



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2011/12

IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LA VENTA DE VEHÍCULOS  
NUEVOS

IMPLEMENTATION OF QUALITY SYSTEMS IN NEW VEHICLES SALES

Realizado por el alumno D. Jesús Liébana Iglesias

Tutorizado por el Profesor D. Óscar Gutiérrez Aragón

León Junio 2012

## ÍNDICE GENERAL

• Abstract	1
• Introducción	2
• Objeto del trabajo	3
• Metodología utilizada	5
1. Principios fundamentales en la aplicación de políticas de calidad	
1.1. ¿Qué es la calidad?	6
1.1.1. Objetivo del control de la calidad	6
1.1.2. Claves para la calidad	6
1.2. Costes que conlleva la calidad	7
1.2.1. Costes de la calidad inevitables y evitables	8
1.3. Filosofía Kaizen	9
1.3.1. Kaizen e Innovación	10
1.4. Normas ISO	10
1.4.1. ISO 9000	10
1.4.2. ISO 9001	11
1.4.3. ISO 14001	13
2. Sistema de Calidad y gestión Ambiental en un concesionario de Automóviles	
2.1. Estructura organizativa	14
2.1.1. Ejes empresariales	14
2.1.2. Organigrama concesionario	15
2.2. Plan de Excelencia Renault (PER)	17
2.3. .El SCGA En el automóvil	19
2.3.1. Política Ambiental + Política de Calidad	19

2.3.2. Alcance de la Calidad y Gestión Ambiental en las actividades de un concesionario	20
3. Política de Calidad en el departamento de ventas de vehículos nuevos	
3.1. Estándares	22
3.2. Procedimiento de Vehículos Nuevos	31
3.2.1. Planificación del SGC y SGA	32
3.2.2. Identificación y Trazabilidad	32
3.2.2.1 . Vehículos Nuevos	33
3.2.3. Medición, Análisis y Mejora	33
3.2.4. Indicadores	34
3.2.4.1. Datos del sistema de Calidad y Gestión Ambiental y Análisis Periódico	35
3.2.5. Fases del Procedimiento en la Venta de Vehículos Nuevos	36
3.2.6. Auditoria en la Venta de Vehículos Nuevos	51
3.2.7. Utilización del Cliente Misterio (Mystery Shopper)	54
3.3. Control de indicadores en la Venta de Vehículos Nuevos	56
3.3.1. Entrevistas de Calidad	57
3.3.2. Análisis de los Índices de la Calidad	62
3.3.3. Remuneración de la Calidad	65
4. Conclusiones	67
5. Bibliografía	71
6. Anexos	72
Anexo 1: Flujogramas del proceso en la Venta de Vehículos Nuevos	72
Anexo 2: Emisión, Difusión, Conservación y Archivo de los documentos utilizados en la venta de Vehículos Nuevos	74

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

### **SISTEMA DE CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL EN UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES**

Gráfico 2.1. Organigrama de un concesionario	15
Tabla 2.2. “20 Imprescindibles en Venta y Postventa del PER	18
Imagen 2.3. Política de Gestión ambiental para las concesiones	21

### **POLÍTICA DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS**

Imagen 3.1. Plano de la exposición estandarizada de vehículos	23
Imagen 3.2. Presentación Vehículo Nuevo y sus componentes	24
Imagen 3.3. Ficha de Calidad de Entrega de Vehículos nuevos	26
Imagen 3.4. Control de Calidad entrega	28
Imagen 3.5. Zona de entrega Vehículos Nuevos	28
Imagen 3.6. Estándares de vestuario y placas identificativas	29
Imagen 3.7. Control de los estándares visuales	30
Imagen 3.8. Tabla Resumen de la frecuencia, el método de análisis de los R en VN	35
Imagen 3.9. Esquema procedimiento vehículos nuevos	36
Tabla 3.10. Encuesta de seguimiento de solicitudes por vendedor	39
Imagen 3.11. Auditoría de Vehículos Nuevos Almacenados	41
Imagen 3.12. Extracto documento Mantenimiento de vehículos Almacenados	41
Tabla 3.13. Ventas mensuales de Vehículos Nuevos de un concesionario	42
Imagen 3.14. Extracto del documento “Flash Aves”	43

Imagen 3.15. Extracto de la Ficha Calidad Entrega del Vehículo, Recepción del Vehículo	43
Imagen 3.16. Ficha Calidad Entrega del Vehículo, planificación y preparación del Vehículo	45
Imagen 3.17. Extracto del documento “Gama Operatoria de Preparación VN”	47
Imagen 3.18. Ficha Calidad Entrega del Vehículo, Entrega del Vehículo	48
Imagen 3.19. Extracto Ficha entrega del Vehículo Nuevo	49
Tabla 3.20. Registro de llamadas de cortesía en un concesionario	50
Imagen 3.21. Extracto de una Auditoría Interna realizada a un concesionario	51
Tabla 3.22. Resultados de una auditoría interna realizada a un concesionario	52
Figura 3.23. 2ª parte del documento Flash Aves donde quedan registradas las no conformidades encontradas en la inspección del Vehículo al recibirse	53
Tabla 3.24. Aspectos a evaluar del empleado por el cliente misterio	55
Tabla 3.25. Aspectos a evaluar del concesionario por el cliente misterio	55
Imagen 3.26. Extracto encuesta del ICVN seguido por la empresa externa para recoger información acerca de la tasa de retorno	57
Diagrama 3.27. Porcentajes que representan los motivos del retorno de un concesionario en la Venta de VN	60
Diagrama 3.28. Porcentaje de los Defectos/Fallos, motivos por los cuales hay tasa de retorno	61
Diagrama 3.29. Análisis de los registros en un concesionario	62
Imagen 3.30. Resultados Anuales en la Calidad del Servicio	62
Diagrama 3.31. Evolución de los índices de calidad en Ventas de VN (1)	64

Diagrama 3.32. Evolución de los índices de calidad en Ventas de VN (2)	65
Cuadro 3.33. Remuneración de la calidad según intervalos de la tasa de satisfacción del cliente	65
Cuadro 3.34. Bonificación por cumplimiento de objetivos en los índices de calidad	66

## CONCLUSIONES

Cuadro 4.1. Fases del círculo Deming	67
Imagen 4.2. Extracto Acción Correctiva Concesionario	68
Gráfica 4.3. Control Mensual Indicador % Respeto Plazo Entrega Acordado	69
Tabla 4.4. Control mensual de indicadores en la Venta de VN	70

## ANEXOS

Diagrama de flujos 5.1. Recepción del Vehículo Nuevo	72
Diagrama de flujos 5.2. Almacenamiento de Vehículos Nuevos	73
Diagrama de flujos 5.3. Alistamiento de Vehículos Nuevos	73
Diagrama de flujos 5.4. Entrega del Vehículo Nuevo	74
Cuadro 5.5. Cuadro resumen de los documentos utilizados en las ventas de VN	74

## LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

ICS	ÍNDICE DE CALIDAD DEL SERVICIO
ICVN	ÍNDICE DE CALIDAD DE VEHÍCULOS NUEVOS
PER	PLAN EXCELENCIA RENAULT
RECSA	RENAULT ESPAÑA COMERCIAL S.A.
SGA	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL
SGC	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
TAFS	TASA CLIENTES TOTALMENTE SATISFECHOS
VN	VEHÍCULO NUEVO
VO	VEHÍCULO DE OCASIÓN

## **ABSTRACT**

### **ESPAÑOL**

En el siguiente estudio se aborda el tema de la implantación de Sistemas de Calidad en la Venta de Vehículos Nuevos. Por medio de información real obtenida de una marca comercial fabricante de automóviles se analizará profundamente el funcionamiento de un concesionario que ha aplicado un sistema de Calidad y se explicará cuáles son los parámetros utilizados a la hora de incorporarlo en las operaciones de Venta de Vehículos. Veremos que los estándares propuestos, los procedimientos a seguir y el control de indicadores tienen como fin la mejora continua. Se mejora para fidelizar al cliente, para potenciar la imagen de la marca, y para garantizar la permanencia en el tiempo en un sector en el que hay mucha competencia.

### **ENGLISH**

The following study deals with the issue of implementation of Quality Systems on the Sale of New Vehicles. Using real data obtained from a trademark automaker, the operation of a dealership which has applied a quality system will be analysed in depth; moreover, the parameters used when the quality system is included in the operations of Sale of Vehicles will be explained. We will see that the proposed standards, the procedures and the control indicators are aimed at continuous improvement. It is enhanced to increase customer loyalty, to promote the brand image and to ensure the persistence over time in a sector where competition is really high.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante mucho tiempo las características que determinaban la buena marcha de la empresa eran el coste y el plazo. Ahora la calidad ocupa una posición determinante en las organizaciones. Los mercados tan desarrollados, con tanta competencia como en los que nos encontramos determinan la supervivencia con la calidad en los productos que comercializa. Hablar de la calidad es hablar de afianzar más la situación de estabilidad. Teniendo en cuenta la Calidad, su intervención en el proceso productivo puede favorecer la productividad, eficacia y la imagen de los productos suministrados.

Habitualmente, cuando se piensa en el término calidad, se relaciona con el producto final que se comercializa, en verdad, es lo que el cliente aprecia, el aspecto final, pero cualquier organización, debe comenzar por establecer un sistema de calidad en todas las tareas de su proceso productivo.

Ahí es donde entra el sistema de calidad, en aplicarlo en cada una de las etapas que recorre el producto desde que se produce hasta que se entrega a su consumidor final. Se ha elegido las ventas de Vehículos Nuevos porque es un departamento donde se permite ilustrar perfectamente cómo se aplica la calidad en las distintas etapas desde que un cliente pide un Vehículo hasta que se le hace entrega de él. Todos los pasos están bien definidos.

Otro punto importante a tener en cuenta es que las empresas grandes desde hace tiempo están desarrollando algo tan importante como es la Responsabilidad Social Corporativa (RCS). Ya no solo tienen como fin obtener beneficio económico o crear valor sino que visto que sus actividades tienen repercusiones en más ámbitos (no solo en el económico), las empresas elaboran memorias con el propósito de contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental. Esta nueva situación de las empresas hace que aplicar RCS a su sistema productivo sea una maniobra estratégica que les haga mejorar su ventaja competitiva. Este es el punto de partida por el cual las empresas no solo usan sistemas de calidad sino que se habla de sistemas de calidad y gestión ambiental ya que muchas de las actividades empresariales repercuten en el medio ambiente.

