

CAPITULO 1

Objetivos, alcance y limitaciones

1.1 Introducción

En los países en desarrollo, la fuente de crecimiento económico fundamentalmente se basa en incrementar la productividad particularmente en México es enorme la necesidad de estimular este crecimiento siendo las pequeñas y medianas empresas la mejor vía para la industrialización, de esta manera en un mundo de competencia globalizada muchos son los factores a considerar para lograr altos niveles de productividad.

En los últimos años la industria dedicada al servicio ha estado teniendo un constante crecimiento en su participación dentro de la economía nacional. Se puede tomar como punto de partida a Estados Unidos donde aproximadamente el 85% de los empleos dependen de este sector. A raíz de ello no es absurdo pensar que la economía de México aunque en dimensiones menores también está fuertemente influenciada por el sector servicios.

¿Por qué hacer hincapié en este punto? En la industria de servicios se tiene un ingrediente adicional, esto es que la participación del cliente debe ser parte de las consideraciones de un proceso, puesto que influye de diferentes maneras mientras se lleva a cabo. Se debe ir más allá de las expectativas del cliente y llenar las necesidades que ni éste considera para así conservar su preferencia.

El cliente tiene una percepción del servicio que se le brinda, una expectativa y un nivel intangible de satisfacción, por otro lado el negocio debe ocuparse de otros aspectos

alineado a estos puntos, las políticas de la empresa deben ir acorde a la cultura los servicios ofrecidos y el segmento de mercado al que van dirigidos. Según Mercedes Benz, en una agencia del sector automotriz el hecho de contar con un buen nivel de servicio en el taller es la parte más influyente para la decisión del cliente de comprar más vehículos en el mismo distribuidor. Además la venta de refacciones está directamente influenciada por el volumen de reparaciones en un taller de hojalatería y pintura de las agencias. El objetivo de todo negocio es generar utilidades y en todos los giros la satisfacción del cliente es la base de ello.

Todo lo mencionado anteriormente no es suficiente para asegurar la satisfacción del cliente pero es en gran medida lo que la empresa puede controlar y considerar. Mitra (2008) define dos componentes que un servicio provee:

- El servicio central o solicitado y
- Los servicios periféricos.

En un taller de hojalatería y pintura el servicio central es la reparación de la unidad mientras que los servicios periféricos comprenden limpieza, comunicación oportuna, atención amable y personalizada, simplificación del proceso de pago, calidad en la reparación y comodidad de las instalaciones.

Siguiendo esta lógica, lo primero que el cliente espera es que el trabajo sea llevado a cabo de manera óptima, para lograr el resto se deben desarrollar y ejecutar procesos estándar para cada operación sobre todo administrativa de tal forma que se proporcione al empleado las herramientas para hacer su trabajo de manera eficiente.

Usualmente llamado enfoque sistemático, las operaciones para un taller de hojalatería y pintura deben incluir un proceso de citas, recepción oportuna y profesional, programación del trabajo, supervisión, gestión y cierre de la orden de reparación. De este modo, el seguimiento de los clientes es esencial para estar al tanto de sus necesidades.

Las herramientas que ayudan a que esto se lleve a cabo son tan esenciales como el proceso mismo: instalaciones funcionales, personal motivado y capacitado y herramientas adecuadas son algunas de estas.

Finalmente la promoción del área, el establecimiento de medidas de rendimiento y la generación de información histórica para planear el futuro complementan este enfoque. Para ilustrar esto de una forma más práctica, se muestra la siguiente figura.

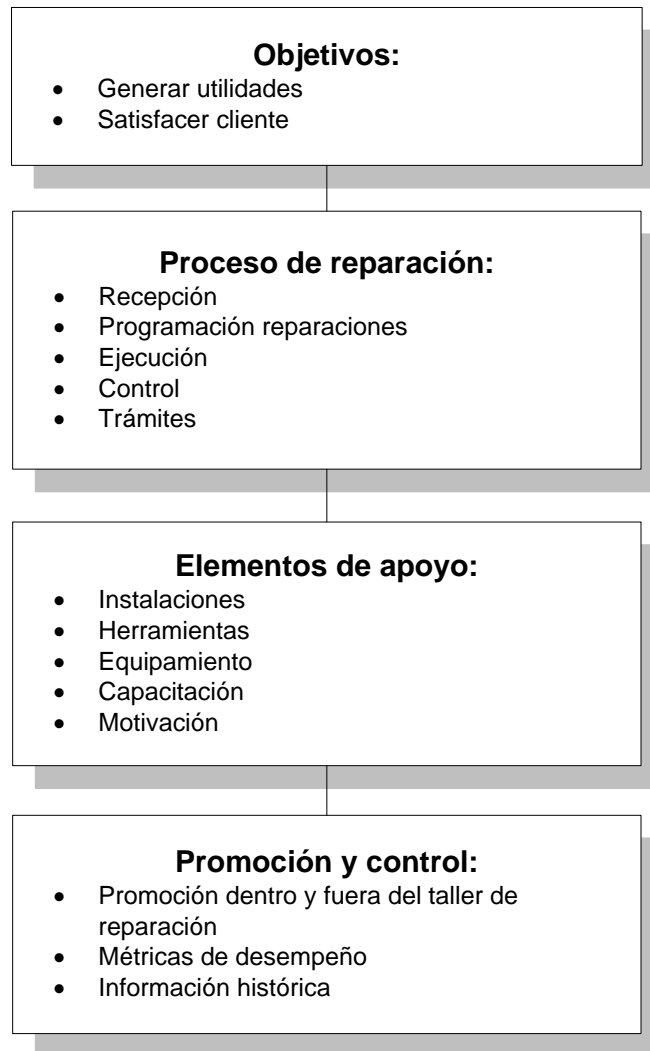


Figura 1. Enfoque sistémico.

