

CAPÍTULO 2

PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS Y ALCANCE

El presente capítulo describe la problemática que la agencia presenta en su área de servicio. Igualmente, en este capítulo se definen los objetivos tanto de manera amplia como de manera específica como pauta para el análisis de cada uno de ellos y su solución propuesta. Finalmente, se delimitará el tema para conocer el alcance del proyecto y las limitaciones existentes.

2.1 Contexto General

Actualmente en el área de servicio de Camiones Rivera nos encontramos con que existe una gran impuntualidad en la entrega de unidades que ingresan al taller para mantenimiento o reparación, así como en las unidades a las que se les realiza el **servicio de pre-entrega**, como se puede apreciar en las figuras 4 y 5. Esta impuntualidad ocurre debido a que las fechas promesa de entrega que se dan al cliente no tienen una base en la cual fundamentarse. Es decir, las fechas promesa son dadas con base en la experiencia de quien lo hace, cuando en realidad debería conocerse la disponibilidad de horas restantes en el taller y los requerimientos de tiempo para la reparación o abasto de refacciones. No existe una planeación del trabajo dentro del taller, y por lo tanto, para saber el estado del mismo tiene que levantarse un inventario de órdenes abiertas e ir especificando el estado de cada unidad, lo cual requiere mucho tiempo, y por tanto, no se hace.

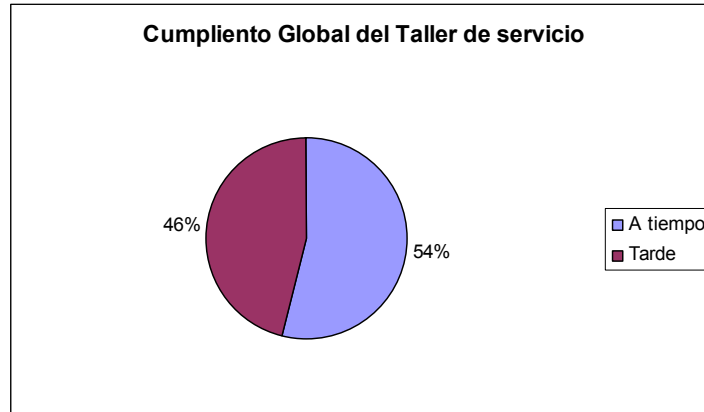


Figura 2.1. Cumplimiento en la entrega de unidades de acuerdo a la fecha promesa de entrega.

Fuente: Elaboración propia

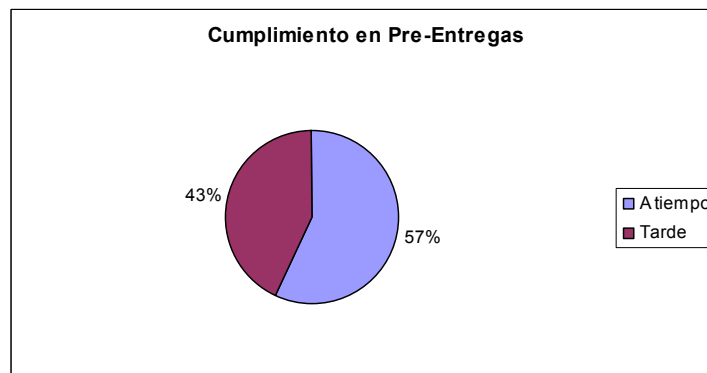


Figura 2.2. Cumplimiento en la entrega de unidades de pre-entrega.

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto fundamental que detiene el óptimo funcionamiento del área de servicio es la alta rotación de personal, y por ende, la falta de capacitación. Daimler Chrysler y la agencia en particular tienen un departamento de capacitación bastante calificado que desarrolla programas de capacitación muy completos para la gente. El problema es que debido a la alta rotación de empleados que existe, el taller nunca puede contar con mecánicos que hayan completado un

programa de capacitación integral y por tanto estén calificados para solucionar las fallas sin importar su grado de complejidad.

Por último, siendo una empresa de servicios, el área carece de procedimientos enfocados a ello. No hay roles definidos para quien deba darle seguimiento al cliente, y por tanto, éste debe estar siempre comunicándose en múltiples ocasiones a la agencia para ser atendido.