## **OBJETO DEL TRABAJO**

El siguiente trabajo está estructurado en tres partes, va de lo más general (definición de la calidad) a lo más particular y objeto del trabajo (la política de calidad en la Venta de Vehículos Nuevos).

En este estudio comenzaremos hablando de los principios fundamentales en la aplicación de políticas de calidad. Definiremos qué es la calidad, qué costes conlleva aplicar la calidad, la filosofía japonesa KAIZEN como punto de partida de la mejora continua, para después terminar definiendo brevemente las normas ISO que se aplican en la gestión de la calidad.

El segundo bloque titulado “Sistema de Calidad y Gestión Ambiental en un Concesionario de Automóviles” nos centramos más en el caso de estudio, se introduce definiendo los ejes empresariales que se quieren conseguir y el funcionamiento de un concesionario para comenzar con el sistema de calidad y gestión ambiental en el Automóvil.

El tercer apartado ya es propiamente el que hace mención al título del trabajo, Política de Calidad en el departamento de Venta de Vehículos Nuevos. En él definiremos las pautas que se siguen desde que el cliente solicita un vehículo hasta que se entrega. Se llevan a cabo ordenadamente los estándares que propone la marca para aplicar en todos sus concesionarios, los procedimientos, documentos... Los aspectos más importantes de la venta de Vehículos Nuevos son los que al cabo de un ejercicio van a ser evaluados, confrontándose con los objetivos previstos, los objetivos a nivel regional para así establecer planes de mejora en aquellas pautas que lo requieran. Son los índices los encargados de darnos la información cuantitativa (en porcentaje) sobre cómo se ha llevado a cabo la política definida por la marca.

El objeto de este estudio es ver como aplicando sistemas de calidad en una organización (en este caso la venta de Vehículos Nuevos en un concesionario) los indicadores de la calidad mejoran, los resultados obtenidos en un ejercicio serán el punto de partida del siguiente para así cumplir con la mejora continua.

Todas las políticas de calidad van enfocadas hacia la satisfacción del cliente. El cliente es el punto de inflexión de todas las empresas, es fundamental satisfacer al cliente ya que de él depende que una empresa pueda perdurar en el tiempo. Además estamos hablando de un sector en el que hay mucha competencia y donde la diferenciación de los productos es cada vez más difícil.

Hoy en día el cliente ya no solo valora que su producto posea cierta calidad, sino el conjunto que forman el producto y el servicio. El servicio es un valor añadido que complementa al producto.

Por tanto se puede decir que la satisfacción del cliente es el reto más importante de un negocio, se satisface al cliente para fidelizar, para entablar una relación que perdure en el tiempo. Y esto se va a traducir en una mayor rentabilidad para la empresa.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Para desarrollar el estudio hemos utilizado información real utilizada en los concesionarios de Renault España. He utilizado el Manual de Calidad y Gestión Ambiental que sigue la marca y que propone a sus concesionarios, El manual de estándares que se aplican en la venta de Vehículos Nuevos así como el anexo donde se ejemplifican los estándares por medio de ilustraciones. El manual de Procedimientos que sigue la marca en las operaciones correspondientes a la venta de Vehículos Nuevos y que complementa al manual de estándares.

Para establecer la parte visual me he servido de los documentos estandarizados que utiliza la marca en las operaciones de venta, para mi caso he cogido extractos de tales documentos según he creído oportuno para poder ejemplificar lo que quería hacer referencia. Ha habido ilustraciones que han sido modificadas según las exigencias del trabajo.

Los datos que en este estudio se muestran son reales, así como las gráficas, objetivos e índices son pertenecientes a los datos reales de un concesionario del grupo Renault.

Los libros nombrados en el apartado de Bibliografía nos han servido como punto de partida a la hora de comprender mejor los diferentes apartados de la calidad y para conformar los aspectos más técnicos del análisis.

# **1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE CALIDAD**

## **1.1. CALIDAD**

La calidad se puede definir como el grado de acercamiento entre las características deseadas y realmente logradas en la fabricación de bienes y servicios. Para los clientes o consumidores, la calidad es el conjunto de propiedades que definen su aptitud para satisfacer las necesidades que los mismos demandan de dichos bienes y servicios.

### **1.1.1. Objetivo del Control de la Calidad**

El objetivo del control de la calidad es tratar de dar confianza a la dirección y al cliente de que se respetarán las especificaciones y requisitos esperados a través del uso de procesos controlados. El logro de la calidad va a depender de muchas variables como: el proyecto en sí, los materiales y componentes del producto, la maquinaria y herramientas, los métodos de trabajo, el factor humano, la administración y organización, etc. En este sentido, la gestión integral de la calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir, distribuir, y asistir en servicio postventa un producto lo menos costoso posible, lo más útil posible y que sea satisfactorio para el consumidor. Por lo tanto, la calidad va a implicar a todo el colectivo humano y organizativo de la empresa en el objetivo de la satisfacción de las necesidades de los clientes, englobando desde la identificación de dichas necesidades y concepción de los productos hasta la post-venta, pasando por el aprovisionamiento y la fabricación.

Por lo tanto, la gestión integral de la calidad es el resultado de la suma de las calidades del conjunto de acciones complementarias y sinérgicas de todas las funciones de la empresa.

### **1.1.2. Claves para la Calidad**

La búsqueda de la calidad es un cometido interno de cada empresa. Incluso en aquellos casos en que la baja calidad interna venga determinada por factores externos, como por ejemplo suministros defectuosos, la empresa no puede eludir su responsabilidad. En este

caso, parece claro que la calidad y la no-calidad externa se internaliza desde que la empresa cliente acepta los suministros de la empresa proveedor.

Antes se partía del concepto de que la mejora de la calidad se obtenía con un mayor control. De modo que una mayor calidad supone un incremento de coste (derivado del control). Ahora, el planteamiento actual parte de otra hipótesis: cualquier incremento de costes, en igualdad de prestaciones del producto es un defecto no deseable. Por lo que no se consigue una mayor calidad si comporta un incremento de costes. Esta hipótesis se confirma si se sustituye parte del control por prevención, de tal modo que en vez de controlar los productos fabricados se controlan los procesos productivos, se alinean los medios para que el producto se fabrique bien a la primera y por lo tanto se asegure la calidad.

Con este planteamiento anterior, debemos reconsiderar la mejora de la productividad. Hasta el presente se ha asumido que la productividad era esencialmente la función inversa del tiempo (al desarrollar nuevos métodos y de inversiones que impliquen la reducción de tiempos se reducen los tiempos), ahora con la nueva filosofía de la calidad, la productividad también se alcanza mejorando la capacidad del proceso. De tal modo que, un proceso más capaz reduce los costes al ocasionar menos defectos.

Por otra parte, también debemos mencionar que la calidad constituye uno de los resortes de la competitividad, ya que, por un lado, se consigue una mayor penetración en los mercados (al asegurar la satisfacción del cliente se consigue vender más unidades), y por otro lado, se rebajan los costes (es más barato producir bien que mal).

## **1.2. COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD**

La *American Society for Quality Control* (ASQC) identifica, clasifica y evalúa el conjunto de costes de la calidad y de la no-calidad, distinguiendo así cuatro grandes rasgos:

- ✓ Costes de prevención: Engloba a los costes de todas las actividades diseñadas específicamente para evitar la mala calidad de los productos o servicios. Pueden ser: manuales, formación, salarios, proyectos de mejora...

- ✓ Gastos de evaluación: Son los costes asociados a la medición, auditoría y evaluación de los productos y servicios para asegurar la conformidad con las normas de calidad y rendimiento. Pueden ser: control del material adquirido, auditorías a proveedores...
- ✓ Costes de defectos internos: Proviene de los fallos ocurridos con anterioridad a la entrega o envío del producto, o el suministro de un servicio para el cliente. Pueden ser: Producción desechada, reparaciones, artículos defectuosos...
- ✓ Costes de fallos post-venta: Son aquellos costes que ocurren después de la entrega o envío del producto. Pueden ser: Costes de garantía, reclamaciones, servicios post-venta, pérdida de clientes...

La suma de todos estos costes mencionados forma el coste total de la calidad. Este coste representa la diferencia entre el coste real de un producto o servicio y lo que sería el coste menor si no hubiera posibilidad de servicio deficiente, o los fallos o defectos en su fabricación.

### **1.2.1. Costes de la Calidad Inevitables y Evitables**

Los costes inevitables se producen cuando a pesar de que se llevan a cabo las adecuadas acciones de prevención y evaluación o inspección, tratando de asegurar de que lleguen al cliente productos aceptables, alguno acaba por no cumplir esta condición.

Los costes evitables se producen al cometer errores en la fabricación de productos (internos y externos), de defectos internos y de fallos en los sistemas de postventa. Es sobre estos últimos sobre los que se debe actuar con el fin de contribuir mediante el control de la calidad a mejorar el control del sistema productivo tratando de reducir costes.

### 1.3. FILOSOFÍA KAIZEN

Se trata de un proceso dinámico que se inicia con la idea de que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Kaizen viene del japonés KAI=Cambio y Zen=la bondad. Es el término que se refiere al espíritu y la práctica de los principios de mejora continua en la empresa. Kaizen, se la puede catalogar como la estrategia de mejora continuada. Aplicando esta filosofía de producción asistimos a un proceso de reducción de costes, generado por el mejoramiento gradual y continuo a través de mejorar actividades pequeñas.

Kaizen posee un atractivo especial por dos razones:

- ✓ No se refiere exclusivamente, ni siquiera es sólo fundamentalmente aplicable a las cadenas de producción de elementos.
- ✓ Posee un componente de espiritualidad que la distingue de las teorías de calidad orientadas a la productividad y al materialismo.

La estrategia del Kaizen se basa en siete principios, la mayoría de ellos no son desconocidos:

- El objetivo prioritario es el cliente
- Aplicación del “círculo Deming”, Siguiendo la secuencia PDCA (Plan, Do, Check, Action) (en español: planificar, hacer, ejecutar, actuar).
- Lo primero es la calidad
- Aplicación del concepto de mercado interior (clientes internos)
- Mejora de la gestión a través de la dirección.
- Hablar en base a datos contrastados
- Controlar la varianza y prevenir la repetición de fallos, es decir, contar con la aplicación del control estadístico de procesos (CEP)

### **1.3.1. Kaizen e Innovación**

La filosofía Kaizen tiene muchos puntos en contacto con el concepto de innovación. Kaizen es un conjunto de metodologías que resumen un modo de pensamiento sobre calidad y gestión totalmente innovador. Sin embargo, entendemos que entre esta filosofía y la innovación tal y como la entendemos existen algunas diferencias.

