respecto a la atención al público, sin que tenga por finalidad la obtención de un pronunciamiento por parte del proveedor. (Ministerio de Salud , 2017)

Reclamo

“Es una manifestación que un consumidor realiza al proveedor mediante la cual expresa una disconformidad relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados” (MINSA , 2017).

Servicio

“Es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado” (Sánchez J. , 2019).

Valor agregado

Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación. (Editorial, 2018)

2.4. Sistema de hipótesis

La implementación de la mejora de los procesos usando Service Blueprint influirá significativamente en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes de Savi Motors S.A. – Trujillo.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Mejora de procesos	La mejora de procesos, u optimización de procesos, consiste en el análisis del proceso como se encuentra ahora (llamada de fase “AS IS”) para encontrar ineficiencias y actividades que se pueden realizar de una forma mejor, [...] modelando un flujo de proceso nuevo, llamado “TO BE”: el proceso que se desea que ocurra de forma óptima en el futuro. (Pacheco, 2018)	La mejora de procesos utilizando el Service Blueprint en el consorcio automotriz SAVI MOTORS S.A. se realizará tomando en cuenta los procesos críticos para analizarlos e identificar los puntos de riesgo y puntos de dolor.	Procesos críticos	Procesos con mayor número de reclamos (P.M.R.) $P_{...} = \frac{\text{úe e letes ue elaa}}{\text{úe ttal e letes}}$	Numérica
			Puntos de riesgo	Número de puntos de riesgo (N.P.R.) $..P. = \frac{\text{úe e egs etas}}{\text{úe e etapas el pes}}$	Numérica
			Puntos de dolor	Número de puntos de dolor (N.P.D.) $.P.. = \frac{\text{úe e les etas}}{\text{úe e etapas el pes}}$	Numérica

Tabla 3.

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
				Customer Viewpoint (CVP)	
				$VP = \frac{E * 5 + B * 4 + B * 3 + * 2 + * 1}{\#Ttal e espuestas}$	
Satisfacción del cliente	“Es la medida en la que un producto es percibido coincidiendo con las expectativas de un comprador” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 39).	La satisfacción del cliente en el consorcio automotriz SAVI MOTORS S.A. se determinará a través del indicador CVP y los momentos WOW.	CVP	EX: Excelente MB: Muy bueno B: Bueno M: Malo MM: Muy malo	Numérica
			Momentos WOW	Número de momentos WOW (N.M.W.)	
				$... = \frac{\text{úe e letes spes}}{\text{úe ttal e letes}}$	

III. METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. De acuerdo a la orientación o finalidad

Aplicada

3.1.2. De acuerdo a la técnica de contrastación

No experimental, longitudinal

3.1.3. Nivel de investigación

Explicativa

3.2. Población y muestra de estudio

3.2.1. Población

Está representada por 261 clientes que adquirieron un servicio y/ o producto en el consorcio SAVI MOTORS S.A. en los últimos 3 meses.

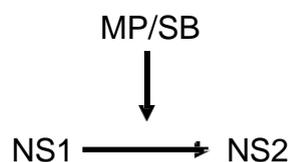
3.2.2. Muestra

Muestra no probabilística por conveniencia representada por 111 clientes que adquirieron un servicio y/o producto en el consorcio SAVI MOTORS S.A en los últimos 3 meses, a los que se les aplicó la encuesta CVP realizada por la compañía FORD.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. Diseño de contrastación

No experimental, longitudinal. Cuya representación gráfica se muestra a continuación:



Dónde:

NS1: Nivel de satisfacción actual de los clientes

MP/SB: Mejora de procesos usando Service Blueprint

NS2: Nivel de satisfacción de los clientes después de la mejora de procesos.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Tabla 4.

Técnicas e instrumentos

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable independiente: Mejora de procesos usando Service Blueprint	Observación experimental	Hoja de registros de datos (Anexo 1)
Variable dependiente: Nivel de satisfacción del cliente	Análisis documental Encuesta	Ficha de registro de datos (Anexos 2 y 3) Cuestionario (Anexos 4 y 5)

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Tabla 5.

Herramientas de procesamiento de datos

VARIABLES	HERRAMIENTAS
Variable independiente:	Diagrama de Pareto
Mejora de procesos usando Service Blueprint	Diagrama Ishikawa Smartdraw Excel, Diagrams
Variable dependiente:	Ms Excel:
Nivel de satisfacción del cliente	Gráfico de barras Estadísticas

SAVI MOTORS S.A. Trujillo es un consorcio automotriz de la compañía FORD PERÚ, se dedica a la venta de automóviles y a brindar servicios de postventa relacionados como reparaciones, mantenimientos, entre otros. Desde sus inicios, cree firmemente en brindar un excelente servicio basándose en su indicador de satisfacción al cliente y mediante sus productos de calidad. Por lo cual con las herramientas de procesamiento procederemos a analizar la mejora de procesos usando Service Blueprint (variable independiente) y el nivel de satisfacción del cliente (variable dependiente); con el fin de proponer las mejoras convenientes.

1. Determinación del nivel de satisfacción actual de los clientes de la empresa SAVI MOTORS S.A. Trujillo.

A continuación, se muestran los datos obtenidos con el cumplimiento del primer objetivo planteado en esta investigación. Los mencionados se obtuvieron mediante la encuesta CVP (Customer Viewpoint) realizada a la muestra de 111 clientes que visitaron el concesionario en los meses de agosto, septiembre y octubre del 2020.

Tabla 6.

Nivel de satisfacción de los clientes (agosto - 2020)

Factor evaluado	VENTA	POSTVENTA
Asesor Comercial	4.75	4.18
Pago/ Financiación	4.5	4.27
Entrega de unidad nueva	5	4.27
Cumplimiento de Acuerdos	5	4.12
Satisfacción con el concesionario	5	4.06
Recomendación	5	4.09
Total	4.81	4.21

Gráfico 1.

Resumen del nivel de satisfacción del cliente (Agosto - 2020)



Tabla 7.*Nivel de satisfacción de los clientes (septiembre - 2020)*

Factor evaluado	VENTA	POSTVENTA
Asesor Comercial	5	4.4
Pago/ Financiación	4.5	4.3
Entrega de unidad nueva	4.67	4.45
Cumplimiento de Acuerdos	5	4.43
Satisfacción con el concesionario	4.67	4.38
Recomendación	5	4.23
Total	4.81	4.38

Gráfico 2.

Resumen del nivel de satisfacción del cliente (septiembre - 2020)

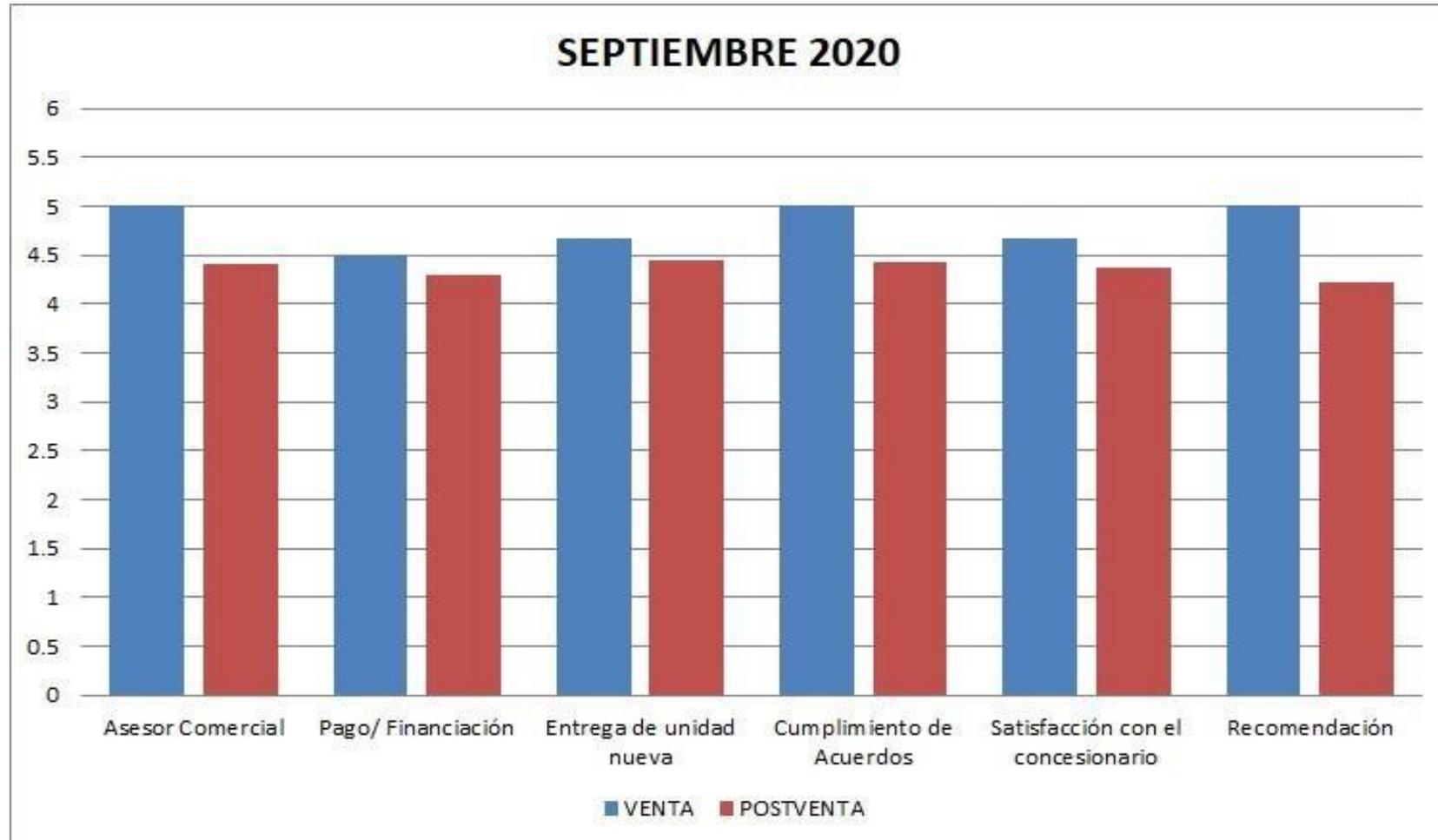


Tabla 8.*Nivel de satisfacción de los clientes (octubre - 2020)*

Factor evaluado	VENTA	POSTVENTA
Asesor Comercial	4.2	4.22
Pago/ Financiación	4.2	4.09
Entrega de unidad nueva	4.4	4.39
Cumplimiento de Acuerdos	4.6	4.3
Satisfacción con el concesionario	4.6	4.22
Cumplimiento COVID		
Total	4.35	4.25

Gráfico 3.

Resumen del nivel de satisfacción del cliente (octubre - 2020)