2.1 Objetivo General

Analizar las causas de la impuntualidad en la entrega de unidades y la falta de calidad en el trabajo del taller para así incrementar la venta de servicio. Revisar también la descripción de puestos claves para que den mayor atención y seguimiento a los clientes.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar y disminuir los tiempos muertos que afectan la productividad del taller de servicio para luego determinar el tiempo productivo disponible y el número necesario de técnicos que permita cumplir con la demanda de trabajo que se presente.
- Establecer los métodos adecuados que le permitan a la empresa medir y conocer su desempeño.
- Conocer la percepción del cliente respecto a los servicios brindados para luego atender los aspectos críticos y darles solución.
- Determinar la eficiencia de los procedimientos existentes y definir los procedimientos estándar para las operaciones más comunes.
- Eliminar los costos innecesarios o excesivos del taller.

- Revisar las funciones de la gente que labora en el área de servicio para determinar las funciones adecuadas con su puesto y eliminar las que no correspondan.
- Establecer las políticas institucionales relacionadas con el departamento de servicio que sirvan de base para la toma de decisiones
- Identificar y corregir también las actividades indirectas del taller de servicio que lo retrasan, tales como entrega de refacciones, recepción de unidades, programación y asignación del trabajo y control de calidad.

2.3 Justificación

Actualmente, el taller de servicio presenta cifras de productividad por debajo del 60%, cuando Daimler Chrysler establece que debe ser de al menos 80%, mientras que el índice de retrabajo es muy alto, lo que afecta sus utilidades de manera considerable. Además, la empresa no registra los retrabajos, por lo que no pueden saber en que situación se encuentran en este caso. Si no se mejora la productividad y la calidad de los trabajos realizados, se corre el riesgo de perder cada vez más clientes. Cabe destacar que el servicio debe ser la parte fundamental con la que los clientes identifiquen a Automóviles y Camiones Rivera S.A. de C.V. puesto que funciona como gancho para que los clientes acudan a esta distribuidora la próxima vez que piensen comprar una nueva unidad.

Identificando y corrigiendo las actividades que afectan la productividad en el taller se logrará una reducción de los costos que el implica el servicio. Perfeccionando la puntualidad en la entrega de unidades y logrando la satisfacción total del cliente se incrementará el volumen de

unidades que acuden a servicio a este taller. Ambos factores ayudarán a generar mayores utilidades para la empresa Automóviles y Camiones Rivera, S.A. de C.V.

2.4 Alcances y limitaciones

Se trabajará en todos los puntos mencionados en la sección 2.2 de manera que se pretende impactar de manera integral al área de servicio. Se documentarán los procedimientos y las descripciones de puestos para así no depender del personal que actualmente labora en la empresa para que éstos se cumplan. Se dejarán implantados métodos que permitan medir el desempeño del taller.

Por otro lado, el proyecto se limita en el aspecto de desarrollar software para facilitar los procesos administrativos debido a que la empresa decidió contratar un software conocido como **ERP** (Enterprise Resource Planning) para la automatización e integración de todos los procesos de la empresa. Dicho software abarcará todas las áreas de la empresa y entrará en funcionamiento al mismo tiempo en que este proyecto de tesis termine. Respecto a este punto, cabe mencionar que todas las mejoras propuestas ya están considerando la implantación de este sistema. De hecho, el **ERP** será una herramienta muy importante para el proceso de cambio del departamento de servicio. Respecto a este punto es importante señalar que todo este enfoque hacia la tecnología y mejora de procesos tiene la intención de que la gente del departamento dedique la mayor parte de su tiempo a las actividades para las que fue creado: reparación y mantenimiento de vehículos comerciales, no a la generación de información ni tampoco al análisis estadístico.

El proyecto incluye una parte que establece un método eficiente para evaluar la calidad del servicio que refacciones brinda al departamento. Derivado de esto sólo se presentan cifras y comparativos a las gerencias general y de refacciones, siendo el gerente de refacciones el responsable de mejorar en su área.

Cabe también destacar que durante el desarrollo de este proyecto la gerencia general decidió reunirse una vez a la semana con el autor de esta tesis, el gerente administrativo, el jefe de administración de ventas, el gerente de servicio, el gerente de refacciones y el jefe de recursos humanos. En estas juntas, que se realizaron todos los sábados, se trataron los avances del proyecto y se discutieron las propuestas para su aprobación.