Las más importantes a señalar son:

En la filosofía Kaizen los cambios que se dan son graduales y constantes mientras que en la innovación son cambios bruscos y efímeros. Kaizen implica a todos los talentos mientras que la innovación se reserva a los “talentos”. La filosofía Kaizen utiliza conocimientos tradicionales mientras que la innovación utiliza tecnología punta.

En conclusión, la filosofía Kaizen indica que es bueno encontrar fallos en las revisiones porque siempre tendrás posibilidad de mejora. Actualmente, son muchas las compañías automovilísticas que tienen implantado la filosofía Kaizen en su proceso productivo.

## **1.4. NORMAS ISO QUE SE APLICAN EN SISTEMAS DE CALIDAD**

### **1.4.1. ISO 9000**

La norma ISO 9000 son una serie de estándares internacionales para aplicarse en sistemas de calidad establecidas por la Organización Internacional de la Estandarización (ISO). Especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño de un sistema de gestión, con el propósito de asegurar que los proveedores proporcionen productos y servicios que satisfagan los requerimientos demandados. Tales requerimientos pueden ser específicos del cliente, que los proveedores se comprometen a proporcionar en ciertos productos y servicios, o pueden ser requerimientos de un mercado concreto determinados por el proveedor.

ISO 9000 no tiene un patrón concreto para cada producto. No lleva ningún requerimiento específico que por fuerza el producto debe cumplir. Por lo que no se puede inspeccionar un producto en función del estándar. Lo que se puede comprobar es si el producto tiene cierto registro, condiciones de inspección, trazabilidad, etc., pero cualquier conformidad que se

encuentre siempre es con el sistema de calidad, no con el producto. La presencia o ausencia de un registro, un documento o un nivel de inspección no altera las características del producto.

Estas normas es en el sector del automóvil donde están más desarrolladas, por lo que ha desarrollado toda una serie de normativas propias.

#### PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA LA ISO 9000

1. Todas las actividades que se realizan van encaminadas a la satisfacción del cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal en todas las áreas
4. Enfoque basado en los procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, los resultados obtenidos nos dan una idea de qué hacer y qué no hacer en periodos posteriores
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor ya que él es el que nos suministra nuestros materiales

Estos ocho principios se utilizan a la hora de desarrollar e implantar la norma pero en ningún caso son los requisitos que ha de observar una organización para cumplir la norma.

#### 1.4.2. ISO 9001

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un buen sistema de Gestión de la Calidad, se puede utilizar para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Esta norma se basa en que toda organización puede mejorar su forma de trabajar, lo cual se traduce en un incremento de clientes y gestionar el riesgo de mejor manera, reduciendo

costes y mejorando la calidad del producto ofrecido. La gestión de un Sistema de Calidad aporta el marco que se necesita a la hora de supervisar y mejorar la producción en el trabajo. Esta norma no solo establece pautas para la gestión de sistemas de calidad sino para cualquier sistema en general. Ayuda a cualquier organización a tener éxito, a través de un incremento de la satisfacción del cliente y de la motivación del departamento.

Es válida para cualquier organización orientada a la producción de bienes y servicios, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Se ha comprobado que los mejores retornos en la inversión, vienen de compañías preparadas para implantar esta normativa en cualquier parte de su organización.

#### VENTAJAS DE APLICAR LA ISO 9001:2008 EN LA ORGANIZACIÓN

- **Ventaja Competitiva:** La evaluación y el proceso de certificación aseguran que los objetivos del negocio favorecen las mejores prácticas de los trabajadores y de los procesos día a día
- **Mejora del funcionamiento del negocio y gestión del riesgo:** ayuda a diferenciar a la organización de aquellos competidores que no usas el sistema. La certificación hace más fácil el funcionamiento y gestionar los posibles riesgos
- **Atrae la inversión, realza la reputación de marca y elimina las barreras al comercio:** Aparte de mejorar la marca puede ser utilizada como herramienta de marketing. Se manda un mensaje a los accionistas de que la norma está comprometida con las normas y mejora continua.
- **Ahorro de costes:** La experiencia nos muestra que las empresas que han adoptado esta norma incurren en una mayor eficiencia operacional, incrementando sus ventas, con un retorno en la inversión de los activos y una mayor rentabilidad.
- **Mejora la operación y reduce gastos:** Al focalizarse la auditoria en el proceso operativo, anima a las organizaciones a mejorar la calidad de los productos prestados, ayuda a reducir el gasto, así como las devoluciones y reclamaciones de los clientes

- Incrementa la satisfacción del cliente: La estructura de la ISO 9001 asegura que las necesidades de los clientes van a seguir siendo consideradas y conocidas.

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos de un sistema de gestión de calidad. Se utiliza tanto para su aplicación interna por las organizaciones, como para la certificación por un organismo externo autorizado (p.e.AENOR) o con fines contractuales.

### **1.4.3. ISO 14001**

La ISO 14001 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental efectivo (SGA). La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente.

La ISO 14001 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando una mejora de los impactos ambientales y cumplir con la legislación en materia de medio ambiente. La versión actual es del año 2004 y recibe la denominación de ISO 14001:2004.

#### **VENTAJAS DE APLICAR LA ISO 14001:2004 EN LA ORGANIZACIÓN**

- Al adoptar unas normas internacionales se facilita a los proveedores basar el desarrollo de sus productos de acuerdo con unos estándares aceptados por la mayoría de los países y empresas.
- Ahorro de costes a través de la reducción de basuras y un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.
- Reducción de multas y sanciones por incumplimiento de la legislación ambiental y reducción del precio de los seguros en este sentido.
- Mejora de la reputación, lo cual representa una ventaja competitiva, creando más y mejores oportunidades comerciales
- Involucración del personal, más motivado a través de las sugerencias de mejora ambiental

- Mejora continua en los procesos y productos
- La ISO 14001 se alinea y se integra con otras normas de gestión como la ISO 9001 proporcionando una más efectiva y eficiente gestión de sistemas en general.

## **2. SISTEMA DE CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL EN UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES**

### **2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

#### **2.1.1. Ejes Empresariales**

La red comercial firma cada año un contrato con cada concesionario donde expone la política de calidad que se llevará a cabo. En dicha política quedan definidos los ejes empresariales y lo que se quiere conseguir en cada uno de ellos, en cada año se potenciará dependiendo de las necesidades de la marca.

**Eje Rentabilidad:** La empresa busca crear valor. Está demostrado que al implantar un sistema de gestión de la calidad, las empresas experimentan una mayor eficiencia operacional, incrementando sus ventas, con un retorno en la inversión de los activos, una mayor rentabilidad y una disminución de los costes. Por ejemplo: “Conseguir un margen operacional del 6 %”. Se utiliza el histórico de ventas para acomodar las inversiones al flujo de entrada de fondos.

**Eje Volumen:** Se produce en cualquier situación de producción en la que el coste por unidad disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas. Se crean por tanto economías de escala. Se procura cumplir unos objetivos. Por ejemplo: Aumentar la venta de vehículos en 800.000 unidades entre el 2005 y el 2009.

**Eje Calidad:** Se mejora la satisfacción del Cliente (fidelidad), es fundamental para que una empresa pueda perdurar en el tiempo. Es importante que se dé en el sector del automóvil ya que cada vez es más difícil diferenciar los productos. El cliente no valora solo el producto, sino el conjunto total de producto + servicio. El servicio aporta un valor añadido al uso del

producto. Por ejemplo: El modelo X, lanzado en el año 200X, deberá situarse entre los tres mejores de su segmento en calidad de producto y de servicio.

Estos ejes empresariales se llevan a cabo con la intención de satisfacer a los clientes de una manera eficaz. Asegurar la rentabilidad, Volumen de producto y servicio. Potenciar la imagen de la marca y desarrollar un management transversal, que se anticipe a las necesidades futuras, y orientado al cliente y a los resultados.

### 2.1.2. Cómo Funciona Un Concesionario

Las áreas de un concesionario se dividen en siete departamentos (tal y como se plantea en el gráfico 1.1): cuatro que engloban las actividades propias de un taller como puede ser: venta, reparación, almacén, carrocería... y las otros tres que se los denomina departamentos de soporte, en los cuales se desarrollan las actividades de marketing, administración y calidad. Todos ellos coordinados bajo la dirección. Los agentes que se sitúan en la parte inferior del gráfico serían Países si hablamos de la marca a nivel mundial, serían Direcciones Regionales si hablamos a nivel nacional y serían placas (concesiones), que

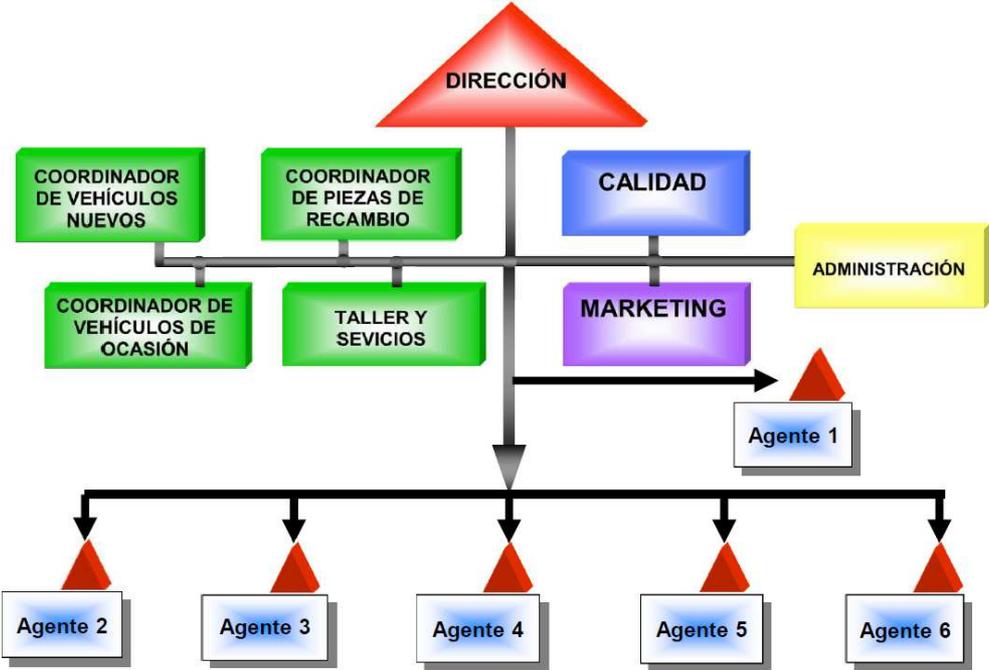


Gráfico2.1. Organigrama de un concesionario, Fuente RECSA

dependen del concesionario principal a nivel local.