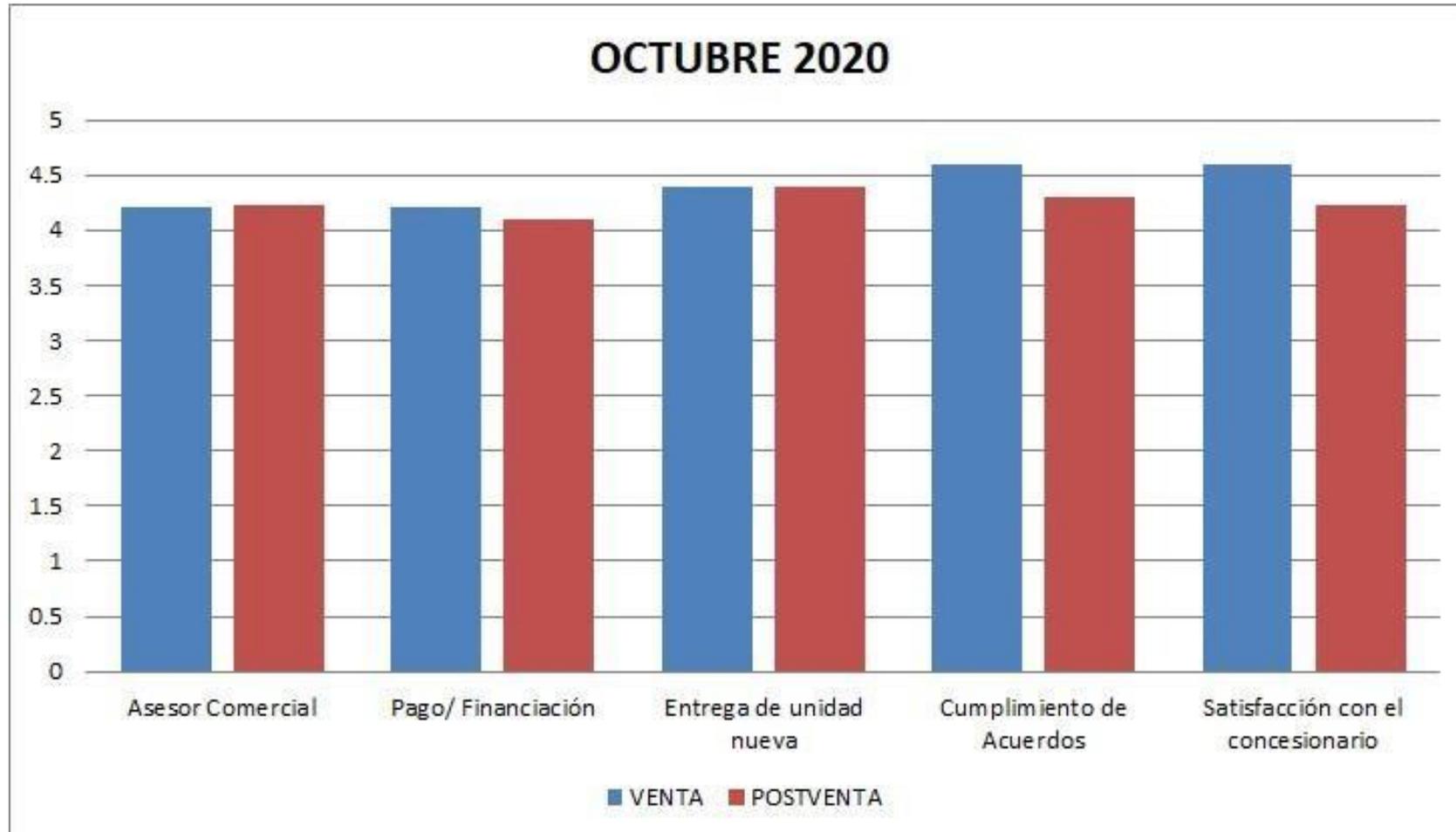
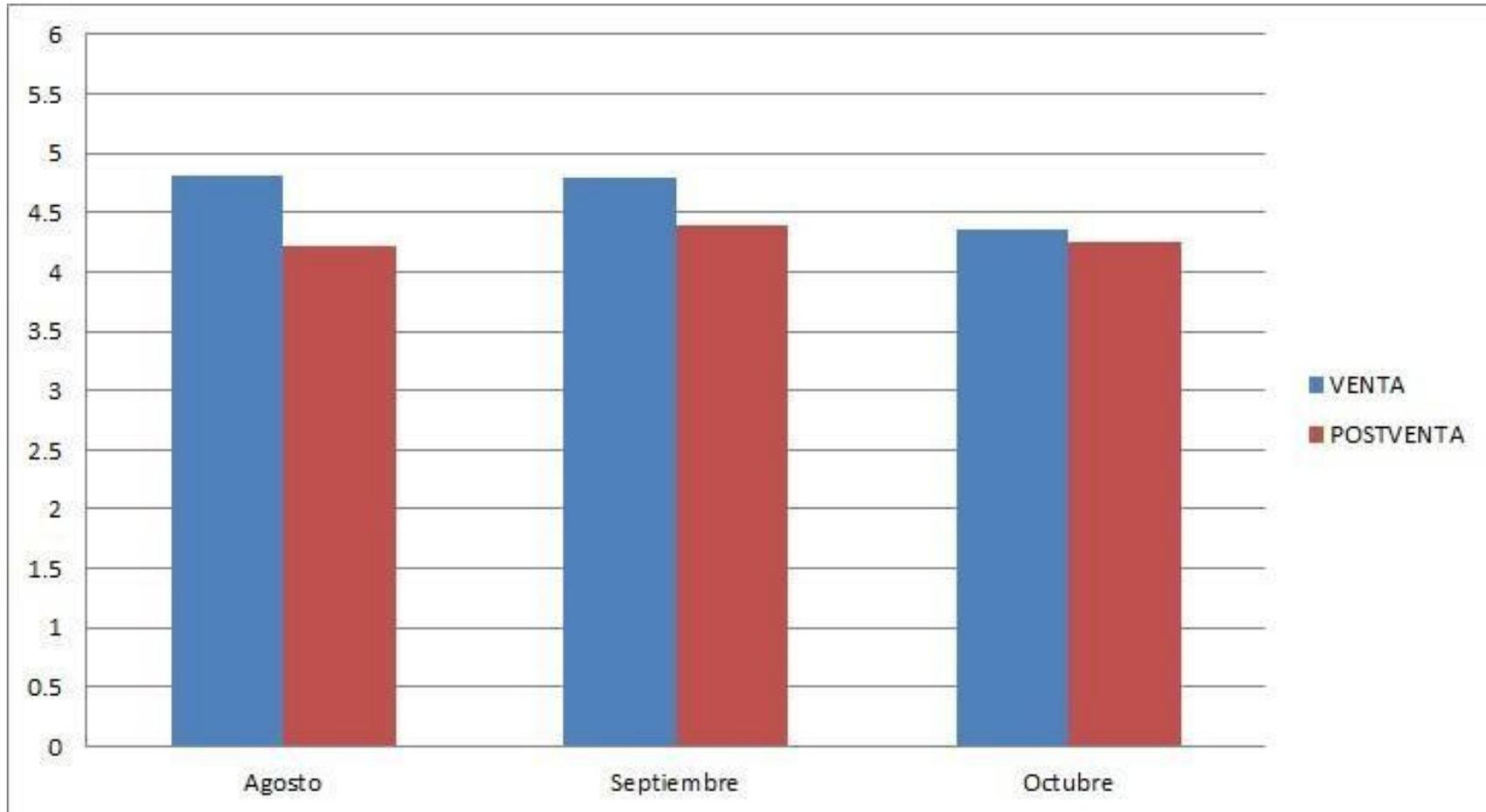


Gráfico 4.

Resumen del nivel de satisfacción del cliente (CVP)



2. Identificación de los procesos más críticos de la empresa SAVI MOTORS S.A. Trujillo

En esta etapa, se han tomado en cuenta todos los procesos existentes en la empresa que involucra el servicio de venta y post venta tales como, venta, lavado, planchado y pintura, auxilio mecánico y reparaciones para desarrollar dos importantes herramientas que permitirán identificar los procesos más críticos de la empresa.

En la siguiente figura se visualiza el Diagrama Ishikawa, este se utilizó para determinar las causas del problema de la investigación que es el bajo nivel de satisfacción de los clientes de la empresa SAVI MOTORS S.A. Trujillo. También se hizo uso del Diagrama de Pareto para una vez identificados las causas raíz del problema, conocer cuáles son y a que procesos pertenecen; los que más afectan al concesionario (regla del 80/20).

Figura 2.

Diagrama Ishikawa

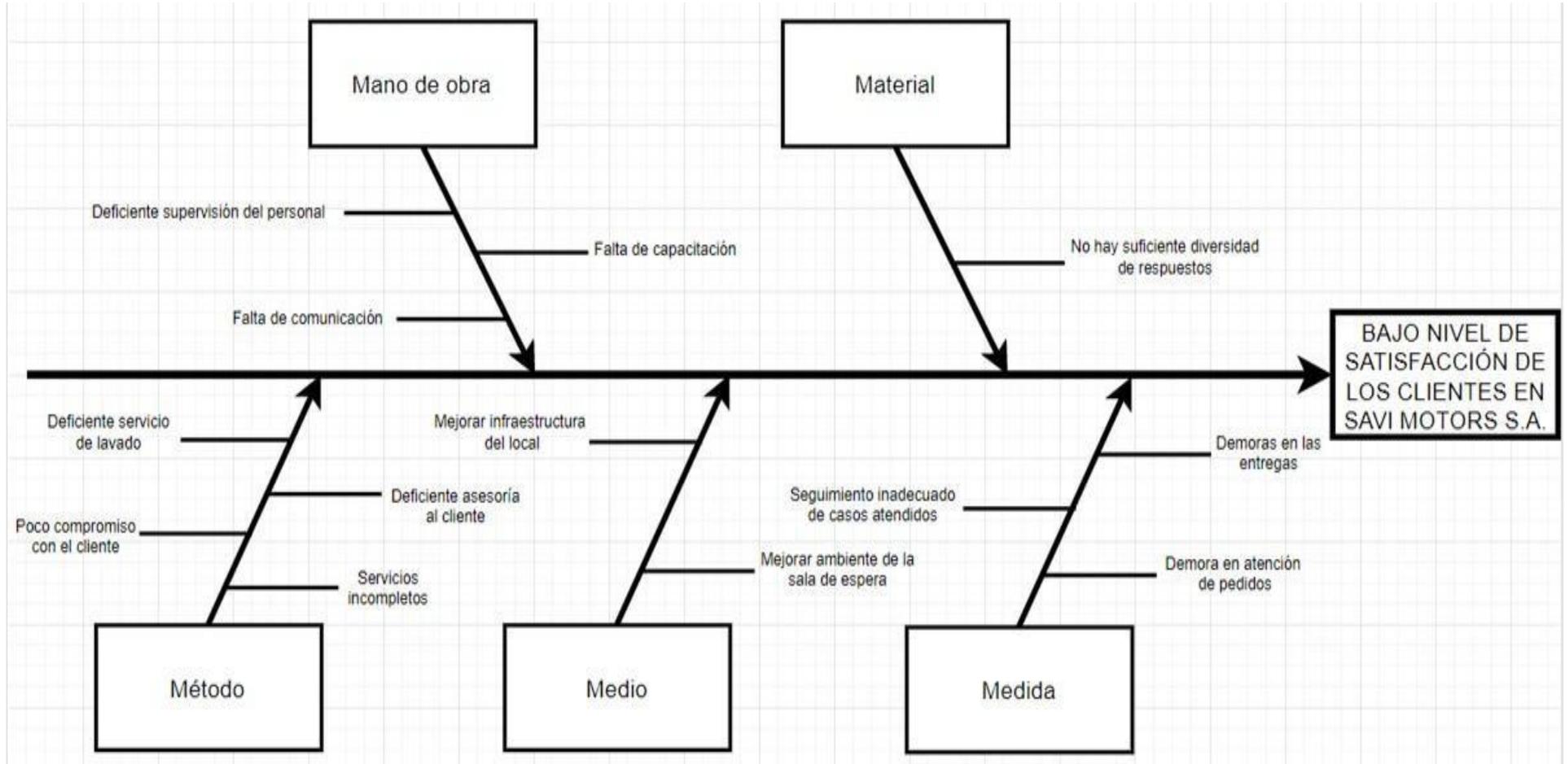


Tabla 9.*Listado de quejas frecuentes de los clientes de SAVI MOTORS*

Descripción de Queja	Frecuencia
No hay diversidad de repuestos.	1
La infraestructura del local debe mejorar.	2
Mejorar la sala de espera.	9
Deficiente supervisión del personal.	1
Falta de capacitación al personal de postventa.	2
Falta de comunicación.	1
Demoras en las entregas.	12
Seguimiento inadecuado de casos atendidos.	1
Demora en atención de pedidos.	1
Deficiente servicio de lavado.	11
Deficiente asesoramiento al cliente.	10
Poco compromiso con el cliente.	1
Servicios incompletos.	1

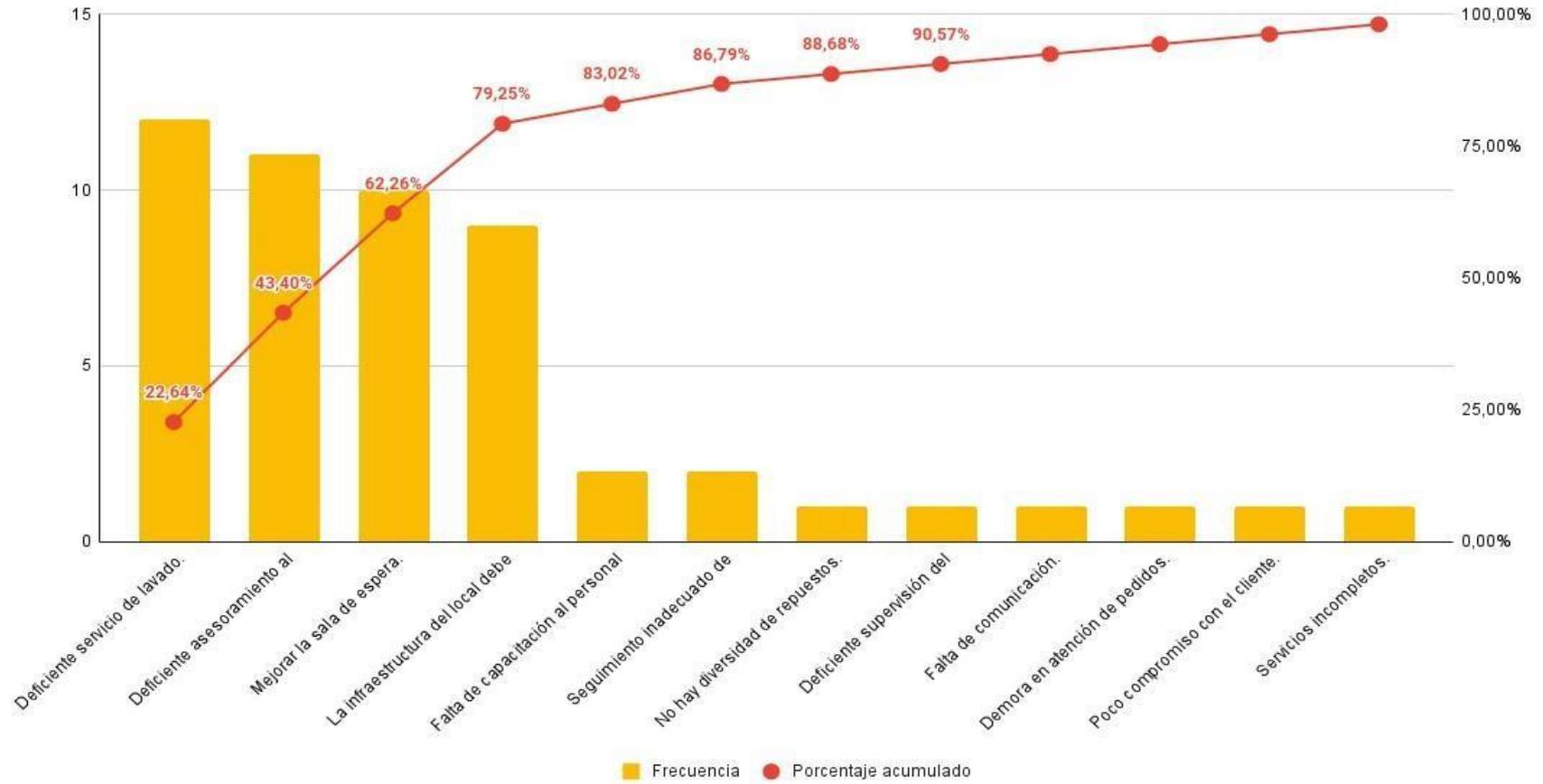
Tabla 10.