Con el desarrollo de estos trabajos de implementación dentro de las instalaciones del centro de reparación de Guadalajara se colabora en el desarrollo y profesionalización de la reparación estandarizando procesos en beneficio del crecimiento ordenado del taller de hojalatería y pintura.

Este primer capítulo especifica el propósito del trabajo y los resultados obtenidos, se definen los objetivos tanto de manera general como específica así mismo sirven 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 limitantes existentes.

1.2 Contexto general

El siguiente trabajo analiza una agencia de vehículos que solicitó asesoría en las instalaciones de un taller de hojalatería y pintura, los responsables del proyecto contaban con opciones de bodegas por lo que necesitaban propuestas de distribución de planta para comenzar la construcción del nuevo proyecto. APSA brindó el apoyo para planear los detalles y adecuaciones del taller, por razones de confidencialidad solicitados por el distribuidor de autos omitimos el nombre real del centro de reparación y a partir de ahora solo se mencionará como "el taller".

La problemática de este trabajo consistió en diseñar la distribución de planta así como la implementación de procesos de operación. Una vez el taller en funcionamiento se proporcionará a los administradores elementos para gestionar la productividad con el objetivo que el personal a cargo controle la operación.

1.3 Objetivo general

Brindar a la gerencia de "el taller", los elementos para controlar el centro de reparación por colisión.

1.4 Objetivos específicos

- Diseñar la distribución de planta definitiva.
- Medir y controlar los costos de reparación por unidad.
- Implementar un sistema de pago por productividad a operarios.
- Implementar un control de calidad de las reparaciones.
- Diseñar e implementar la encuesta de satisfacción a clientes del taller.

1.5 Justificación

El centro de reparación por colisión requirió de apoyo en muchas áreas para el comienzo de sus operaciones, tanto de comercialización, procesos, sistemas, refacciones, proveedores, entre otras, por lo que fue necesario tanto de manera interna (agencia) como con los clientes estuviera preparado para el inicio de operaciones.

Se estima que del 20 al 50% de los gastos totales de la operación dentro del área de fabricación se pueden atribuir a la disposición de planta y que una distribución eficiente reduce esos costos por lo menos del 10 al 30%. Si la distribución eficiente se aprovecha de esa forma la productividad anual de fabricación aumentaría alrededor de tres veces más. Se puede decir entonces que la distribución de planta es una de las tareas más significativas y una de las más críticas para mejorar la tasa de productividad.

Una vez en operación el centro de reparación requiere de procesos productivos y con calidad, al momento de controlar estas variables es posible conseguir clientes a través de la publicidad más exitosa y económica del mundo; la publicidad de "boca en boca", cabe destacar que controlando la calidad y brindando un servicio de excelencia es la manera en que el negocio se posiciona dentro de un mercado tan competido en cualquier ciudad del país.

Identificando y corrigiendo las actividades que afectan la productividad en el taller se logrará reducir costos, perfeccionando la calidad en las reparaciones se incrementará el volumen de recepción de unidades por decisión de los asegurados o por buenas referencias de otros clientes atendidos ahí, adaptando un sistema de pago a operarios que brinde una buena utilidad por reparación e implementando una adecuada distribución de planta en el taller, en conjunto todas estas variables controladas ayudarán a incrementar los ingresos y la utilidad en la operación de "el taller".

1.6 Alcance y limitaciones

Se analizarán los puntos del apartado 1.4 objetivos específicos de modo que la propuesta impacte de manera integral en los procesos. Se mostrará la evidencia,

actividades y documentos generados durante la estancia en el taller, así como la manera de proceder para acercar las operaciones al escenario planteado.

Por otro lado este trabajo se limita en desarrollar e implementar algún software para la administración del centro de reparación, únicamente se utiliza una hoja de cálculo para el control del costo en los materiales.

La puesta en marcha del sistema de pago a operarios por productividad estará en función del nivel de producción que el taller tenga hasta que se consiga un nivel de productividad establecido, se podrá poner en práctica brindando tanto a operarios como a dueños de la operación, ingresos que convengan y entren en un contexto “ganar – ganar”.

Cabe destacar que durante el desarrollo del proyecto de implementación se sostenían reuniones semanales con el gerente del taller, con el objetivo de mostrar los avances de la implementación y llevar a cabo acciones de manera conjunta para dar continuidad al proyecto.