### **Organigrama**

Aplicar un sistema de gestión de la calidad y un sistema de gestión ambiental permite al concesionario:

- Demostrar su capacidad para suministrar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Conseguir la satisfacción del cliente
- Mejorar de forma continua
- Prevenir no conformidades
- Prevenir la contaminación
- Mejorar el comportamiento del concesionario

La dirección del concesionario es la encargada de aplicar el sistema de gestión de Calidad y sistema de gestión ambiental, para ello debe de adquirir los siguientes compromisos:

- Establece la política y los objetivos de la Calidad y de gestión Ambiental (ISO 9001 e ISO 14001)
- Lleva a cabo las revisiones de los Sistemas por la Dirección
- Es la encargada de comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos, tanto de los clientes, como los legales
- Comunica a la organización la importancia de la conformidad con los estándares red y las fichas de comportamiento editados por la red comercial Renault
- Pone a disposición de todos los integrantes de la organización los recursos necesarios para alcanzar la calidad deseada, **satisfacción del cliente** y conseguir la mejora del comportamiento ambiental de la concesión

El concesionario, al estar adherido a la red comercial, adopta el Sistema de Calidad y Gestión Ambiental y las políticas que describe la Red. A su vez el concesionario podrá complementar tales políticas incluyendo las suyas propias pero siempre han de estar en concordancia con las de la Red.

La política de Calidad y Gestión Ambiental es comunicada y entendida por todo el personal incluyendo a los proveedores y subcontratistas. (Ya que al aceptar el suministro de un proveedor, se internaliza la calidad siendo la marca quien se responsabiliza de los posibles fallos).

## **2.2. PLAN EXCELENCIA RENAULT**

Para poder argumentar este caso de estudio nos hemos centrado en la empresa automovilística Renault. Renault en el 2004 lanzó el Plan Excelencia Renault –en adelante PER-. El PER consiste en desarrollar un plan mundial de mejora de calidad de servicio al cliente, con el fin de posicionar a Renault como una de las tres marcas líderes en Europa en cuanto a la satisfacción del cliente en los servicios de venta y en los servicios de posventa. Para poder llevar a cabo el PER, Renault prevé el respeto de 20 momentos imprescindibles para garantizar la satisfacción del cliente, además de un dispositivo de formación e incentivos financieros específicos en la red.

La calidad es para Renault un área en donde los progresos importantes son indispensables, por ser un elemento clave en la satisfacción de clientes, el PER tiene como ambición integrar la calidad en todos los procesos y desarrollar diversos estándares.

El PER está estructurado en 5 ejes en los que se implica a toda la empresa, los tres primeros se refieren a la fabricación y los otros dos se aplican al momento de la venta:

PER 1: Concebir Robusto

PER 2: Fabricar conforme a lo concebido

PER 3: Reforzar la fiabilidad en la fábrica

PER 4: Asegurar la satisfacción del Cliente en Ventas y en Postventa

## PER 5: Afianzar la cultura de la calidad en toda la organización Renault

Para llevar a cabo el PER Renault ha analizado las expectativas del cliente, en base a esas expectativas, Renault ha definido en el PER 4 los “20 imprescindibles” que se tienen que dar en venta y en postventa. De este modo se quiere homogeneizar la calidad del servicio y el trato al cliente en cualquier concesión Renault. La garantía de que se ponen en práctica estos “20 imprescindibles se obtienen por encuestas mensuales a clientes sobre venta y postventa, así se verifica su aplicación y si se debiera de aplicar planes de mejora.

Con el fin de garantizar que se lleva a cabo el Plan de Excelencia Renault y para motivar al personal de la red, la calidad del servicio se remunera con una animación financiera específica. De tal modo, cada equipo de ventas o de taller obtiene un incentivo económico en función del porcentaje de clientes totalmente satisfechos.

<b>Ventas</b>	<b>Postventa</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Acoger al cliente en menos de 2 minutos e identificar sus necesidades</li><li>2 Responder las peticiones de información recibidas vía e-mail o CRM en menos de 24 horas (excepto festivos)</li><li>3 Conocer todos los productos de la gama Renault y su competencia</li><li>4 Demostrar estáticamente, exterior e interiormente, el vehículo al cliente</li><li>5 Proponer espontánea y sistemáticamente al cliente la prueba del modelo deseado</li><li>6 Realizar una oferta comercial por escrito y personalizada</li><li>7 Si se produce un retraso sobre el plazo de entrega del VN prometido al cliente, informar al cliente y ofrecerle un vehículo de sustitución o una solución de movilidad.</li><li>8 Hacer de la entrega del VN un acto especial para el cliente</li><li>9 Presentar al cliente los servicios de PV</li><li>10 Llamar al cliente 5 días después de la entrega del VN</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Dar una cita inmediata si la avería es inmovilizante</li><li>2 Proponer una solución de movilidad para el cliente de forma espontánea y sistemática</li><li>3 Realizar la recepción y entrega del vehículo a la hora comprometida</li><li>4 Realizar la recepción sobre el vehículo en presencia del cliente</li><li>5 Otorgar al cliente un presupuesto (aproximado) para las reparaciones y (cerrado) para los mantenimientos. Y no realizar los posibles trabajos adicionales sin el acuerdo previo del cliente.</li><li>6 Contactar con el cliente en el caso de producirse un retraso en la reparación y en el momento en el que el vehículo esté reparado</li><li>7 Realizar un control de calidad de los trabajos efectuados en el vehículo antes de su entrega</li><li>8 Explicar al cliente los trabajos realizados y la factura de los mismos</li><li>9 Acompañar al cliente hasta el vehículo en la entrega del vehículo reparado</li><li>10 Llamar al cliente 48h después de la entrega del vehículo reparado</li></ol>

**Estos 20 Imprescindibles deben ser aplicados por todos, en todas partes y siempre**

Tabla 2.2. “20 Imprescindibles” en Venta y Postventa del PER. Fuente RECSA

## **2.3. EL SCGA EN EL AUTOMÓVIL**

### **2.3.1. Política Ambiental + Política de Calidad**

Renault a partir de 1997 propuso como estrategia aplicar las normas de la ISO 14001 en toda su red de concesionarios de automóviles, y así ser la primera red europea con esta certificación.

Las políticas de gestión de la calidad (ISO 9001:2008) y gestión ambiental (ISO 14001:2004) son desarrolladas por la red comercial de Renault -en adelante RECSA- y aplicadas por las concesiones las cuales firman la documentación propuesta por RECSA.

El hecho de que se hable a la vez de las políticas de gestión de la calidad y de la gestión ambiental es porque la documentación se ha unificado para poder conseguir una mayor coherencia y claridad durante la implantación de los sistemas, consiguiendo así simplificar su mantenimiento y mejora.

De este modo toda su red de concesionarios han tomado conciencia de una correcta gestión ambiental en sus talleres y eso hizo que en el 2004 todas las concesiones de la red Renault hayan obtenido los certificados de Gestión Ambiental ISO 14001.

El objetivo de aplicar una política de calidad en gestión ambiental es apoyar la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación mediante el cumplimiento de las normas y la mejora continua.

Los aspectos en los que se esfuerza Renault con esta norma es:

- Aplicar una correcta gestión, reducción y separación de los residuos que se generan diariamente en las actividades del taller como pueden ser los neumáticos, aceites, envases contaminados, chatarra, líquido anticongelante.
- Utilizar productos alternativos menos contaminantes como detergentes biodegradables en los lavaderos de vehículos
- Tener establecidos los canales para el reciclaje de plásticos, motores...

- Minimizar el consumo de recursos naturales y combustibles en la actividad diaria: agua, energía eléctrica, combustible...

### **2.3.2. Alcance de la Calidad y Gestión Ambiental en las Actividades de un Concesionario**

Las políticas y el sistema de gestión de la calidad comprenden a las siguientes áreas del organigrama del que hice referencia:

1. A la venta de vehículos turismos y comerciales nuevos.
2. A la venta de vehículos turismos y comerciales usados (vehículos de ocasión).
3. A la reparación y el mantenimiento de vehículos (vehículos nuevos y vehículos de ocasión):
  - Taller general de Mecánica y Carrocería
  - Operaciones de mantenimiento y Renault Minuto (Renault minuto se refiere a aquellas actividades de mantenimiento de duración inferior a una hora)
  - Las operaciones de carrocería en las cuales el tiempo de inmovilización del vehículo es inferior a 24 horas (Renault lo denomina Carrocería Rápida)
4. A la venta y la distribución de Piezas de Recambio y Accesorios
5. A la gestión de asistencia y carretera y la prestación del servicio del vehículo de sustitución
6. En todas aquellas actividades de Renault Financiación y de los servicios: crédito, seguro, leasing y ampliación de garantía

Se ha estandarizado el patrón a seguir por todos los concesionarios en lo que política de calidad se refiere. La política de gestión ambiental concretamente la elabora la red comercial Renault distribuyéndola a cada una de sus concesiones, para que ellos una vez la reciban, sea firmada por la dirección y la expongan al público. Es común para todas las concesiones:

## SER ECOLÓGICOS, NUESTRO COMPROMISO

**RENAULT** como miembro responsable de la sociedad y del Mercado del Automóvil en España, es consciente de que las actividades desarrolladas en todos sus centros de trabajo, así como en el resto de instalaciones pertenecientes a la Red **RENAULT** a lo largo del territorio nacional, deben desarrollarse dentro de un marco de protección del Medio Ambiente.

Por ello **RAZON SOCIAL**, como miembro de la Red Comercial de **RENAULT**, establece esta Política ambiental basada en los siguientes principios fundamentales:

- Cumplir con la **Legislación y Reglamentación Ambiental** aplicable y con otros requisitos que **RENAULT** suscriba.
- Mejorar continuamente y Prevenir la Contaminación, es decir, minimizar y evitar, en la medida de lo posible, los impactos ambientales de nuestra actividad.
- Informar y colaborar con las **Autoridades Públicas** en situaciones de crisis y emergencia, y manifestar nuestra disposición permanente a cooperar con ellas.
- Implicar, formar y responsabilizar a las personas que integren la Organización para que respeten, compartan y apliquen el Sistema de Gestión Ambiental, ya sean trabajadores, proveedores o subcontratistas.

Estos principios constituyen el marco en el que se establecen los objetivos y metas de **RAZON SOCIAL** para su Sistema de Gestión Ambiental. Pedimos la adhesión de todos los implicados para contribuir así a dejar una mejor herencia a las generaciones futuras.