Listado de quejas frecuentes de los clientes de SAVI MOTORS en orden de mayor a menor

Queja #	Descripción de Queja	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Demoras en las entregas.	12	12	22,64%	22,64%
2	Deficiente servicio de	11	23	20,75%	43,40%
3	Deficiente asesoramiento	10	33	18,87%	62,26%
4	Mejorar la sala de espera.	9	42	16,98%	79,25%
5	La infraestructura del local debe mejorar.	2	44	3,77%	83,02%
6	Falta de capacitación al personal de postventa.	2	46	3,77%	86,79%
7	Seguimiento inadecuado de casos atendidos.	1	47	1,89%	88,68%
8	No hay diversidad de repuestos.	1	48	1,89%	90,57%
9	Deficiente supervisión del personal.	1	49	1,89%	92,45%
10	Falta de comunicación.	1	50	1,89%	94,34%
11	Demora en atención de pedidos.	1	51	1,89%	96,23%
12	Poco compromiso con el cliente.	1	52	1,89%	98,11%
13	Servicios incompletos.	1	53	1,89%	100,00%
Total		53		100,00%	

Gráfico 5.

Diagrama Pareto – Frecuencia de quejas



3. Desarrollar la metodología Service Blueprint

Para el desarrollo de esta fase se tuvo que realizar el punto número dos, el cual nos permitió identificar los procesos más críticos y así poder mapearlos. Sin embargo, debido a la similitud de cada uno de ellos; se estableció un modelo general de mapeo que posteriormente posibilitará identificar los puntos de dolor, riesgo y sorpresa con el fin de proponer las acciones convenientes para la mejora de los procesos.

Figura 3.

Diagrama Service Blueprint

Etapas		Registro de cita		Recepción del cliente	Cotización del servicio		Desarrollo del servicio					Pago del servicio			Entrega del vehículo		Seguimiento			
Evidencia		Llamada	Registro	Cuaderno de registro	Hoja de Excel			Pizarra						Comprobante de pago				Llamada		
Externo	Acciones del cliente	Llamada al consorcio	Confirma de la cita	Llegada al consorcio	Aguarda en la "zona de espera"	Confirma el servicio							Llegada al consorcio	Se dirige a caja	Paga el servicio	Recibe y verifica comprobante de pago	Aguarda en la zona de espera	Verifica el vehículo	Recepción llamada	Recibe y agradece asesoramiento
	Acciones de contacto	Confirmar disponibilidad de citas	Confirma datos del cliente para registro de la cita	Recepción del vehículo	Inspección del vehículo	Comunica el precio del servicio y hora de entrega							Recepción del cliente	Saluda al cliente y pregunta sus datos	Comprueba el pago realizado	Entrega comprobante de pago		Entrega del vehículo	Llamada al cliente	Asesoramiento al cliente sobre el servicio
	Tecnología																			
Interno	Acciones del trabajador	Verificación de disponibilidad de citas	Registra datos del cliente y el servicio	Verificación de previa cita	Cotización del servicio		Traslado del vehículo a la zona de espera	Traslado del vehículo al taller	Verifica el servicio a aplicar	Procede a realizar el servicio indicado	Verificación del trabajo realizado	Traslado del vehículo a la zona de entrega	Verificación de datos del cliente	Verifica datos del cliente y el servicio adquirido	Gestión del comprobante de pago	Registro del pago del servicio	Verificación del vehículo para entrega		Corroborar el servicio adquirido y datos	
	Soporte	Base de datos		Registro físico	Base de datos en Excel				Registro físico				Base de datos		Sistema				Manual del trabajador	

Figura 4.

Identificación de puntos de riesgos, dolor y sorpresa en el Blueprint

Etapas		Registro de cita		Recepción del cliente	Cotización del servicio		Desarrollo del servicio					Pago del servicio			Entrega del vehículo		Seguimiento			
Evidencia		Llamada	Registro	Cuaderno de registro	Hoja de Excel									Comprobante de pago				Llamada		
Externo	Acciones del cliente		Llamada al consorcio	Confirma de la cita	Llegada al consorcio	Aguarda en la "zona de espera"	Confirma el servicio						Llegada al consorcio	Se dirige a caja	Paga el servicio	Recibe y verifica comprobante de pago	Aguarda en la zona de espera	Verifica el vehículo	Recepción llamada	Recibe y agradece asesoramiento
	Acciones de contacto	Trabajador	Confirmar disponibilidad de citas	Confirma datos del cliente para registro de la cita	Recepción del vehículo	Inspección del vehículo	Comunica el precio del servicio y hora de entrega						Recepción del cliente	Saluda al cliente y pregunta sus datos	Comprueba el pago realizado	Entrega comprobante de pago		Entrega del vehículo	Llamada al cliente	Asesoramiento al cliente sobre el servicio
		Tecnología																		
Interno	Acciones del trabajador		Verificación de disponibilidad de citas	Registra datos del cliente y el servicio	Verificación de previa cita	Cotización del servicio		Traslado del vehículo a la zona de espera	Traslado del vehículo al taller	Verifica el servicio a aplicar	Procede a realizar el servicio indicado	Verificación del trabajo realizado	Traslado del vehículo a la zona de entrega	Verificación de datos del cliente	Verifica datos del cliente y el servicio adquirido	Gestión del comprobante de pago	Registro del pago del servicio	Verificación del vehículo para entrega		Corroboración el servicio adquirido y datos
	Soporte		Base de datos		Registro físico	Base de datos en Excel				Registro físico				Base de datos		Sistema				Manual del trabajador

- Dolor
- Sorpresa
- Riesgo

4. Establecer mejoras para los puntos de riesgos, de dolor y sorpresa

Como se pudo observar en el punto anterior, se ha identificado los puntos de riesgo, de dolor y momentos sorpresa en el diagrama Service Blueprint.

Para tener un mejor alcance de cada uno de ellos, se clasificó de la siguiente manera:

- Puntos de riesgo (color naranja)
- Puntos de dolor (color rojo)
- Puntos de sorpresa (color verde)

Tabla 11.

Descripción y propuestas de los puntos de dolor, riesgo y sorpresa

	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA
DOLOR	Verificación del trabajo realizado Entrega del vehículo Asesoramiento al cliente sobre el servicio	Estandarización del proceso (Anexo 6 - 8) Programa de atención personalizada (Anexo 9)
RIESGO	Comunica el precio del servicio y hora de entrega Verifica el servicio a aplicar Procede a realizar el servicio indicado	Programa de atención personalizada Creación de un CRM (Anexo 10) Estandarización del proceso
SORPRESA	Confirma datos del cliente para registro de la cita Entrega comprobante de pago Aguarda en la zona de espera Llamada al cliente	Creación de un CRM Programa de incentivos (Anexo 11) Zona lúdica, lectura y entretenimiento (Anexo 12) Programa de atención personalizada

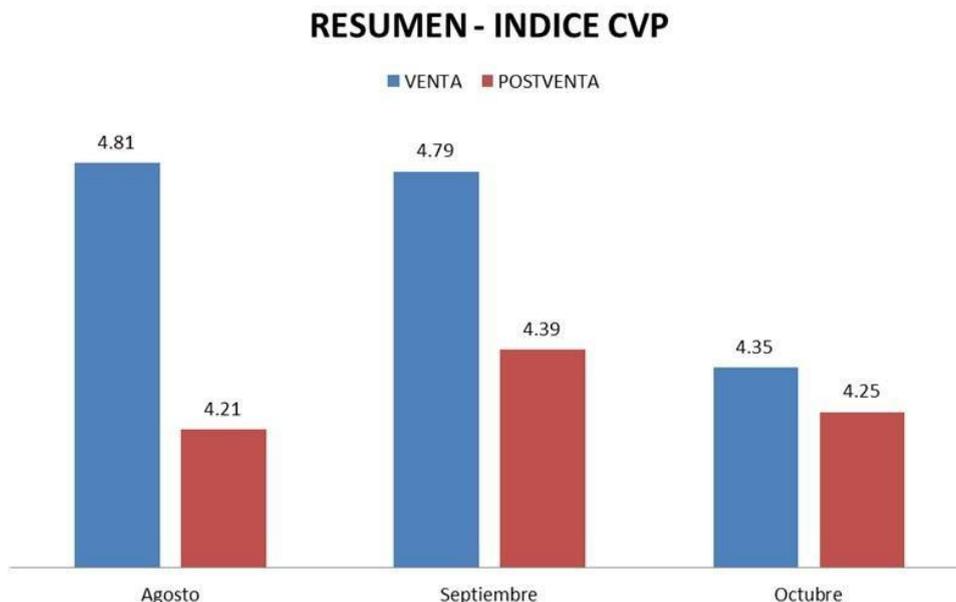
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

1. Los resultados obtenidos mediante la encuesta de satisfacción aplicada a la muestra (clientes que frecuentaron el consorcio entre los meses de agosto, septiembre y octubre del 2020) nos muestran que el indicador CVP en el mes de agosto en cuanto a los servicios de postventa el 4.21, se puede decir que en dicho mes, el consorcio no estuvo cumpliendo las expectativas de sus consumidores, puesto que se tiene presente que el mínimo que establece el indicador en mención en 4.4; asimismo, en el mes de septiembre, se tiene un indicador de 4.38, se puede inferir que hubo una mejora en el servicio postventa, pero no lo suficiente como para alcanzar el mínimo requerido; finalmente, en el mes de octubre, se tiene un indicador de 4.21, notoriamente, hubo una deficiente gestión en cuanto a atención al cliente en este mes; es por ello, que se puede decir, el problema que es el bajo nivel de satisfacción de los clientes en los meses mencionados no tiene la importancia que merece, puesto que el concesionario no ha realizado alguna estrategia de mejora ni de fidelización para sus clientes, en otras palabras, no ha llegado a alcanzar ni superar las expectativas que tienen los clientes.

Gráfico 6.

Resumen del nivel de satisfacción del cliente (CVP)



2. Para identificar los procesos más críticos de la empresa se utilizó el diagrama Ishikawa y Pareto, donde se determinó que algunas de las causas que generan problemas en la empresa son: Demoras en las entregas (12), deficiente servicio de lavado (11), deficiente asesoramiento al cliente (10), mejoras en la sala de espera (9), mejora de la infraestructura del local (2), falta de capacitación al personal de posventa (2), seguimiento inadecuado de casos atendidos (1) y demás indicadas en la tabla 12; de las cuales las, cuatro primeras expresadas forman parte del 79,25%, cumpliéndose así la regla del 80/20. Finalmente se identificó a qué procesos pertenecen dando como resultado que los procesos más críticos son los de postventa: Lavado y Sanitizado, Reparación y Planchado y Pintado.

Tabla 12.

Procesos más críticos de acuerdo con Ishikawa y Pareto

Descripción de Queja	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Proceso al que pertenecen
Demoras en las entregas.	12	12	22,64%	22,64%	Procesos de postventa de sanitizado, pintado y reparación
Deficiente servicio de lavado.	11	23	20,75%	43,40%	Proceso de postventa de lavado.
Deficiente asesoramiento al cliente.	10	33	18,87%	62,26%	Procesos de postventa de lavado y sanitizado,
Mejorar la sala de espera.	9	42	16,98%	79,25%	planchado y pintado y reparación.

3. Los datos obtenidos al desarrollar la herramienta Service Blueprint en todo el proceso de postventa nos proporcionó lo esperado al aplicarla, los puntos de dolor, aquellos que afectan en el hoy a la empresa, cuyas causas tienen que ser resueltas de manera inmediata puesto que, si no se realiza nada al respecto, continuarán impactando negativamente al consorcio y no permitirán su progreso; también, se identificaron los puntos de riesgo, son aquellos que no ahora pero pueden afectar a corto plazo, es menester de cada organización poder controlar estos factores, debido a que el no hacerlo, traería consecuencias perjudiciales y se convertirían en puntos de dolor, que es lo que se quiere eliminar o mejorar; por último, tenemos los puntos de sorpresa o momentos WOW, son aquellas acciones que pueden permitir a la empresa, generar algún valor agregado en la experiencia del cliente; con estos incluso, se puede llegar a fidelizarlos.

Tabla 13.

Puntos de dolor, riesgo y sorpresa de acuerdo con el Service Blueprint

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
DOLOR	Verificación del trabajo realizado Entrega del vehículo Asesoramiento al cliente sobre el servicio Comunica el precio del servicio y hora de entrega
RIESGO	Verifica el servicio a aplicar Procede a realizar el servicio indicado
SORPRESA	Confirma datos del cliente para registro de la cita Entrega comprobante de pago Aguarda en la zona de espera Llamada al cliente

4. Para poder mejorar todo lo mencionado en líneas anteriores, se proponen ciertas mejoras para cada punto de dolor y riesgo, y oportunidades de un extra en los puntos de sorpresa; la estandarización de cada proceso del servicio postventa es vital para optimizar recursos y tiempo, para poder realizarlos, se utilizó la herramienta SmartDraw, la cual permitió un buen manejo y mapeo de cada uno de ellos; también, se creó un Plan de Acción de Atención Personalizada (PAAP), el cual establece el rol que tiene cada colaborador en ciertas actividades específicas, que se infirió como las más críticas a mejorar, cada uno de ellos tendrá uso de materiales e instrumentos que le permitan realizar la gestión de manera más eficiente y con el menor margen de error; asimismo, se creó y desarrolló un CRM que permita agilizar y optimizar el flujo de proceso actual que siguen para registrar y tomar datos de los clientes, cada etapa del CRM, se ha especificado en el Anexo 11. Por otro lado, en cuánto a los puntos de sorpresa, se optó por la creación de un Programa de Incentivos basado en un sistema de puntuación de acuerdo al servicio brindado y la implementación de una Zona Lúdica, de lectura y entretenimiento en la sala de espera.

Tabla 14.*Propuestas de mejora para los puntos de dolor, riesgo y sorpresa*

PUNTOS	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA
DOLOR	Verificación del trabajo realizado	Estandarización del proceso (Anexo 6 - 8)
	Entrega del vehículo Asesoramiento al cliente sobre el servicio	Programa de atención personalizada (Anexo 9)
RIESGO	Comunica el precio del servicio y hora de entrega	Programa de atención personalizada
	Verifica el servicio a aplicar Procede a realizar el servicio indicado	Creación de un CRM (Anexo 10)
SORPRESA	Confirma datos del cliente para registro de la cita	
	Entrega comprobante de pago	Programa de incentivos (Anexo 11)
	Aguarda en la zona de espera Llamada al cliente	Zona lúdica, lectura y entretenimiento (Anexo 12) personalizada

4.2. Docimasia de hipótesis

Se estima que la participación de la propuesta en el consorcio mediante la aplicación de la herramienta Service Blueprint, tendrá un buen porcentaje de éxito e incrementará el nivel de satisfacción de los clientes en el área de postventa.

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Resultados del Objetivo General: Determinar la influencia de la mejora de los procesos usando Service Blueprint en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.

Por lo que se demuestra en la investigación, la variable dependiente, satisfacción del cliente, es afectada directamente por la variable independiente, mejora de procesos.

5.2. Resultados del Objetivo Específico N° 1: Determinar el nivel de satisfacción actual de los clientes en la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.

Para el primer objetivo específico del proyecto, se determinó el nivel de satisfacción actual de los clientes de los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2020 previamente mencionados.

El desarrollo de este objetivo es de suma importancia ya que con la información obtenida se puede apreciar el indicador que maneja actualmente el consorcio en cuánto al nivel de satisfacción de los clientes tanto en el área de ventas como en el servicio postventa, así como los criterios respectivos a considerar, y desde ese dato partir para poder continuar con la investigación propuesta.

Gasser (2018) en su tesis titulada “Estudio de la satisfacción de clientes a través del sistema de Promotores Netos”, se pudo deducir al realizar la contrastación de los indicadores CVP y NPS, que ni en la empresa de servicios financieros que menciona el autor ni en la empresa en estudio, el consorcio SAVI MOTORS S.A., se logra llegar al mínimo número establecido por cada uno, asimismo, precisa la importancia de conocer los números o indicadores debido a que se tiene que tener en cuenta los aspectos de la atención al cliente a mejorar.

Espín Balseca & Tercero Chicaiza (2019), en su tesis titulada “Evaluación de la calidad del servicio al cliente, mediante la metodología SERVPERF en el restaurante Dayanita de la ciudad de Salcedo”, se llegó a determinar que el criterio de atención al cliente está muy infravalorado, los comensales no sólo buscar alimentarse al ir a un restaurante sino la experiencia completa, así que la atención personalizada es crucial para el sustento de este objetivo, en el caso de esta investigación, también se plantea la evaluación al asesor, pues, se considera que es pieza fundamental para el logro de la mejora en este aspecto.

También, Alvites & Herrera Arellano, 2017 en su tesis de título “Plan de mejora continua para optimizar el proceso de servicio post venta de vehículos livianos de Grupo PANA S.A. – Sede San Isidro – 2017” planteó la importancia de realizar una comparación entre los indicadores de la situación actual con los números posteriores al aplicar la mejora; en este caso, la propuesta se hará esperando que la empresa pueda considerarla e implementarla para la mejora de la misma.

5.3. Resultados del Objetivo Específico N° 2: Identificar los procesos críticos de la empresa Savi Motors S.A. – Trujillo.

Se logró identificar los procesos críticos, aquellos que necesitan mayor atención en el consorcio SAVI MOTORS S.A., para ello, se hizo uso de las herramientas: Diagrama Ishikawa con la meta de esclarecer los puntos respondiendo al porqué existe un bajo nivel de satisfacción de los clientes, luego para establecer o priorizar estas causas, se utilizó el diagrama de Pareto, finalmente, con los medios usados, se logró tener la información que este objetivo demandaba.

Este objetivo es considerado como uno de los principales de la investigación, debido a que, careciendo de este objetivo, el proyecto no tendría cómo conocer qué puntos o partes del proceso mejorar; así que la finalidad de este objetivo es primordial, pues permite tener una perspectiva de los procesos actuales de la empresa.

Así como Pagano & Torres (2019) en sus tesis titulada “Propuesta de mejora de procesos en el área de mantenimiento automotriz y su relación

con la productividad – Cajamarca” planteó un modo similar al trabajado en este proyecto, haciendo uso de los diagramas de flujo para conocer los procesos y desarrollando las herramientas de Ishikawa y Pareto con la finalidad de conocer la relación que guarda la mejora de procesos con la productividad.

Y Obregón (2018) en su tesis de título “Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio mediante la aplicación de herramientas Lean Service y BPM en una empresa comercializadora de repuestos mecánicos” que también utilizó las herramientas de Ishikawa y Pareto con la finalidad de identificar los procesos críticos para la mejora del servicio brindado.

No obstante, Kim (2017) en su tesis titulada “Definiendo la utilidad del Blueprint de servicios para una compañía gestora de servicios de salud”, expresa que logró identificar con mayor facilidad los puntos críticos que tiene que mejorar cada área y proceso en la empresa; así como también, lograr tener un panorama más conciso y detallado rediseñando las diversas actividades en función al proceso, Kim mencionó que para lograrlo, dicha las empresas deberán tomar decisiones estratégicas a favor de su mejora.

Por otro lado, Jaramillo (2018) en su tesis titulada “Análisis Operativo de Bassick e implementación de herramientas de control para el manejo de bebidas en una discoteca” optó por la creación de diferentes herramientas de control para la identificación de sus procesos más críticos.

5.4. Resultados del Objetivo Especifico N°03: Desarrollar la metodología Service Blueprint en los procesos críticos.

Para lograr el presente objetivo, previamente se identificó los procesos críticos del consorcio, lavado y sanitización, planchado y pintado y reparación, al analizar cada uno de ellos; se observó que mantienen las mismas actividades, siendo su única diferencia el servicio aplicado. Por lo cual, se tomó la decisión de mantener un solo modelo de proceso al aplicar la metodología Service Blueprint. Para desarrollar la antes mencionada, al inicio, se estableció el esquema que se utilizaría; así

mismo se identificaron las etapas del proceso, evidencias, acciones del cliente, acciones de contacto del trabajador y tecnología, acciones del trabajador internas y soportes.

A continuación, se ubicaron cada uno de las expresadas anteriormente en el esquema del Service Blueprint de acuerdo a su función para que finalmente se determinaran los puntos de dolor, riesgo y sorpresa.

A diferencia de los antecedentes citados, donde VIDAL & BUSTOS (2018) que en su tesis titulada “Diseño de una propuesta de mejoramiento para los procesos y servicios de la oficina de compras y suministros de la universidad ICESI” utilizó la metodología con el único propósito de contar con un mapeo general de los procesos.

Además, Ceron & Yucra (2019) en su tesis titulada “Modelo de referencia para la mejora de procesos identificados a partir del análisis de la experiencia del cliente con herramientas de Design Thinking en MYPES” donde utiliza la metodología del Customer Journey Map, el cual permite determinar las experiencias positivas y negativas y a partir de ella; aplican el Service Blueprint con el fin de identificar las fallas dentro del proceso.

5.5. Resultados del Objetivo Especifico N°04: Establecer mejoras para los puntos de riesgo, dolor y sorpresa en los procesos críticos.

Se logró el último objetivo específico, gracias al desarrollo de los anteriores; ya que mantienen una secuencia ordenada. En primer lugar, en una tabla se clasificaron los puntos identificados según su función de dolor, riesgo o sorpresa.

A continuación, se realizó una lista de propuestas de mejoras por cada punto; para finalmente agrupar las soluciones con similitud y establecer una sola, con el fin de cumplir el principio de productividad y realizar mayores mejoras con menos propuestas. Es decir, si se pretendía proponer un “programa de atención personalizada” para el punto de dolor “asesoramiento del cliente sobre el servicio” y un “protocolo de atención flexible en el post servicio” para el punto de sorpresa “llamada al cliente”;

se decidió agrupar ambas dentro de un “Plan de Acción de Atención Personalizada” donde podrían desempeñarse según su finalidad.

A diferencia de, León & Giraldo (2019) en su proyecto de tesis titulada “Propuesta de mejora de procesos en la Atención de Pedidos en un Marketplace bajo el enfoque DMAIC” donde utilizó diversas metodologías como “point of view”, ¿“How might we?”, “lluvia de ideas” y entre otros para establecer las propuestas de mejora de los procesos.

CONCLUSIONES

- Se determinó el nivel de satisfacción actual de los clientes, el cual es un punto primordial que toda empresa debe conocer y revisar periódicamente, ya que, a través de los indicadores, se puede conocer cuán viable y cómo está yendo el progreso de la misma, asimismo, al conocerlos, se puede atacar los puntos que se tiene que mejorar; por otro lado, este punto en específico se tiene que mapear debido a que el cliente es el mejor marketing que se puede tener, un buen trato, un buen servicio hace que puedan recomendar a otras personas la empresa.
- Se identificaron los procesos críticos del consorcio en estudio, que en toda empresa son acciones que tienen que ser consideradas por los altos mandos como vital para la continuidad y progreso de la misma debido a que, estos son aquellos que no permiten que el negocio continúe el flujo correcto y no funcione adecuadamente, es por ello que tenerlos mapeados, identificados, permite que el consorcio le brinde mayor atención con el fin de asegurarse que su nivel de criticidad no genere repercusiones ni a corto ni largo plazo.
- Se desarrolló la metodología Service Blueprint, que es de suma importancia para el consorcio, ya que le permite analizar sus procesos de manera más específica y sobre todo de acuerdo a lo que sus clientes experimentan en los servicios que adquieren; con el propósito de identificar las fallas y clasificarlas en puntos de dolor como lo son las actividades de verificación del trabajo realizado, entrega del vehículo y asesoramiento al cliente sobre el servicio; puntos de riesgo como la comunicación del precio del servicio y hora de entrega, verificación del servicio a aplicar y realización del servicio aplicado; y puntos de sorpresa como confirmación de datos de los clientes para el registro de las citas, entrega del comprobante de pago, momento de espera en la zona específica y llamada al cliente.
- Se estableció diversas propuestas conjuntas de mejora para los puntos de dolor, riesgo y sorpresa; las cuales generan una ventaja para el consorcio ya que permite aplicarlas de acuerdo a su prioridad, además de solucionar un punto de dolor y riesgo al mismo tiempo debido a las propuestas agrupadas explicadas en la discusión de resultados 5.5.