**RAZON SOCIAL**  
La Dirección,  
LUGAR, FECHA



Imagen 2.3. Política de Gestión ambiental para las concesiones, fuente RECSA

### **3. POLÍTICA DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS**

#### **GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS**

##### **3.1. ESTÁNDARES**

En concordancia con los 20 imprescindibles que acabamos de mencionar en el apartado 2.2. Renault ha procurado de estandarizar al máximo el aspecto de sus concesionarios, el atuendo de sus asesores comerciales, las áreas señalizadas, el plano de la exposición, el trato con los clientes... Todas estas acciones van orientadas hacia el cliente. A continuación se hace mención de las fases de la venta donde se aplican estándares y posteriormente se procederá a hacer un análisis pormenorizado de cada una de ellas:

1. Organización General de la Instalación
2. Bienvenida al Cliente
3. Exposición de la Gama de Vehículos Nuevos
4. Venta de Vehículos Nuevos
5. Preparación Vehículo Nuevo
6. Formalidades administrativas en la entrega
7. Entrega Vehículo Nuevo
8. Responsable de Centro Vehículo Nuevo
9. Despedida al Cliente

## ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA INSTALACIÓN

Estos estándares se aplican para que el cliente reconozca que está en una instalación de Renault. Para ello se utilizan señalización, banderas actualizadas y nuevas con el símbolo de Renault. El aparcamiento está reservado para los clientes.

### BIENVENIDA AL CLIENTE

En esta fase se distingue a los clientes que van a un concesionario por iniciativa propia o los clientes a los que se les llama. En el primer caso y tal y como se definía en el “imprescindible 1” el cliente una vez que llega, tiene que ser atendido por un asesor en menos de dos minutos, siempre que esté atendiendo a un cliente, frente a cualquier interrupción siempre se da prioridad al cliente que se está atendiendo. Nunca se le pone en duda lo que exprese un cliente sobre la utilización del vehículo. Mientras que un cliente que llama por teléfono se le descuelga (haciéndole esperar como máximo cuatro tonos) presentándose (ej: Renault XX, buenos días. Jesús, servicio...)

### EXPOSICIÓN DE LA GAMA

Tiene que haber suficiente espacio entre los vehículos para que el cliente pueda circular bien por la exposición, dicha exposición tiene que diferenciarse claramente entre vehículos nuevos y vehículos de ocasión sin poner separaciones fijas.

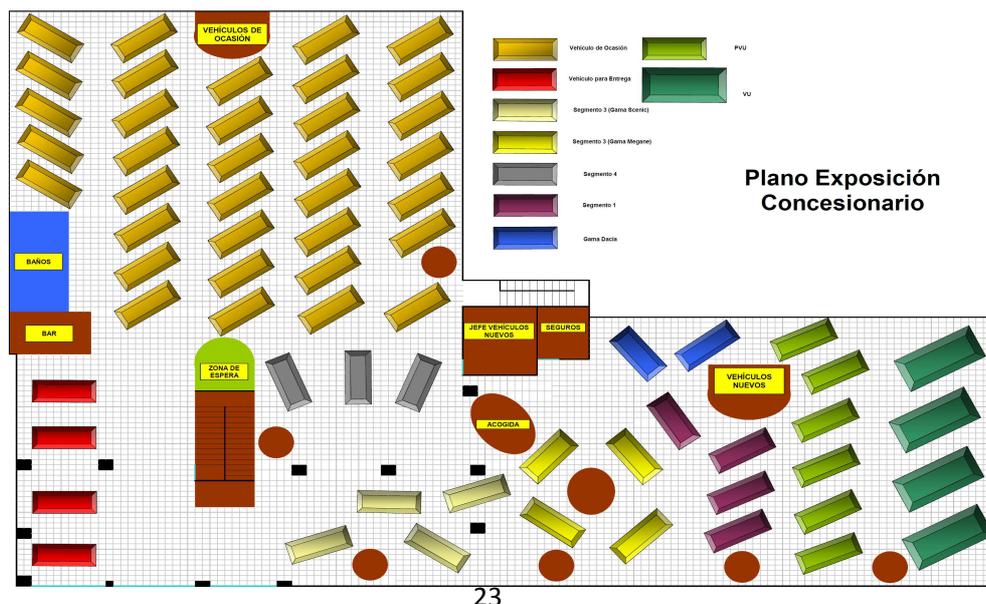


Imagen 3.1. Plano de la exposición estandarizada de vehículos, fuente RECSA

Preparar la presentación del Vehículo Nuevo. De manera que contenga: un atril portaprecios, una hoja de precios, una etiqueta de consumo y emisiones de CO<sub>2</sub>, la matrícula delantera y trasera en la cual se identifique el modelo del vehículo, todos los cristales subidos, Puertas y maleteros cerrados pero desbloqueados, llave de contacto retirada, ningún soporte promocional no validado por la marca y limpieza en los vehículos de la exposición. Estos elementos descritos hacen que se pueda presentar el vehículo en cualquier momento



Imagen 3.2. Presentación Vehículo Nuevo y sus componentes

## VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS

Se aplican las mismas recomendaciones que se aplican en “bienvenida al cliente” tanto en presencia como por teléfono. El puesto del asesor se mantiene limpio y ordenado. Para poder ofrecer un modelo con unas características concretas se le realiza preguntas al cliente con el fin de saber sus necesidades. El vendedor tiene que conocer los modelos que vende y sus características tal y como se comentaba en el “imprescindible 3”. A modo de hacer

sentir más cómodo al cliente se le da diferentes oportunidades de financiación “imprescindible 6”. Todo esto, y para llevar a buen puerto la operación de venta se le invita al cliente a probar el vehículo y comprobar su equipamiento, una vez producido este primer contacto se le ofrece probar el vehículo o concertar una cita para probarlo. Se le toma los datos al cliente para una posterior toma de contacto y para poder comunicarse con él.

Una vez que el cliente ha tomado una decisión se le hace una oferta, dependiendo de si tiene un vehículo de ocasión se le valora. Se le informa al cliente sobre los servicios de la red comercial de Renault. Se le explica al cliente cada detalle de la oferta.

Tener documentos de venta de fácil comprensión considera que todo documento sea perfectamente legible y visible para el cliente. Se le informa al cliente sobre el plazo de entrega. Cuando se realiza el pedido del vehículo demandado se le da el Pack de entrega al cliente que consiste en la solicitud de pedido de vehículo nuevo (características), ficha de valoración del vehículo de ocasión, documentos financieros y administrativos, documentos de financiación. Apenas se entrega esta documentación se le solicita al cliente una cantidad entregada a cuenta. Al realizar el pedido se le informa al cliente del conjunto de trámites administrativos necesarios para la entrega.

En el tiempo que va desde que se cierra la operación hasta que se entrega el vehículo al cliente se le informa de cualquier imprevisto como retrasos en la entrega, siempre indicando un nuevo plazo que se indica en su dossier.

Cuando se realiza el pedido se le manda una carta de agradecimiento al cliente donde se le especifica la fecha de entrega como compromiso.

Una vez de que se entrega el vehículo a los cinco días se pone en contacto con él para recoger sus observaciones, registro el contacto.

## PREPARACIÓN DEL VEHÍCULO NUEVO

Ya que el cliente espera recibir el vehículo que ha solicitado, en óptimas condiciones y listo para su uso se procede a cumplimentar con los siguientes estándares:

Una vez de que se recibe el vehículo nuevo, se controla su estado, conformidad y si ha recibido algún daño durante el transporte, todo este análisis se refleja en el “parte de entrega”.

Tan pronto como se sepa el destino cliente del nuevo vehículo se abre “la ficha de calidad de entrega” para comenzar a prepararlo. Se colocan los accesorios en los plazos acordados.

Si existiera alguna irregularidad se comunicaría al asesor comercial. Acto seguido se procede a verificar y comprobar el “modo operatorio preparación” se procede a comprobar las luces, señalización, prueba estática, prueba dinámica. Donde se verifica si está apto para su entrega o hace falta realizar alguna reparación. Cualquier OTS que pueda ser detectada procederá a repararse para eliminarlas. Hecho esto se devuelve la ficha de calidad de entrega al asesor comercial.

 <b>FICHA CALIDAD ENTREGA VN</b>	
<b>ASESOR COMERCIAL</b> <u>J. Martín</u>	
<b>RENAULT</b>	
<b>CLIENTE</b>	
Apellidos: <u>Esteban Berlanga</u> Nombre: <u>Pedro</u>	
Teléfono: <u>91 922 8394</u> E-mail: _____	
<input checked="" type="checkbox"/> V. Servicio <input type="checkbox"/> V. Susst.	
<b>VEHICULO</b>	
Modelo: <u>Laguna</u> Versión: <u>Dinamique 1.9</u> Color: <u>Azul Claro</u> Código resto: <u>12/03</u>	
Nº chasis: _____ Opciones: <u>Pintura metalizada</u>	
Contrato de Servicios: Mantenimiento <input type="checkbox"/> Movipass Plata <input type="checkbox"/> Movipass Oro <input type="checkbox"/>	
<b>CONTROL CONFORMIDAD PRODUCTO</b>	
Vehículo conforme (modelo/color/versión): <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
y Estado del vehículo a su llegada: <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio <input type="checkbox"/> No satisfactorio	
Observaciones: _____ Control efectuado el: <u>5/02/03</u> en: _____	
Dónde se encuentra este vehículo: <u>Parking Stock</u> por: <u>F. Fernández</u> Firma del Controlador: 	
<b>PLANIFICACIÓN DE LA ENTREGA</b>	
Entrega prevista el: <u>10/02/03</u> en: _____ Tiempo deseado para la entrega: _____	
En caso de retraso de la fecha prevista de entrega llamado al cliente _____	
Causas: _____	
<b>ELEMENTOS DE LA PREPARACIÓN</b>	
Preparación prevista el: <u>5/02/03</u>	
Placas a preparar y colocar <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Carburante: <u>Diesel</u> Nº Litros: <u>15</u> Test batería Hidroónica: <u>57.R34 - 9A</u>	
Accesorios a colocar: _____	
<b>CONTROL CALIDAD DE LA PREPARACIÓN / COLOCACIÓN ACCESORIOS</b>	
Control efectuado el: <u>6/02/03</u> en: _____ por Sr.: <u>A. Lopez</u>	
Dónde se encuentra este vehículo: _____	

Imagen 3.3. Ficha de Calidad de Entrega de Vehículos nuevos, Fuente RECSA

#### FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ENTREGA

Se vuelven a aplicar las recomendaciones mencionadas en el apartado de “Bienvenida al Cliente”. Para que no existan malas sorpresas se vuelven a revisar la conformidad de la factura respecto al estándar de la “solicitud del pedido” en la que se comprueba el precio, el plazo de entrega, y la factura de los accesorios si existiera.