RECOMENDACIONES

- Al conocer el nivel de satisfacción actual de los clientes, se debe tener establecido cuáles son los criterios y meses donde menos puntaje se tiene y hacerles seguimiento por al menos tres (3) meses con el objeto de subsanarlos.
- Las partes interesadas a excepción del cliente deben realizar una revisión mensual de los procesos establecidos y su funcionamiento, controlar los puntos que perjudican y pueden perjudicar a la empresa asignando responsabilidades y evaluando su cumplimiento.
- Se debe aplicar la metodología Service Blueprint cada vez que se realice un cambio o se agregue una nueva actividad dentro de los procesos, puesto que podrían modificar el esquema actual del diagrama.
- Los puntos de dolor, riesgo y sorpresa deben ser determinados por un equipo de trabajo conformado por las partes interesadas en los procesos, de preferencia incluyendo al administrador general; de manera que estos sean reales y concuerden con la realidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. K., & Julca, I. G. (2015). Plan de Mejora para Optimizar el Proceso de Atención al Cliente a Nivel de Venta y Postventa de Vehículos y su Impacto en la Rentabilidad en la Empresa Autonort Trujillo S.A. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Díaz de Cerio , J. (2019). *La Experiencia del Cliente en la Era Digital*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27937/TFG%20-%20Diaz%20de%20Cerio%20Escudero%2C%20Javier%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvites Moore, E., & Herrera Arellano, N. (2017). *PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SERVICIO POST VENTA DE VEHÍCULOS LIVIANOS DE GRUPO PANA SA.–SEDE SAN ISIDRO-2017*. Lima.
- Athuraliya, A. (2020). *Creately*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de Blog de Creately: <https://creately.com/blog/diagrams/what-is-a-service-blueprint/>
- Cárdenas, A. C. (2016). Diseño de un Plan de Mejora de Calidad en el Servicio para el Restaurante Bambao . Metropolitano de Quito : Escuela de Hospitalidad y Turismo.
- Carvajal, G. V., Valls , W., Lemoine, F. Á., & Alcívar, V. E. (2017). *Gestión por procesos*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Caurin, J. (2017). *Emprende Pyme*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/auditoria>
- Caurin, J. (2018). *Emprende Pyme*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/satisfaccion-del-cliente>
- Ceron , B., & Yucra , B. B. (2019). Modelo de referencia para la mejora de procesos identificados a partir del análisis de la experiencia del cliente con herramientas de Design Thinking en MYPES. Lima: Universidad Peruana de Cienias Aplicadas.
- Chuquino, J. (2016). *Johana Chuquino*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Blog : <https://www.johanachuquino.com/la-importancia-de-aplicar-la-mejora-de-procesos/>
- Da Silva, K. (2019). *Cuida tu Dinero*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13083358/el-concepto-de-servicio-al-cliente>
- DELSOL. (2020). *Software DELSOL*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/competitividad/>
- Donís, I. (2019). *Ipsoides*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <https://ipsoideas.es/2019/05/atencion-personalizada-en-las-empresas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20atenci%C3%B3n%20personalizada,y%20preferencias%20de%20%C3%A9ste%20%C3%BAltimo.>

- Editorial, E. (2018). *Movistar*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/valor-agregado-guia-facil/>
- Fernandez, R. (2017). *PQS*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://www.pqs.pe/xperience/que-es-y-como-realizar-un-blueprint>
- First Workplaces*. (2019). Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <https://blog.firstworkplaces.com/la-importancia-de-las-3e-en-tu-negocio>
- Gasser, M. J. (2018). Estudio de la Satisfacción de Clientes a través del Sistema de Promotores Netos. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL – REGIONAL CÓRDOBA.
- Gibbons, S. (2017). *Grupo Nielsen Norman*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>
- Gibbons, S. (2018). *Grupo Nielsen Norman*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.nngroup.com/articles/5-steps-service-blueprinting/>
- Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del Cliente*. México : Panorama.
- Huergo, J. (2007). Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Huerta, I. (2017). *Villanett*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <http://www.nube.villanett.com/2017/09/26/beneficios-una-buena-atencion-al-cliente/>
- Iso Tools*. (2017). Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2017/07/12/importancia-mejora-procesos/>
- Jaramillo, C. A. (2018). *Análisis Operativo de Bassick e implementación de herramientas de*. Quito.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Lauria, G. (2019). *Debmedia*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://debmedia.com/blog/medir-satisfaccion-del-cliente/>
- Leal, B. M. (2017). *Ida Blog*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://blog.ida.cl/disenio/service-blueprint-disenio-servicios/>
- León, N. F., & Giraldo, G. (2019). Propuesta de Mejora de Procesos en la Atención de Pedidos en un Marketplace bajo el Enfoque DMAIC. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- López, D. C. (2018). Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Macías, M. (2015). *Advenio*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://advenio.es/como-disenar-servicios-a-traves-del-service-blueprint/>
- Marketeroslatam*. (2019). Recuperado el 06 de 11 de 2020, de <https://www.marketeroslatam.com/70-estadisticas-acerca-del-servicio-al-cliente/>

- Martinez, A. (2020). *Concepto Definición*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/cliente/>
- Martinez, J. (2018). *Liderazgo y Mercadeo* . Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://www.liderazgoymercadeo.co/aceptacion-de-un-producto/#:~:text=Aceptaci%C3%B3n%20de%20un%20producto%20es,sus%20estrategias%20a%20la%20compa%C3%B1a%20C3%ADa.>
- Ministerio de Salud . (2017). Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <http://www.tuberculosis.minsa.gob.pe/portaldpctb/Contenido.aspx?op=1018>
- Monterroso, E. (2016). *Competitividad y Estrategia :Conceptos, Fundamentos Y Relaciones*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Núñez, L. E. (2017). Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín. Universidad Cesar Vallejo.
- Obregón, J. N. (2018). *Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio mediante la aplicación de herramientas Lean Service y BPM en una empresa comercializadora de repuestos mecánicos*. Lima.
- Ochoa, C. (2020). *Netquest*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/que-es-un-nps-y-como-se-mide>
- Osorio, M. (2016). Calidad del Servicio al Cliente Percibida por los Pacientes en la Clínica de Omatología de Cali. Cali: Universidad Libre Seccional Cali.
- Pacheco, J. (2018). *Heflo*. Recuperado el 11 de 11 de 2020, de <https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/la-mejora-los-procesos/>
- Pagano Ortiz, A. I., & Torres Rios, J. A. (2019). *PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD - CAJAMARCA*. Trujillo.
- Pareja, D. (2019). *Cero*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Parra, C. A. (2016). Relación entre el Servicio Postventa y la Fidelidad del Cliente en el Sector Automotriz, el Caso de dos Concesionarios de Vehículos Chinos . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Payssé, M. (2020). *Inconcert*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://blog.inconcertcc.com/por-que-calculas-el-fcr-en-tu-contact-center/>
- Peiró, R. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de Haciendo Fácil la Economía: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Pérez, A. (2019). *Drew*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de <https://blog.wearedrew.co/que-es-el-cuello-de-botella-en-tu-empresa>

- Pozo, J. (2020). *El viaje del Cliente*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://elviajedelcliente.com/indicadores-de-satisfaccion-del-cliente/>
- Questionpro. (2018). Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.questionpro.com/blog/es/indicador-de-esfuerzo-del-cliente/>
- Raffino, M. E. (2020). *Concepto*. Recuperado el 12 de 2020 de 2020, de <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>
- Reul, M. (2019). *Sendinblue*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://es.sendinblue.com/blog/omnicanalidad-que-es/>
- Rodriguez, H. (20 de Febrero de 2022). *Crehana*. Obtenido de <https://www.crehana.com/mx/blog/negocios/que-son-expectativas-cliente/>
- Sánchez, J. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de Haciendo Fácil la Economía: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Sánchez, S. (2017). *Puro Marketing* . Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>
- Sensory Marketing*. (2019). Recuperado el 06 de 11 de 2020, de <https://sensorymkt.com/2019/07/08/el-consumidor-del-siglo-xxi/>
- Vallina, E. (2016). *Freshco*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>
- Vanegas, K. (2020). *Dinterweb*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://blog.dinterweb.com/valor-del-producto-vs-valor-del-cliente>
- VIDAL DELGADO, M. L., & BUSTOS DORADO, O. E. (2018). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS Y SERVICIOS*. Cali.
- Westreicher, G. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2020, de Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#>
- Westreicher, G. (17 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#>
- Work Meter*. (2018). Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://es.workmeter.com/blog/como-mejorar-los-procesos-en-una-empresa>

ANEXOS

Anexo N° 1

HOJA DE REGISTRO DE DATOS

	FICHA DE PROCESO	Hoja 1 de 3
	Proceso: Planchado y pintura Código: 001	Edición: I Fecha: 20/03/2021
Objeto y alcance del proceso		
Recopilar información pertinente al proceso del planchado y pintura del consorcio SAVI MOTORS S.A. como los involucrados, las acciones y tareas de cada uno.		
Entradas	Salidas	
Atención de los vehículos.	Vehículos pintados y en buenas condiciones.	
Partes interesadas pertinentes al proceso	Recursos (RRHH, económico, tecnológico e infraestructura)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Asistente - Recepcionista (vigilante) - Asesor de servicios - Terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuaderno de registro - Registro interno - Pizarra 	
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Agendamiento de cita - Verificación de cita - Inspección previa del vehículo - Estimación del presupuesto (costo) - Contacto con los terceros 		
Observaciones		
El proceso de planchado y pintura no lo hace netamente el consorcio SAVI MOTORS S.A. sino tercerizan con una empresa de confianza para que realicen el trabajo, cabe resaltar que, de todas maneras, realizan un control de calidad de lo realizado antes de la entrega del vehículo.		
Elaborado por: Autores de la presente tesis Fecha: 20/03/2021		

HOJA DE REGISTRO DE DATOS

 SAVI MOTORS	FICHA DE PROCESO	Hoja 2 de 3
	Proceso: Lavado y sanitización Código: 001	Edición: I Fecha: 20/03/2021
Objeto y alcance del proceso		
Recopilar información pertinente al proceso del lavado y sanitización del consorcio SAVI MOTORS S.A. como los involucrados, las acciones y tareas de cada uno.		
Entradas	Salidas	
Atención de los vehículos.	Vehículos lavados y en buenas condiciones.	
Partes interesadas pertinentes al proceso	Recursos (RRHH, económico, tecnológico e infraestructura)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Asistente - Recepcionista (vigilante) - Asesor de servicios - Mecánico 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuaderno de registro - Registro interno - Pizarra 	
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Agendamiento - Verificación de cita - Inspección previa del vehículo - Estimación del presupuesto (costo) - Realización del servicio 		
Observaciones		

HOJA DE REGISTRO DE DATOS

 SAVI MOTORS	FICHA DE PROCESO	Hoja 3 de 3
	Proceso: Reparación Código: 001	Edición: I Fecha: 20/03/2021
Objeto y alcance del proceso		
Recopilar información pertinente al proceso de reparación mecánica del consorcio SAVI MOTORS S.A. como los involucrados, las acciones y tareas de cada uno.		
Entradas	Salidas	
Atención de los vehículos.	Vehículos reparados y en buenas condiciones.	
Partes interesadas pertinentes al proceso	Recursos (RRHH, económico, tecnológico e infraestructura)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Asistente - Recepcionista (vigilante) - Asesor de servicios - Mecánico 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuaderno de registro - Registro interno - Pizarra 	
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Agendamiento - Verificación de cita - Inspección previa del vehículo - Estimación del presupuesto (costo) - Realización del servicio 		
Observaciones		

ANEXO N° 2

Ficha de registro de datos

Meses	Número de clientes	
	Ventas	Postventa
Agosto	4	33
Setiembre	6	40
Octubre	5	23
Observaciones		
Elaborado por: Autores de la presente tesis Fecha: 16/02/2021		

Anexo N° 3

Ficha de registro de datos

	FICHA DE REGISTRO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN		Hoja 1 de 3	
	Fecha: Agosto 2020			
Factor Evaluado	VENTA		POSTVENTA	
	Total Encuestados	CVP	Total Encuestados	CVP
Asesor Comercial	4	4.75	33	4.18
Pago/ Financiación	4	4.50	33	4.27
Entrega de unidad nueva	4	5.00	33	4.27
Cumplimiento de Acuerdos	4	5.00	33	4.12
Satisfacción con el concesionario	4	5.00	33	4.06
Recomendación	4	5.00	33	4.09
Total		4.81		4.21
Observaciones				
<p>Venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tener más opciones de financiamiento Disminuir los tiempos de entrega. <p>Postventa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los tiempos de entregas prometidos Lavar el carro Explicar detalladamente los trabajos realizados 				
<p>Elaborado por: Autores de la presente tesis</p> <p>Fecha: 16/02/2021</p>				

	FICHA DE REGISTRO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN		Hoja 2 de 3	
	Fecha: Septiembre 2020			
Factor Evaluado	VENTA		POSTVENTA	
	Total Encuestados	CVP	Total Encuestados	CVP
Asesor Comercial	6	5.00	40	4.40
Pago/ Financiación	6	4.50	40	4.30
Entrega de unidad nueva	6	4.67	40	4.45
Cumplimiento de Acuerdos	6	5.00	40	4.43
Satisfacción con el concesionario	6	4.67	40	4.38
Recomendación	6	5.00	40	4.23
Total		4.79		4.39
Observaciones				
<p>Venta:</p> <p>Mejorar el proceso de tarjeta y placa, hay mucha demora.</p> <p>Postventa:</p> <p>Mejorar la calidad del trabajo realizado</p> <p><input type="checkbox"/> Lavar las unidades antes de entregarlas.</p>				
<p>Elaborado por: Autores de la presente tesis</p> <p>Fecha: 16/02/2021</p>				

	FICHA DE REGISTRO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN		Hoja 3 de 3	
	Fecha: Octubre 2020			
Factor Evaluado	VENTA		POSTVENTA	
	Total Encuestados	CVP	Total Encuestados	CVP
Asesor Comercial	5	4.20	23	4.22
Pago/ Financiación	5	4.20	23	4.09
Entrega de unidad nueva	5	4.40	23	4.39
Cumplimiento de Acuerdos	5	4.60	23	4.30
Satisfacción con el concesionario	5	4.60	23	4.22
Cumplimiento COVID	5	-	23	-
Total		4.35		4.25
Observaciones				
<p>Venta:</p> <p>Ofrecer mayor información sobre la entrega del vehículo</p> <p>Postventa:</p> <p>Mejorar la limpieza de las unidades</p> <p><input type="checkbox"/> Realizar el trabajo de revisión de forma más exhaustiva</p> <p><input type="checkbox"/> Explicar al cliente los problemas que presenta su vehículo</p> <p><input type="checkbox"/> Optimizar las operaciones realizadas</p>				
<p>Elaborado por: Autores de la presente tesis</p> <p>Fecha: 16/02/2021</p>				

Anexo N° 4

Cuestionario de satisfacción del cliente – venta

Para nosotros es muy importante conocer tu opinión acerca de nuestros productos, es por ello que deseamos pueda calificar las siguientes preguntas teniendo en cuenta la escala de 1 – 5, donde:

Muy malo = 1 ; Malo = 2 ; Bueno = 3 ; Muy bueno = 4 ; Excelente = 5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cómo evalúa a su vendedor en términos generales?					
2	¿Cómo evalúa su experiencia de pago o financiación de su nuevo vehículo en términos generales?					
3	¿Cómo evalúa el proceso de entrega de su vehículo en términos generales?					
4	¿Cómo evalúa al concesionario en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos con usted?					
5	¿Cómo evalúa en general al concesionario?					

Asimismo, queremos tener de conocimiento su recomendación con respecto al concesionario teniendo presente la escala de 1 – 5, donde:

Muy en desacuerdo = 1 ; En desacuerdo = 2 ; Ni acuerdo, ni desacuerdo = 3 ; De acuerdo = 4 ; Muy de acuerdo = 5

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Yo recomiendo al concesionario.					

Anexo N° 5

Cuestionario de satisfacción del cliente – postventa

Para nosotros es muy importante conocer tu opinión acerca de nuestros servicios, es por ello que deseamos pueda calificar las siguientes preguntas

teniendo en cuenta la escala de 1 – 5, donde:

Muy malo = 1 ; Malo = 2 ; Bueno = 3 ; Muy bueno = 4 ; Excelente = 5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cómo evalúa a su asesor de servicios en términos generales?					
2	¿Cómo evalúa la calidad del trabajo realizado en su vehículo?					
3	¿Cómo evalúa el proceso para retirar su vehículo en términos generales?					
4	¿Cómo evalúa al concesionario en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos con usted?					
5	¿Cómo evalúa en general al concesionario?					

Asimismo, queremos tener de conocimiento su recomendación con respecto al

concesionario teniendo presente la escala de 1 – 5, donde:

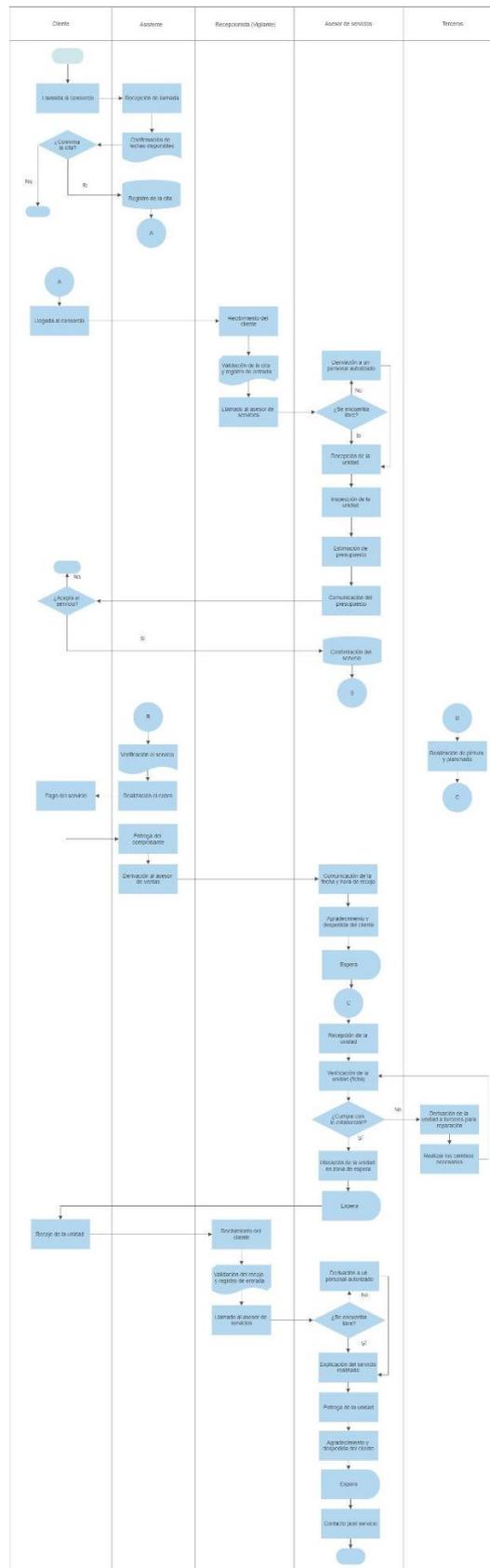
Muy en desacuerdo = 1 ; En desacuerdo = 2 ; Ni acuerdo, ni desacuerdo = 3 ; De acuerdo

= 4 ; Muy de acuerdo = 5

N°	Criterio	1	2	3	4	5
1	Yo recomiendo al concesionario.					

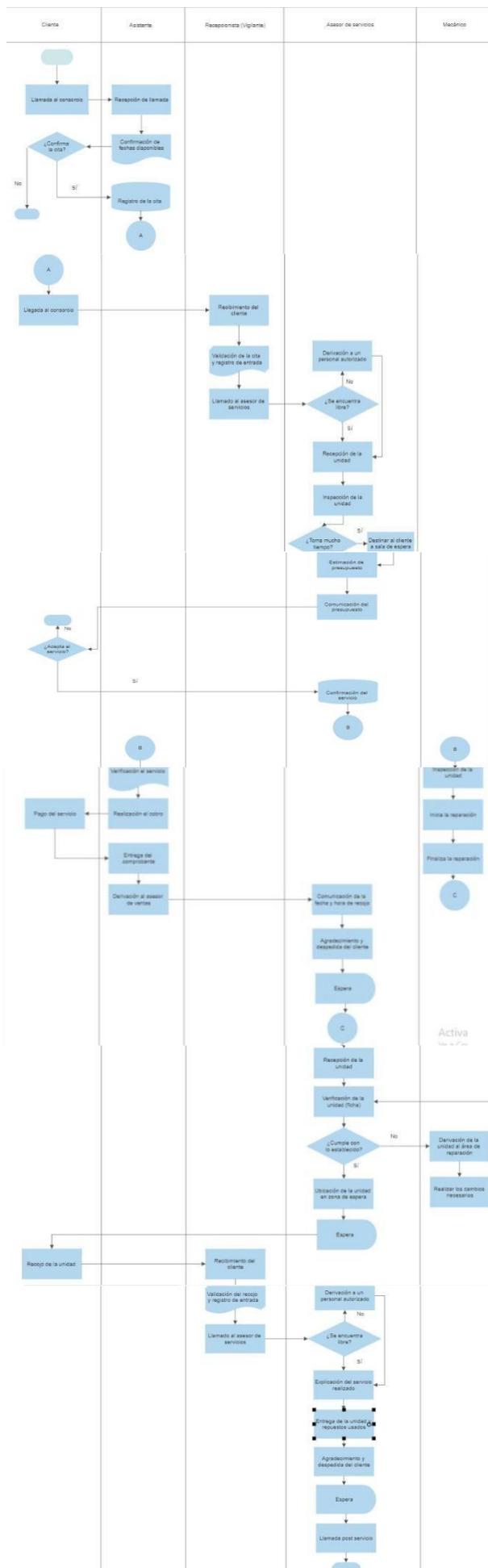
Anexo N° 7

Diagrama de flujo funcional: Proceso de planchado y pintura



Anexo N° 8

Diagrama de flujo funcional: Proceso de Reparación



Anexo N° 9

Plan de acción de atención personalizada (PAAP)

El PAAP (Plan de Acción de Atención Personalizada) tiene como finalidad presentar acciones puntuales que la empresa deberá cumplir para brindar un Servicio Premium a sus clientes y más aún a los frecuentes del área de postventa en las diferentes etapas del desarrollo de los servicios.

Los clientes frecuentes son aquellos que adquirieron tres o más servicios de postventa o aquellos que compraron un vehículo y desean adquirir uno de los servicios postventa.

Debido a la similitud de los procesos de planchado y pintura, lavado y sanitizado y reparación; se seleccionaron los momentos (actividades) en común donde se aplicarán las acciones correspondientes para hacer del servicio una experiencia inolvidable.

Las actividades seleccionadas fueron:

- a) Confirmación de las citas disponibles
- b) Llegada al consorcio
- c) Entrega del comprobante
- d) Comunicación de la fecha y hora de entrega
- e) Explicación del servicio
- f) Contacto post servicio

A continuación, se brindarán detalles de cada una:

a) Confirmación de las citas disponibles

El encargado de esta actividad es el/la asistente comercial de la empresa, que debe revisar rigurosamente las citas programadas en la base de datos para brindar las fechas actuales disponibles para que así sea generada. A manera de cumplir con las expectativas de los clientes frecuentes, si ocurriera el caso de no haber fechas próximas disponibles; en este momento del proceso, el/la asistente debe en lo posible reprogramar las citas con el fin de darles prioridad y generar una en la brevedad de tiempo.

Materiales e instrumentos:

- Base de datos actualizada

- Cronograma de citas

b) Llegada al consorcio

El factor humano principal en esta actividad es el encargado de vigilancia, él es quién da la primera impresión a todos los clientes, quién tiene que verificar en su cuaderno de registro, la fecha y hora de las citas programadas. En este punto, cabe resaltar que el control que tiene el vigilante tiene que estar actualizado y verificado por un asesor comercial, es decir, ambos tienen que trabajar estrechamente para tener un buen registro de todos los servicios programados en el día, ya que no se desea tener inconvenientes con los clientes ni causarles algún tipo de incomodidad.

Materiales e instrumentos:

- Cuaderno de registro

c) Entrega del comprobante

La persona encargada de atender esta actividad es el asesor de ventas, quién maneja la caja, realiza las transacciones financieras necesarias para concretar una venta y/o el pago de los servicios brindados a los clientes.

Al pasar todo el proceso del pago por el servicio, el asesor de ventas tiene que hacer entrega del comprobante de pago, en esta parte, se propone incluir también el Programa de incentivos, el cual se detallará posteriormente; teniendo su registro, se le asignará los puntos correspondientes al servicio otorgado con el fin de que, al término de cierto número de puntos, reciban uno gratis; de tal manera que habrá un valor extra por su preferencia hacia el consorcio.

Materiales e instrumentos:

- Base de datos
- Programa de incentivos

d) Comunicación de la fecha y hora de entrega

Los protagonistas en esta actividad son: el asesor comercial y el/los mecánico(s), al culminar la inspección al vehículo para determinar los trabajos a realizar, el mecánico tiene que estimar un periodo de tiempo para cumplir con lo indicado, con la propuesta de estandarización de los procesos, se prevé que será menor a lo acostumbrado, aun así, para no generar malestar a los clientes, el asesor comercial tendrá que agregar una hora a lo

estimado por el mecánico como “margen de error”, con el fin de evitar largas e incómodas esperas en sala al momento del recojo del vehículo. Todo lo mencionado en cuanto a manejo de tiempos, tiene que estar mapeado en la base de datos (CRM).

Materiales e instrumentos:

- Base de datos

e) Explicación del servicio

El asesor comercial o de servicios está encargado y obligado a brindar detalles del servicio, su importancia de realizarlo periódicamente y de todo lo que incluye al cliente, tanto antes de brindar el servicio como después de, los cuidados que tiene que tener luego de aplicado el servicio, el periodo de tiempo que tiene que tener presente para llevarlo nuevamente al consorcio ya sea para el mantenimiento respectivo o volver por el mismo servicio.

Materiales e instrumentos:

- Manual de los servicios FORD

f) Contacto post servicio

El encargado de concretar esta actividad es el asesor comercial, con ayuda de la base de datos donde se guardan los registros de todos los clientes, el cual será utilizado para contactar con cada uno de ellos, de tal manera que se realice un agradecimiento post servicio y una breve encuesta que permita evaluar el servicio desde la perspectiva del usuario. En el caso de que el contacto se realice con un cliente frecuente, se le enviará un certificado de cliente frecuente; de esa manera generará un valor agregado a su experiencia.