Para no hacer esperar al cliente a la hora de entregarle su vehículo se busca una fecha y una hora concreta, para ello se consulta el planning de entregas y se registra tal cita.

Se le enseña el vehículo antes de entregarlo, se le explican los documentos rápidamente y se le explica las garantías al cliente como se definía en el “imprescindible 9”.

#### ENTREGA DEL VEHÍCULO NUEVO

Para que todo esté preparado y antes de la llegada del cliente se comprueba que todo esté listo para la entrega, lo que se verifica es el estado general del vehículo, funcionamiento de la radio, pegatina de asistencia en carretera, puesta en hora del reloj de bordo. El comercial debe conocer todas las características sobre los equipamientos para poder explicar su funcionamiento en caso de duda. Tales funcionamientos se explican según la guía de entrega para que en caso de algún problema la explicación que se le da al cliente y la que encuentre en tal guía sean las mismas.

Cuando el cliente toma posesión de su vehículo se le hace firmar el Control de Calidad de entrega. Situada en la parte inferior de la Ficha de Calidad de entrega.

Este documento será explicado el apartado de procedimientos de Vehículos Nuevos más detalladamente.

**CONTROL CALIDAD ENTREGA**

Matrícula : 2932 CBM

Señora, Señor

Dado que su opinión es muy importante para nosotros, le agradecemos rellene este pequeño cuestionario :

- ¿ La entrega responde al compromiso adquirido con usted ?  Sí  No
- ¿ La han ofrecido una presentación de los servicios de la concesión ?  Sí  No
- ¿ Las explicaciones proporcionadas para la correcta utilización de su nuevo vehículo le resultan satisfactorias ?  Sí  No  
ejemplos: localización del gato, rueda de repuesto, control del nivel de aceite del motor, agua del circuito de refrigeración
- ¿ La han entregado los documentos de bordo y otro juego de llaves ?  Sí  No

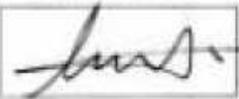
Observaciones : .....

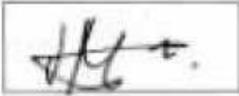
---

He recibido y tomo posesión del vehículo identificado en este documento, junto con los elementos que se señalan en señal de mi entera satisfacción.

Vehículo entregado el : 10/02/03 por : J. MARTÍN

Firma del Cliente Firma responsable





**LES DESEAMOS UN BUEN VIAJE**

Ejemplar 3 - Cliente

RENAULT

Imagen 3.4. Control de Calidad entrega. Fuente RECSA

Para hacer de la entrega del vehículo un acto especial, se le entrega envuelto en una funda homologada en la zona de entrega, acto seguido se le propone al cliente sacar su vehículo del área de entrega. El acto de entrega es uno de los 20 imprescindibles que se marcó Renault en su plan de excelencia, (concretamente el imprescindible 8, hacer de la entrega un acto especial para el cliente).



Imagen 3.5. Zona de entrega Vehículos Nuevos

#### RESPONSABLE DE CENTRO VEHÍCULOS NUEVOS

Para que el cliente tenga de Renault una imagen de seriedad y profesionalidad el personal lleva la identificación de acuerdo con el patrón de las Placas Identificativas bien visibles,

estandarizadas por la marca según las normas definidas por la imagen de la red Renault, al igual que el vestuario que deben de utilizar, Ambos estándares los ilustro en la siguiente imagen:

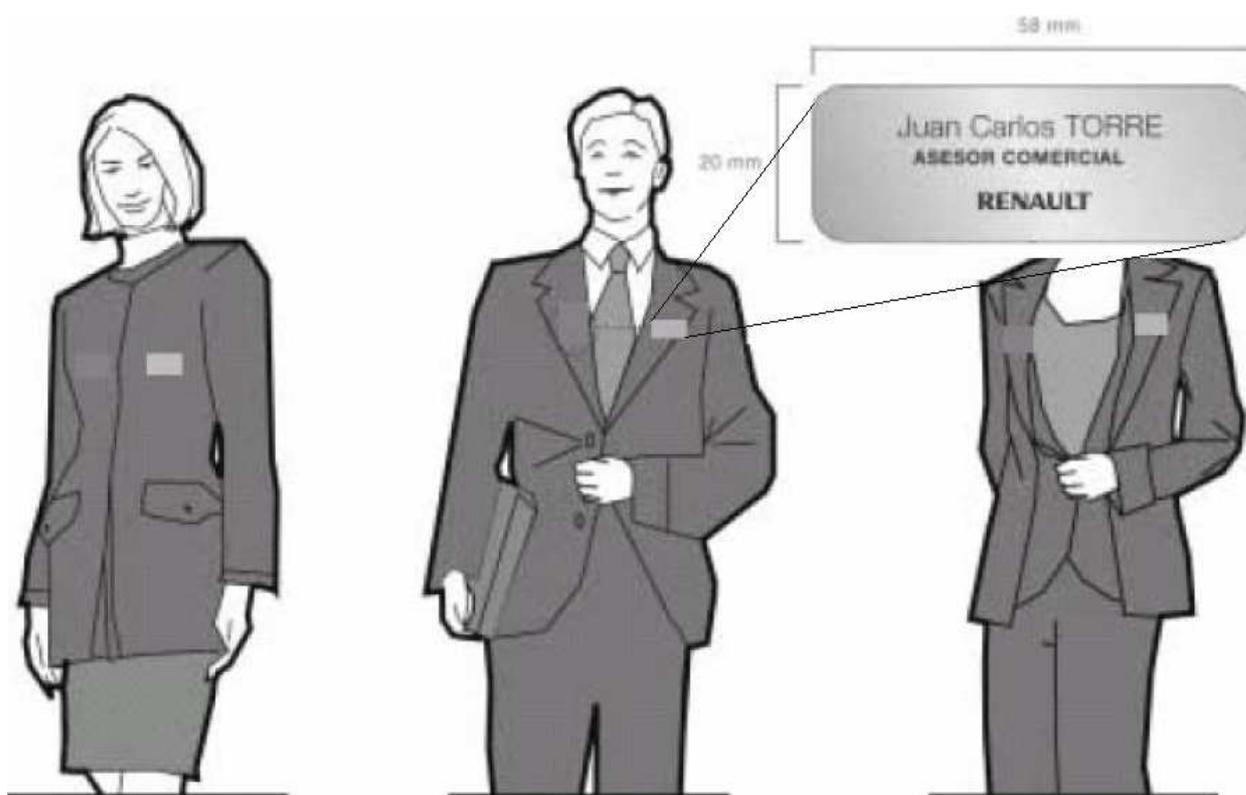


Imagen 3.6. Estándares de vestuario y placas identificativas. Fuente RECSA

En caso de que el cliente deba esperar, se le lleva a la zona de espera, instalación equipada con documentos actualizados, máquina de café, distribuidor de bebidas y/o bar a disposición de los clientes. Este lugar que frecuenta el cliente debe estar limpio.

Si por alguna razón pudiera existir alguna disconformidad existen “fichas de reclamaciones” a disposición del cliente. Estas fichas se conservan para elaborar un listado de seguimiento de las reclamaciones. Desde la definición de la solución al problema hasta su aplicación no pasarán más de dos días hábiles.

## DESPEDIDA DEL CLIENTE

El asesor comercial que le ha atendido durante toda la operación de venta es el encargado de acompañarle hasta la salida del concesionario o hasta su vehículo. Ahí el comercial se despidе del cliente.

Uno de los principales objetivos por los cuales se aplican estos estándares en el acto de la venta de vehículos nuevos es lograr la satisfacción de los clientes. Para ello, se han identificado las necesidades y expectativas de sus clientes, y se han traducido a requisitos. Los procesos propios de las actividades de la Concesión se han definido de forma tal que comienzan con una identificación de necesidades de Cliente, y terminan con una medida de su satisfacción y planes de mejora necesarios.

Alguno de los estándares que se han hecho referencia son evaluados siguiendo una plantilla que evalúa el PER 4. Se puntúa alguno de los estándares visuales para así garantizar que se cumple con las especificaciones de la marca, en la siguiente tabla se puede ver:

	Nota	Comentario	Ayuda a la evaluación
<b>EVALUACION VISUAL de los IMPRESCINDIBLES PER4</b>			
Propuesta de Prueba	Nota (1-4)		Existe parque de Prueba señalizado, con totem, pintura en el suelo y banderas de Veh de Pruebas y pezetinas en las ventanillas.
Entrega VN	Nota (1-4)		Existe una zona de Entregas señalizada, los vehículos a entregar tienen las fundas rojas con el logo Renault, el stri con el nombre del Cliente y espacio suficiente entre los coches.
Establecimiento de Citas	Nota (1-4)		Existe un lugar fácilmente visible donde puede verse las citas. Las citas se establecen a través de la agenda de citas informática.
Propuesta Solución Movilidad	Nota (1-4)		Existe una señalización o folletos fácilmente visibles o que se entregan al Cliente en los que se puede observar el ofrecimiento de un Medio de Transporte, ya sea VS, Transportes Públicos...

<b>VISUAL</b>	
	
	

Nota = valoración del visitante (4 = muy bien)

Imagen 3.7. Control de los estándares visuales, Fuente RECSA

### **3.2. PROCEDIMIENTOS DE VEHÍCULOS NUEVOS**

En los Procedimientos se muestra cómo la Concesión realiza sus actividades, dando respuesta a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y a la norma ISO 14001:2004

Con los procedimientos lo que se garantiza es que se cumplan las expectativas y los compromisos que se contraen con el cliente en las operaciones de venta por la actividad de vehículo nuevo, por medio de:

1. Proporcionar información clara, precisa y documentada
2. Ofrecer la prueba de los vehículos para facilitar la decisión de compra
3. Entregar el vehículo en perfecto estado, respetando el precio y las condiciones pactadas en el pedido, dando además toda la información sobre la utilización del vehículo y otros servicios.

El procedimiento de Vehículos Nuevos se aplica en todas las operaciones que se realizan en la actividad de Vehículo Nuevo, siempre complementándose con las actividades descritas en los estándares anteriormente comentados.

El responsable de que se aplique este procedimiento correctamente es el Coordinador de Vehículos Nuevos o Responsable de centro, aparte de velar por el cumplimiento de las pautas del procedimiento se ocupa de asegurar la mejora continua de los procesos descritos y de la utilización de la documentación asociada.