Materiales e instrumentos:

- Encuesta
- Plantilla de Agradecimiento
- Certificado cliente frecuente

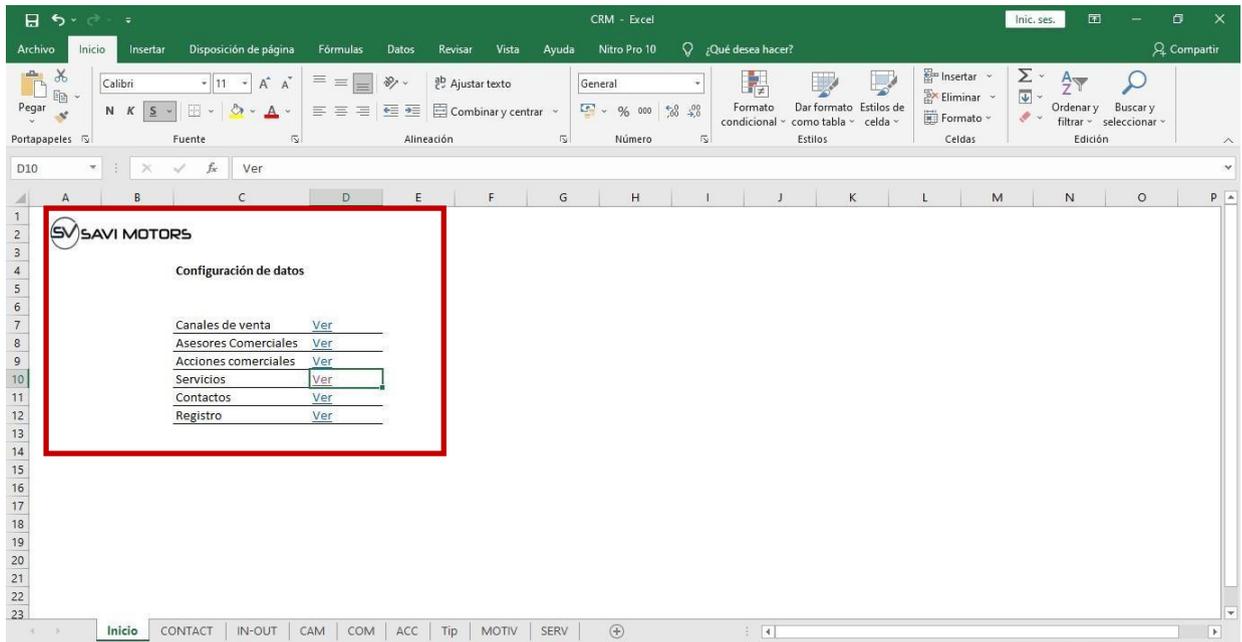
Anexo N° 10

Propuesta de un CRM

En la primera hoja de cálculo de Excel, se determinó los campos a utilizar y modificar si fuera necesario para el manejo óptimo de esta herramienta:

Figura 5.

Configuración de datos



En el primer dato, tenemos los canales de venta, es decir, los medios por los cuales, el cliente tiene contacto con el consorcio. En su mayoría, se comunican a través de llamadas, poco frecuentan los demás medios, sin embargo, no se lo descarta y tampoco se limita a sólo los designados, ya que vivimos en una era que se tiene que estar preparado para adaptarse a los cambios venideros.

Figura 6.

Canales de venta

N°	Tipo de canal de atención
1	Telefónico
2	E-mail
3	Web
4	Whatsapp
5	Presencial
6	Recomendación
7	
8	
9	
10	

El talento humano que el consorcio automotriz posee es fundamental en las etapas de cualquier proceso, en este caso, los asesores comerciales, son los encargados de la atención brindada a cada cliente, el seguimiento correspondiente y resolver dudas que puedan tener. Por el momento se cuentan con cuatro asesores, aún así, no se descarta que, en un futuro, puedan contratar más personal.

Figura 7.

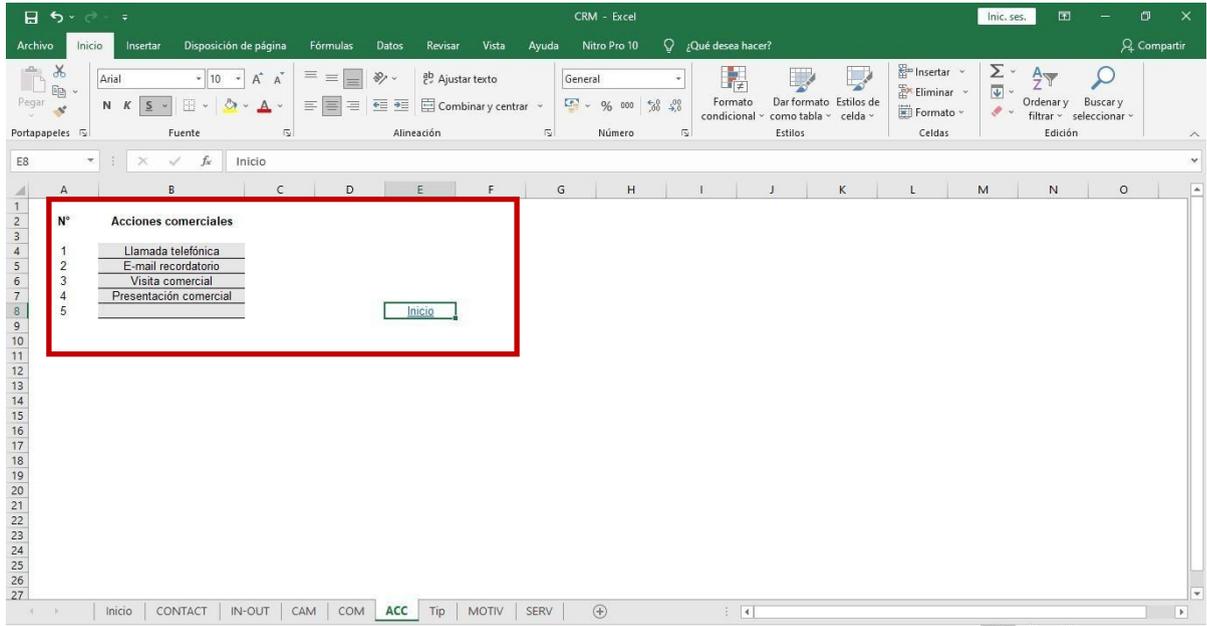
Asesores comerciales

N°	Asesores Comerciales
1	Erickzón Alfaro
2	Alvaro Castillo
3	Martha Bromley
4	Fabio Ramirez
5	
6	

La tercera hoja de nuestra propuesta se define como Acciones comerciales, éstas, son los actos que realiza cada asesor comercial para captar clientes y/o realizar seguimiento.

Figura 8.

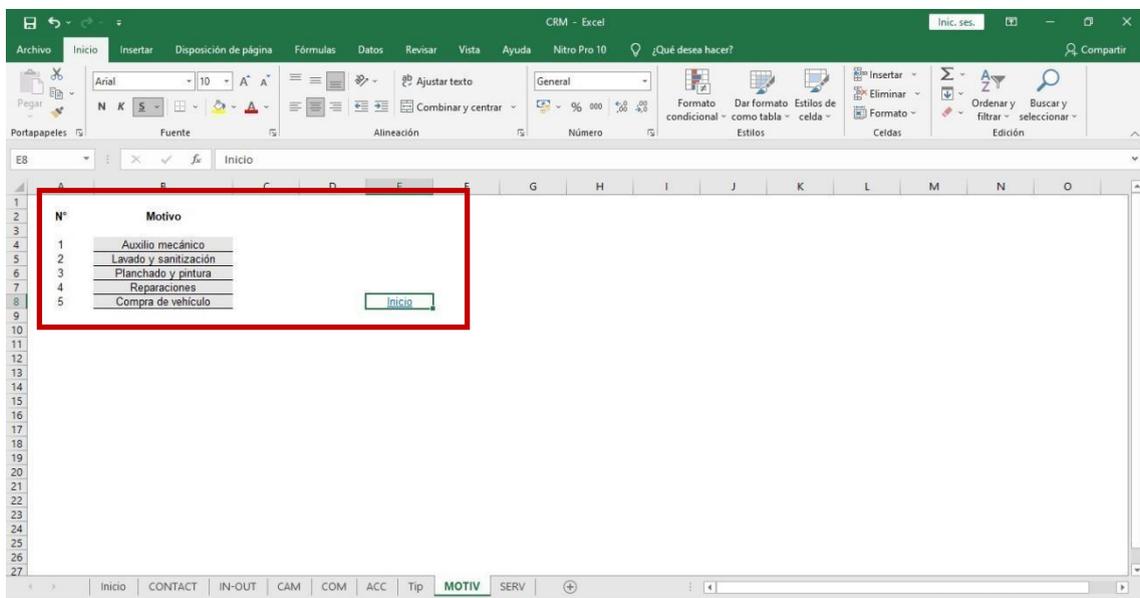
Acciones comerciales



El siguiente punto son los servicios que se han mencionado anteriormente, son cuatro (Lavado y sanitización, planchado y pintura, reparaciones y auxilio mecánico) y además, se agregó “Compra de vehículo” que se enfoca en el área de ventas netamente.

Figura 9.

Servicios



Finalmente, se puede realizar la base de datos para registrar a todos los clientes, tomar su información para que sea almacenada en los archivos del consorcio.

Figura 10.

Base de datos de los contactos

Nº	Fecha	Nombre contacto	Canal ventas	Servicio	Motivo	Asesor Comercial	¿Es cliente?	Teléfono	E-mail	Dirección
1	11/07/2021	Joel Rhandy Ccorahua Zavaleta	Telefónico	Postventa	Planchado y pintura	Martha Bromley	SI	995387147	vaniajoel@hotmail.com	Av. Manuel Seoane N° 994 - Vista Alegre
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										

Se hizo uso de vínculos entre las hojas, fórmulas de validación de datos como se puede observar a continuación:

Figura 11.

Piloto de uso de “Validación de datos”- I

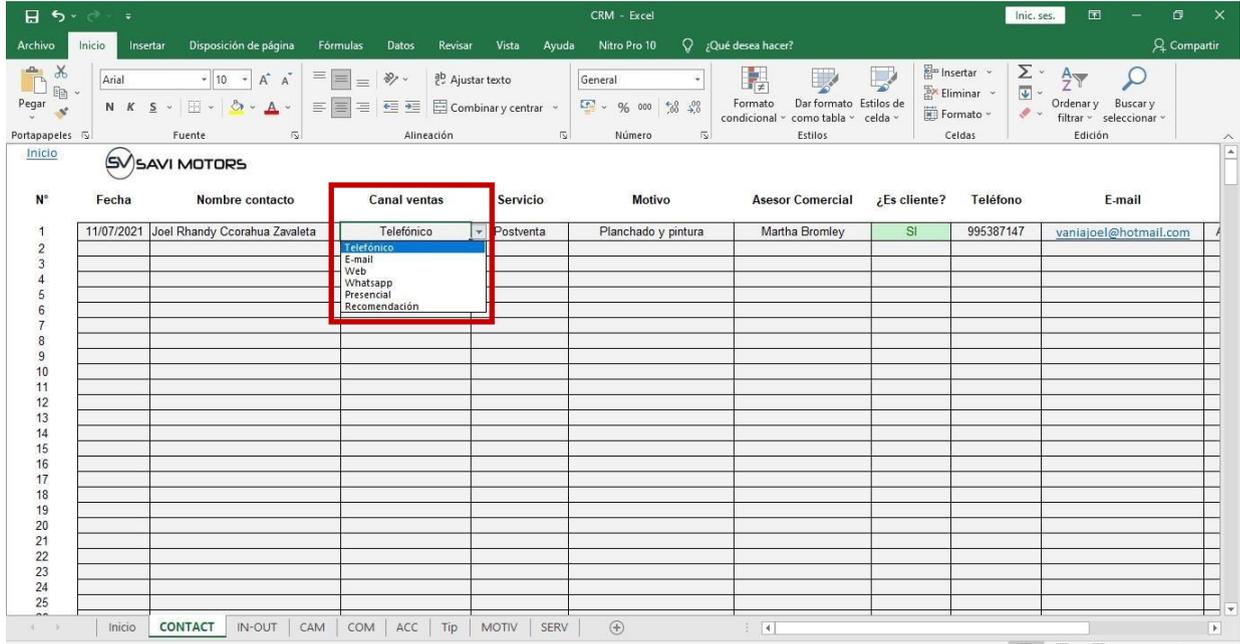


Figura 12.

Piloto de uso de “Validación de datos”- II parte

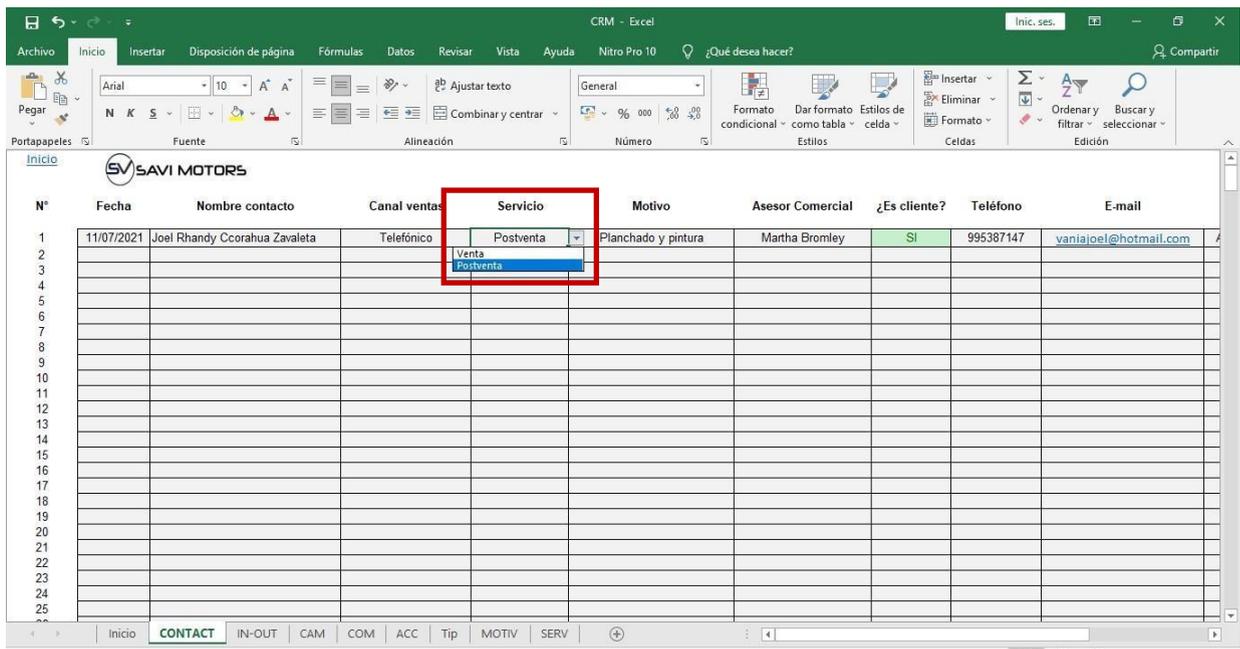


Figura 13.

Piloto de uso de "Validación de datos"- III parte

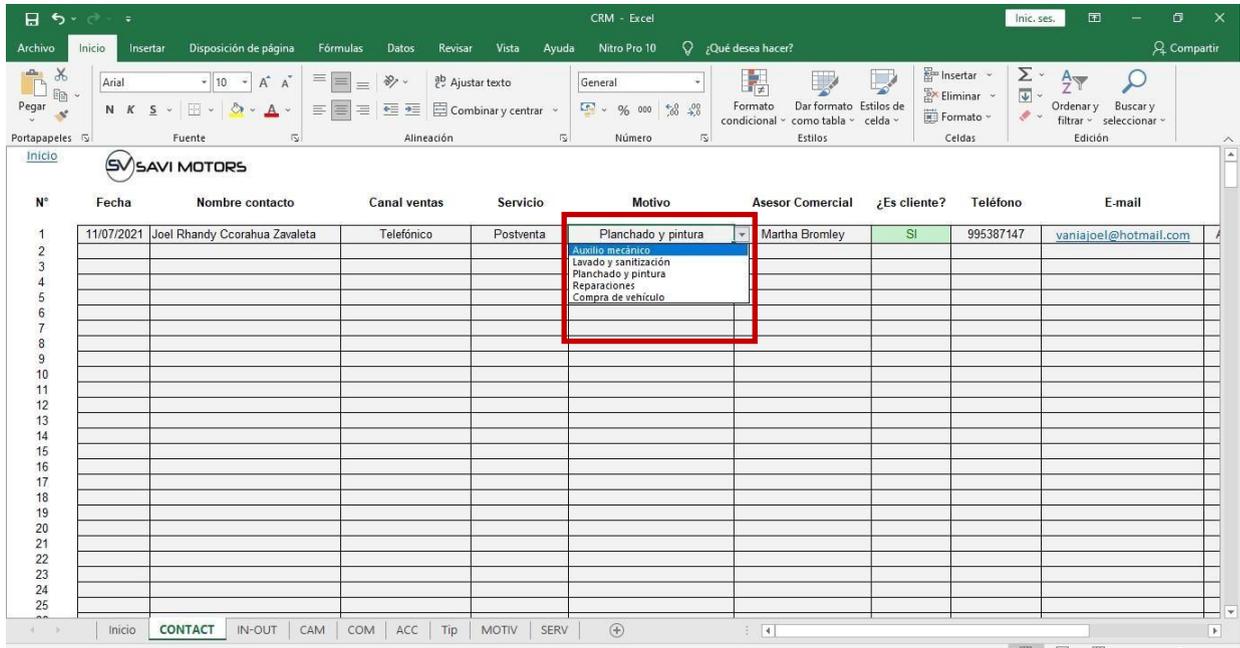


Figura 14.

Piloto de uso de "Validación de datos"- IV parte

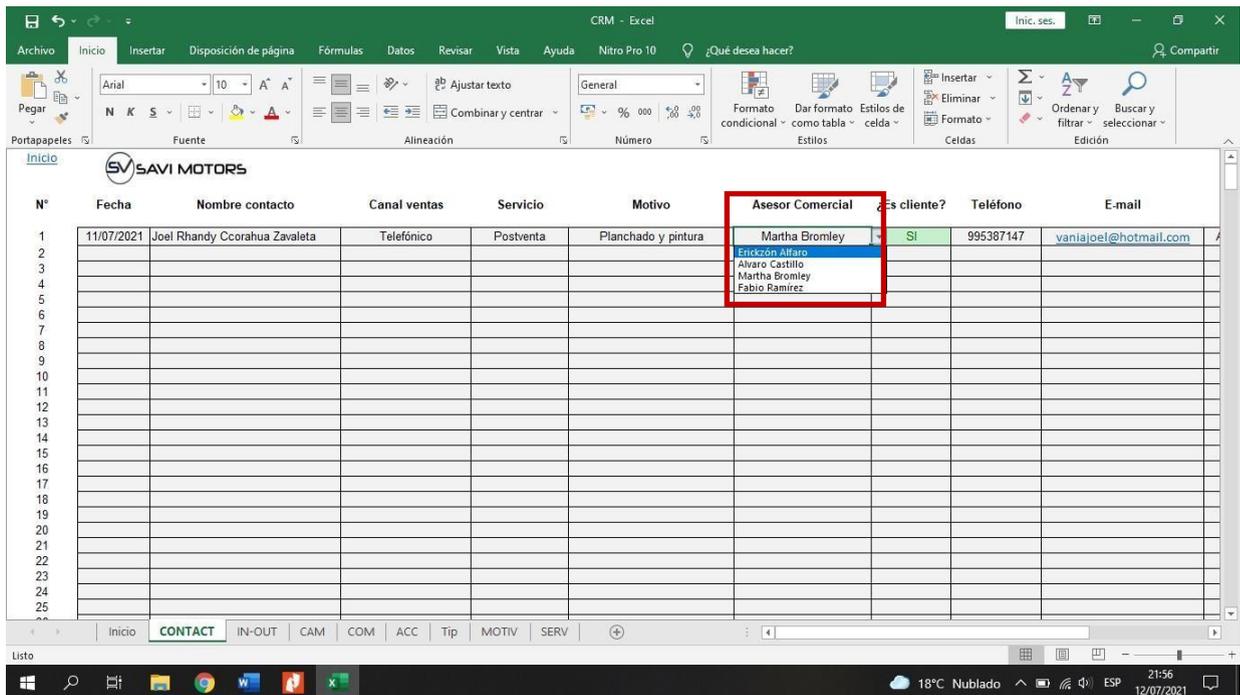


Figura 15.

Piloto de uso de “Validación de datos”- V parte (a)

N°	Fecha	Nombre contacto	Canal ventas	Servicio	Motivo	Asesor Comercial	¿Es cliente?	Teléfono	E-mail
1	11/07/2021	Joel Rhandy Ccorahua Zavaleta	Telefónico	Postventa	Planchado y pintura	Martha Bromley	SI	95387147	vaniajoel@hotmail.com
2							SI		
3							NO		
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									

Nota. Se estableció un formato condicional en colores; si es cliente, aparecerá en color verde, si no fuera cliente, aparecerá en rojo.

Figura 16.

Piloto de uso de “Validación de datos”- V parte (b)

N°	Fecha	Nombre contacto	Canal ventas	Servicio	Motivo	Asesor Comercial	¿Es cliente?	Teléfono	E-mail
1	11/07/2021	Joel Rhandy Ccorahua Zavaleta	Telefónico	Postventa	Planchado y pintura	Martha Bromley	NO	995387147	vaniajoel@hotmail.com
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									

Nota. Se estableció un formato condicional en colores; si es cliente, aparecerá en color verde, si no fuera cliente, aparecerá en rojo.

Por último, se tiene un registro para indicar datos más específicos acerca del vehículo del cliente y con respecto al servicio escogido.

Figura 17.

Registro de entrada – salida del cliente

Nº	Cliente	Servicio	Motivo	Placa vehículo	Costo	Fecha llegada	Hora llegada	Fecha recojo	Hora recojo	¿Servicio terminado?	Observaciones
1	Joel Rhandy Ccorahua Zavaleta	Postventa	Planchado y pintura	JCZ-1T5	S/ 55.00	11/07/2021	12.00 p. m.	11/07/2021	6.00 p. m.	SI	
2		0	0								
3		0	0								
4		0	0								
5		0	0								
6		0	0								
7		0	0								
8		0	0								
9		0	0								
10		0	0								
11		0	0								
12		0	0								
13		0	0								
14		0	0								
15		0	0								
16		0	0								
17		0	0								
18		0	0								
19		0	0								
20		0	0								
21		0	0								
22		0	0								
23		0	0								
24		0	0								
25		0	0								
26		0	0								
27		0	0								
28		0	0								
29		0	0								
30		0	0								
31		0	0								
32		0	0								

Nota. En esta base de datos también se utilizó la opción de “Validación de datos” que ofrece Excel, añadiendo en algunos campos las fórmulas de BUSCARV, SI y ESEERROR.

Anexo N° 11

Programa de incentivos

Este tipo de programa es utilizado e implementado en muchas empresas con el fin de poder fidelizar a sus clientes, brindando un valor extra, un valor agregado al servicio y/o producto que éstos adquieren. Por otro lado, se trata de darle a entender al cliente que, si realizan algo que la empresa lo considera valioso, la empresa también les brindará algo que sea valioso para ellos.

Entonces, el objetivo clave y/o principal que se tiene que entender es que la marca, la empresa le demuestre al cliente su aprecio y agradecimiento por su preferencia a través de beneficios como lo son los incentivos; indirectamente, también se pretende incrementar la rentabilidad del consorcio, elevar el número de visitas de los clientes, el número de solicitudes para adquirir un servicio.

La estrategia para implementar dentro de este programa de incentivos será la del Sistema de puntos; que consiste en que a cada cliente se le asignará cierta cantidad de punto cada vez que solicita un servicio postventa (cada servicio tendrá cantidades de puntos diferentes). Dichos puntos, serán canjeables por vales de descuento para próximas atenciones de servicio y/o servicios postventa gratuitos.

La asignación de puntos por servicios será de la siguiente manera:

- Lavado y sanitización: 10 puntos
- Auxilio mecánico: 20 puntos
- Reparaciones: 15 puntos
- Planchado y pintura: 10 puntos

Para poder acceder a los descuentos y/o servicios gratuitos, se tiene que acumular cierta cantidad de puntos y cada servicio se canjearía en la ponderación de lo establecido en esta propuesta:

- Lavado y sanitización: 30 puntos

- Auxilio mecánico: 60 puntos
- Reparaciones: 45 puntos
- Planchado y pintura: 30 puntos

Se aplicaría un descuento del 30% a cada servicio de acumular esa cantidad de puntos; ahora bien, queda al criterio del jefe comercial si desea establecer o permitir algún descuento mayor al propuesto.

También, se tiene mapeado establecer una lista de una determinada cantidad de puntos asignado a cada servicio post venta, con la intención que se pueda aplicar un descuento al 100%, en otras palabras, que sea gratuito; se pretende, que el cliente, acumule 5 visitas, para poder asignarle lo mencionado:

- Lavado y sanitización: 50 puntos
- Auxilio mecánico: 100 puntos
- Reparaciones: 75 puntos
- Planchado y pintura: 50 puntos

Asimismo, se pretende plantear un factor sorpresa para el cliente, hacer marketing acerca de alguna promoción de 2x1 en ciertos servicios postventa, en fechas establecidas, para los clientes más frecuentes.

Anexo N° 12

Zona lúdica, lectura y entretenimiento

El ambiente y el mobiliario de una sala de espera son esenciales e importantes en una empresa, puesto que es como la primera impresión que el cliente percibirá de la misma al aguardar a ser atendidos y/o recoger un vehículo. El objetivo de tener ambientada una sala de espera es brindar a los clientes comodidad, calidez y armonía al momento de tener la paciencia de esperar al personal.

Por tal motivo, se podría decir, que es un factor clave, de éxito para la gestión y desarrollo en cualquier empresa frente a cualquier otra.

Uno de los puntos para poder mejorar en este aspecto, es el mobiliario, cuán cómodos son, si son o no ergonómicos, si están en buenas condiciones o se necesita hacer un cambio o reparación; lo que se pudo observar en la visita técnica al concesionario, es que todo luce bien, en perfectas condiciones, el detalle es que la sala de espera está un poco desactualizada.

Lo que se pretende en esta propuesta, es estimar un presupuesto para implementar lo siguiente:

- Cafetera; el cliente podrá preparar su propia bebida a su gusto, agregando la cantidad de concentrado propia del café y el azúcar.

Figura 18

Cafetera automática



Nota. Imagen obtenida de Internet – Ripley. NESCAFÉ DOLCE GUSTO CAFETERA LUMIO AUTOMÁTICA.

Se estima un costo de S/ 499.00

- Señalización (Wi-Fi y mostrar clave o código de barras), la parte de entretenimiento es primordial, hoy en día, vivimos en una era donde las personas no despegan la mirada del celular, siempre están en constante uso del internet (datos), es por ello que se cree conveniente tener una red wifi pública para que los clientes tengan acceso ilimitado mientras estén en el concesionario.
- Música “clásica”, se plantean propuestas de canciones que a pesar que el tiempo transcurre, siempre gustan y no sólo a la generación de aquel entonces, sino también a las actuales y probablemente a las venideras. (opcional)
- Snacks, como acompañamiento con la bebida de café, algunos snacks surtidos pueden estar presentes en la sala de espera, a vista de los clientes para que puedas degustar. (opcional)
- Café en sobres
- Azúcar en sobres
- Servilletas
- Agitador de café
- Periódicos, los clientes podrán entretenerse conociendo un poco más de las noticias actuales, sin mencionar, el valor intelectual que indirectamente aportarán a su vida. (opcional)