Los procedimientos que se llevan a cabo en el concesionario están divididos en cuatro grupos:

- Los que vienen exigidos por las normas comunes al Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Gestión Ambiental
- Los específicos de calidad necesarios para controlar algunos procesos propios del concesionario
- Los que se describen en las actividades propias del concesionario

- Los exigidos por la norma ISO 14001:2004 específicos para la gestión ambiental

### **3.2.1. Planificación del SGC y el SGA**

Anualmente la marca a través de sus Direcciones Regionales, es la encargada de desplegar a la red comercial sus objetivos y estrategias. Cada Concesión, junto con la Dirección Regional, negocia y define su Plan Anual, durante el primer cuatrimestre del año, incorporando en su caso sus propias acciones. Del mismo modo, en el Plan Anual, se definen los cambios como reformas, cambios en el sistema informático... que puedan afectar al sistema.

La dirección está en continua comunicación con las personas responsables del sistema de calidad y sistema de gestión ambiental.

El Plan anual se traduce finalmente en objetivos de negocio, calidad y ambientales y en un plan de acciones para conseguirlos.

La concesión identifica y evalúa los aspectos ambientales generados por su actividad, asimismo, se establece y mantiene al día un procedimiento para identificar y evaluar los requisitos legales y otros requisitos que sean aplicables a los aspectos ambientales de la actividad en el concesionario.

Para reflejar cómo se va a aplicar la política de Gestión Ambiental el concesionario debe fijarse unos objetivos y metas concretos. Tales objetivos y metas han de ser cuantificables en la medida de lo posible.

### **3.2.2. Identificación y Trazabilidad**

Este proceso alcanza a todos los vehículos nuevos (VN) y vehículos de ocasión (VO), así como al departamento de recambio y reparaciones realizadas en el concesionario, se procederá según lo siguiente:

### 3.2.2.1 . *Vehículos Nuevos*

Los vehículos nuevos son identificados mediante el número de chasis, esa identificación permite conocer toda información acerca de la historia del vehículo hasta que es matriculado. Una vez matriculado se le identifica también mediante el número de matrícula.

### 3.2.3. **Medición, Análisis y Mejora**

La definición, planificación e implantación de las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad del producto y la mejora continua, se desarrollan según el procedimiento de **Revisión del Sistema por la Dirección y Auditorías Internas**, así como en los procedimientos propios de la actividad de la concesión por medio del **Tratamiento de las Reclamaciones de los Clientes**, que incluyen los indicadores de satisfacción del cliente, cuya medida se gestiona a través de la red comercial.

La red comercial es la responsable de la realización a los clientes de la concesión las encuestas de satisfacción e insatisfacción del cliente. En las encuestas se reflejan datos relativos a la tasa de retorno y los índices de calidad referentes a los procesos del concesionario. Son difundidas por la red comercial a las mismas.

Una vez que se reciben los datos en el concesionario se analizan para compararlos con los objetivos previstos, la dirección regional, el grupo... En el caso de que los resultados sean satisfactorios, el concesionario sigue trabajando del mismo modo y espera los resultados de la siguiente encuesta. Si dichos resultados no son satisfactorios se analiza la necesidad de establecer un plan de mejora, dicho plan puede ser elaborado por el propio concesionario o a través de intervenciones de la red comercial que pone a sus concesionarios.

Los sistemas de medida de los procesos se identifican e integran en cada procedimiento, siendo además evaluados por la figura del Cliente Misterio.

Para cada indicador de proceso se definirá el valor de referencia aplicable, la frecuencia de medición (mensual, trimestral, anual...) y el responsable del seguimiento de dicho indicador.

Las reclamaciones del cliente se revisan mensualmente en las reuniones de calidad, junto con el análisis de los datos de los indicadores de satisfacción del cliente (TAFS-TR) (CLIENTES TOTALMENTE SATISFECHOS-TASA DE RETORNO).

#### **3.2.4. Indicadores**

Los indicadores utilizados son relativos, se utilizan indicadores que reflejen y cuantifiquen el nivel real de calidad de la empresa

##### **1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

- 1.1. % CLIENTES TOTALMENTE SATISFECHOS
- 1.2. % TASA DE RETORNO (TR).
- 1.3. % RECOMIENDAN EL CONCESIONARIO CON TODA SEGURIDAD

##### **2. PROCESO**

- 2.1. CRITERIOS ENCUESTA INDICE CALIDAD VEHÍCULOS NUEVOS (ICVN).
- 2.2. EVALUACIÓN DEL CLIENTE MISTERIO (SI PROCEDE)
- 2.3. % PROPUESTA DE PRUEBA DE COCHE
- 2.4. % RESPETO PLAZO DE ENTREGA ACORDADO
- 2.5. % CONTACTO POSTERIOR CON EL CLIENTE

Las actividades dirigidas a verificar que se llevan a cabo los requisitos para el producto se encuentran definidas en los procedimientos de cada actividad. Por tanto los requisitos para las ventas de vehículos quedan definidos en los procedimientos de ventas de automóviles.

Los datos e información resultante en el Sistema de Calidad y de Gestión Ambiental, se deben analizar durante la Revisión de los sistemas por la Dirección, conforman la base para la mejora continua de la calidad.

Los datos y la información resultante en el Sistema de Gestión de la Calidad y el sistema de Gestión Ambiental, se deberán analizar durante la Revisión de los sistemas por la dirección, con el objetivo de establecer su eficiencia y grado de cumplimiento.

3.2.4.1. *Datos del Sistema de Calidad y G.A. y Análisis Periódico*

CONCEPTO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS
Características y tendencias procesos	- Evaluación del Cliente Misterio (si procede)	Cuatrimestral	R. Actividad	Nivel de cumplimiento
	- Evaluación de las P del ICS-ICVN	Mensual	R. Actividad	Tendencia / Objetivos
	- Otros indicadores de proceso	Mensual-Trimestral-Anual-Otra	R. Actividad / RGC-RGA	Tendencia / Objetivos
	- Auditoría Interna	Anual	Dirección / RGC-RGA	Nº no conformidades, implantación AC / AP
	- Estándares Red	Anual	R. Actividad / RGC	Ficha autoevaluación Estándares
Satisfacción del cliente	- TAFS y TR	Mensual	R. Actividad y RGC	Tendencia / Objetivos
	- ICS por actividad	Mensual	Responsable	Tendencia / Objetivos
	- Reclamaciones Cliente	Mensual	Reclamaciones	Tendencia / plazo medio de resolución
	- Seguimiento Cliente (estándares)	Anual	R. Actividad	N.º reclamaciones originadas por las encuestas hechas por la Concesión
	- APR (Almacén Piezas Recambio)	Anual	R. Actividad	Ficha autoevaluación Estándares

Tabla 3.8 Tabla Resumen de La frecuencia, el método de análisis de los registros en VN

El análisis de esta información deberá contribuir a la mejora continua del sistema de calidad y gestión ambiental del concesionario.

### 3.2.5. Fases Del Procedimiento En la Venta de Vehículos Nuevos



Imagen 3.9. Esquema procedimiento vehículos nuevos. Elaboración Propia

Este esquema sirve para poder ilustrar el siguiente apartado sobre la venta de Vehículos Nuevos, todas las recomendaciones de la marca están diseñadas para que se apliquen desde que el cliente solicita un vehículo determinado hasta que se le hace entrega o que se produzca un retorno al taller por algún asunto. A continuación se definen cada una de las etapas para a continuación explicarse con más detenimiento cada uno de los documentos que se utilizan en cada una de ellas, en que momento de la venta y las recomendaciones que da la marca:

**PEDIDO DEL CLIENTE:** La orden de pedido del cliente especifica los datos del cliente y el vehículo, el nivel de equipamiento, accesorios que contendrá y fecha de entrega prevista.

Para formalizar esta acción se genera la apertura de la Ficha Calidad Entrega VN.

**RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO NUEVO:** El concesionario toma posesión de los Vehículos Nuevos pedidos a la marca y que le han sido confirmados.

Para garantizar una recepción correcta deberá existir un área óptima de recepción, El personal debe de estar preparado y capacitado, Se debe de tener un conocimiento previo del listado de vehículos que se van a recibir y tener a disponibilidad los documentos estándar necesarios.

En esta fase se cumplimenta el documento “Check List Flash AVES” y se continúa relleno la “Ficha de Calidad Entrega VN”. Ambos documentos serán explicados con mayor detenimiento posteriormente<sup>1</sup>.

**ALMACENAMIENTO:** Almacenar un Vehículo Nuevo en perfectas condiciones exige que se prevenga el deterioro y la ocurrencia de daños y realizar periódicamente una inspección y alistamiento exhaustivo.

En este apartado se utilizan los documentos “Chequeo Auditoría Patios” y “Mantenimiento de VN almacenados”

**ALISTAMIENTO:** El alistamiento es un proceso clave para asegurar que el cliente recibe el Vehículo que pidió.

Este proceso requiere planificación de las entregas y documentación estándar disponible.

En este punto se siguen relleno los documentos de “Check List Alistamiento VN” y “la Ficha de Calidad Entrega VN”.

**ENTREGA DEL VEHÍCULO:** Para lograr una entrega ideal se debe garantizar que el Vehículo esté en perfectas condiciones, que este coincida exactamente con el que pidió el cliente, se produzca una entrega personalizada generándose así plena satisfacción.

Los documentos utilizados son “la ficha de Calidad Entrega VN” y “La Ficha de Entrega VN”.

## OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO DE VEHÍCULOS NUEVOS

A través de los procedimientos se garantiza que en las operaciones de venta realizadas por la actividad de Vehículos Nuevos se cumplen las expectativas y compromisos contraídos con el cliente, de manera que:

- ❖ Se proporcione una información, clara, precisa y documentada.

---

<sup>1</sup> En el Anexo 2 se adjunta la emisión, difusión, conservación y archivo (tiempo) de los documentos utilizados en el procedimiento en la operación de la Venta de Vehículos Nuevos.

- ❖ Se Ofrezca la prueba de los vehículos para así facilitar la decisión de compra.
- ❖ Se entregue el vehículo en perfecto estado, respetando el precio y las condiciones pactadas en el pedido, dando toda la información sobre la utilización del vehículo y así como de los servicios asociados.

Aplicando el procedimiento en la venta de vehículos nuevos se espera llegar a ciertos objetivos, complementarios al contrato del año que se firma con la red comercial:

- Garantizar una tasa de retorno por debajo de lo que crea conveniente la marca por defectos sobre el vehículo al final del año en que se aplica este procedimiento.
- Garantizar la calidad del vehículo en todo el flujo de trabajo dentro del concesionario: desde la recepción hasta la entrega al cliente.
- Proporcionar a los colaboradores los medios para asegurar la buena realización de la preparación y entrega del Vehículo Nuevo.
- Responsabilizar a **todos** los actores involucrados en el flujo del Vehículo Nuevo dentro del concesionario.
- Garantizar al Cliente que su vehículo está conforme a como lo pidió.

## ETAPAS EN EL PROCESO DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS

Los procesos son una serie de recomendaciones sobre cómo organizar las actividades en la venta de Vehículos Nuevos. Tal y como afirmábamos en anteriores epígrafes, los estándares son características que deben de cumplir los productos, procesos... los cuales son definidos por la marca y son consejos y recomendaciones que se tienen que llevar a cabo durante el acto de la venta. En este apartado, las etapas en el proceso de ventas de Vehículos Nuevos complementan a tales estándares y a los diez imprescindibles a los que se hizo referencia en el PER. A continuación detallo cada etapa del proceso:

Previo a la acogida del cliente en la instalación, se reciben las peticiones con la información vía correo electrónico o CRM<sup>2</sup> (Customer Relationship Management).

- I. Acogida al cliente: Será necesario acoger al cliente en menos de dos minutos e identificar sus necesidades (imprescindible 1 PER)
- II. Demostración Estática: Todos los vehículos expuestos deberán haber pasado la preparación VN para poder ser demostrados estáticamente al cliente, tanto interior como exteriormente (imprescindible 4 PER)
- III. Oferta prueba del vehículo: Se propondrá espontánea y sistemáticamente al cliente la prueba del modelo deseado. (imprescindible 5 PER)
- IV. Vehículo preparado: No se realizará ninguna prueba con los vehículos que no se encuentren matriculados y debidamente acondicionados para el día de la prueba.
- V. Tasación del Vehículo de Ocasión: El precio que se ponga al vehículo que se cede, el valor de la tasación está condicionado a la entrega del vehículo en las mismas condiciones, exento de cargas y gravámenes y con toda la documentación necesaria para demostrarlo.
- VI. Oferta Económica: Se realiza una oferta comercial por escrito y personalizada en la que se incluya el importe y las modalidades de pago (imprescindible 6 PER). El asesor que atienda debe conocer todos los productos de la gama y su competencia (imprescindible 3 PER).
- VII. Seguimiento de la Operación: Se mantendrá mientras no exista abandono de la operación por parte del Cliente.

Para ello se hacen encuestas de seguimiento por vendedor para llevar un control de cuantas personas adquieren un vehículo de todas las que visitan el concesionario. El registro debe

---

<sup>2</sup> CRM es un sistema informático de apoyo que permite almacenar información de todos y cada uno de los clientes y su entorno.

de hacerse con el mayor rigor posible puesto que han de permitir un contacto comercial posterior. Por ejemplo, no coger el número de teléfono bien nos impide tener contacto con la persona que vino a informarse sobre un Vehículo.

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES DE INFORMACIÓN															
PREGUNTA	VENDEDOR														
	V1 EDUARDO			V2 JESUS			V3 JOSE M <sup>a</sup>			V5 JORGE			V6 MARISA		
	Nº ENC.	SI	NO	Nº ENC.	SI	NO	Nº ENC.	SI	NO	Nº ENC.	SI	NO	Nº ENC.	SI	NO
¿Fue atendido con rapidez?	16			16			19	1		20			16		
¿Fue atendido con amabilidad?	16			16			20			20			16		
¿Recuerda el nombre del vendedor que le atendió?	16	14	2	16	14	2	20			20			16		
¿Se ha puesto en contacto con usted posteriormente?		13	3		14	2		18	2		19	1		15	1
¿Sigue pensando adquirir el vehículo?		14	2		14	2		14	6		14	6		16	

Tabla 3.10. Encuesta de seguimiento de solicitudes por vendedor. Fuente RECSA

VIII. Oferta de servicios: En este paso el asesor comercial debe gestionar la venta de servicios asociados como: financiación, seguro, accesorios...

IX. Solicitud de Pedido del Vehículo: Se comunica la fecha prevista de llegada del Vehículo solicitado, la confirmación y posibles modificaciones posteriores se comunicarán al cliente y quedarán reflejadas en el sistema informático.

En el caso de que se produzca un retraso respecto a la fecha de entrega prevista, se le informará al cliente del retraso utilizando un guión de llamada telefónica ofreciéndole una solución de movilidad. Se deja constancia en el sistema informático.

X. Buscar el Vehículo Nuevo en la Bolsa: En caso de que el plazo de entrega demandado por el cliente no pueda ser satisfecho, será necesario acudir a la bolsa.

## ALMACENAMIENTO

Durante el tiempo que se acumulen los Vehículos en la zona de almacenamiento del concesionario un empleado deberá llevar un control semanal del estado en que se encuentran los Vehículos disponibles para que de esta manera cuando se produzca el momento de la entrega no existan infortunios y esté todo preparado.

## CHEQUEO AUDITORÍA DE PATIOS

<b>FECHA:</b>		<b>AUDITOR:</b>			
ITEM	CONFORMIDAD	Observaciones			
		OK	NC		
1	Limpieza general del patio. Extinguidores vigentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	Correcta alineación y espaciamiento con otros vehículos y obstáculos. Ruedas alineadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Exterior de los vehículos limpios y en buen estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	OFI y fecha de Equipamiento visible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Puertas y vidrios totalmente cerrados. Capó entreabierto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Espejos laterales abatidos y antena de radio removida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	Interior del vehículo limpio y en orden, luz de techo en "OFF"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Llaves de encendido en portamapas puerta conductor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	Freno de parqueo aplicado firmemente y palanca de cambios en neutra ó "N"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Protector tapiz conductor, forros de asientos, protectores en bumper delantero y puerta conductor. Bolsa de accesorios sellada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Control de operaciones de mantenimiento de vehículos almacenados realizado y visible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Imagen 3.11. Auditoría de Vehículos Nuevos Almacenados. Fuente RECSA

Si bien esta auditoria hace referencia al estado en el que se encuentra el Vehículo almacenado además se debe realizar un registro para comprobar otros aspectos como la limpieza, nivel de gasolina en el depósito, presión en los neumáticos... Este registro

## MANTENIMIENTO VEHÍCULOS ALMACENADOS

<b>MODELO:</b>		<b>No VIN:</b>	
<b>FECHA MADC:</b>		<b>AUDITOR:</b>	

OPERACIÓN	Frecuencia	FECHA DE OPERACIÓN / RESPONSABLE				
1	Control de voltaje de batería	Semanal				
2	Limpieza exterior (si la requiere)	Semanal				
3	Limpieza interior (si la requiere)	Semanal				
4	Verificación estado forros y reemplazo protección alfombras	Semanal				
5	Añadido de combustible (1 galón mínimo)	Quincenal				
6	Encendido de motor hasta activar motoventilador	Quincenal				
7	Encendido de Aire Acondicionado durante 1 minuto mínimo	Quincenal				
8	Control de presión de inflado de llantas	Quincenal				
9	Rotación punto de apoyo de llantas	Quincenal				
10	Protección de los elementos de apertura	Mensual				
11	Protección de los parachoques	Mensual				
12						

Imagen 3.12. Extracto documento Mantenimiento de vehículos Almacenados. Fuente RECSA

dependiendo de la urgencia se realizará semanal, quincenal o mensualmente.

Gracias a la información que se dispone mensualmente sobre las ventas, cada concesionario puede mejorar su stock en función de lo que demandan los clientes habitualmente, aplicando medias móviles al histórico de ventas voy a saber aproximadamente cuantos y qué tipo de vehículos voy a tener almacenados para que cuando se produzca la venta acorte tiempos de entrega, pedido... Se consigue así que el cliente espere menos por el Vehículo.

VENTAS POR COLORES			VENTAS POR MODELOS	
COLOR	Nº UNID.	% S/TOTAL	COLOR	Nº UNID.
AMARILLO LIMÓN	1	0,93%	CLIO	26
AZUL CREPUSCULO	1	0,93%	KANGOO	10
AZUL F1 TEAM	1	0,93%	LAGUNA	17
AZUL GRIS	5	4,67%	LAGUNA GRAND TOUR	1
AZUL MENTA	1	0,93%	MEGANE	10
AZUL OTOMANO	2	1,87%	MEGANE COUPE	3
AZUL REAL	1	0,93%	MEGANE CABRIO	1
AZUL TEMPESTAD	7	6,54%	MEGANE SPORT TOURER	8
AZUL TINTA	1	0,93%	FLUENCE	4
BEIGE ANGORA	3	2,80%	SCENIC	14
BLANCO GLACIAR	15	14,02%	SCENIC GRAND TOUR	3
BLANCO OPACO	3	2,80%	GRAND MODUS	2
GRIS ACERO	1	0,93%	MASTER	2
GRIS BEIGE	1	0,93%	TRAFFIC	4
GRIS ECLIPSE	3	2,80%	ESPACE	1
GRIS ESTRELLA	1	0,93%	TWINGO	1
GRIS HOLOGRAMA	2	1,87%		
GRIS PLATINO	16	14,95%	<b>TOTAL</b>	<b>107</b>
GRIS SIDERAL	1	0,93%		
NARANJA SANGUINO	1	0,93%		
NEGRO NACARADO	21	19,63%		
ROJO FUEGO	10	9,35%		
ROJO VIVO	3	2,80%		
ROJO VOLCAN	6	5,61%		
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>		

Tabla 3.13. Ventas mensuales de Vehículos Nuevos de un concesionario. Fuente RECSA

- XI. Pedido del Vehículo en el Sistema Informático: Además de los pedidos para el Cliente, el concesionario solicitará mediante vía informática los pedidos.
- XII. Comprobar la Recepción del Vehículo: Se comentó anteriormente que los Vehículos que se reciben son identificados mediante un número que consiste en el número de chasis (o bastidor). Las llaves o tarjetas son guardadas adecuadamente.

Se utiliza el documento Check List Flash AVES en la recepción del vehículo y siempre que exista transferencia de responsabilidad. El Check List Flash AVES es un documento operativo que sirve para verificar rápidamente la calidad del

vehículo. Es una referencia estándar para todos los responsables desde la fábrica hasta el cliente. Además es un registro de calidad que determina las responsabilidades a cada transferencia. (p.e. transportador => concesionario).

LISTA DE CHEQUEO FLASH AVES			
#	ZONA A CONTROLAR	VERIFICACIÓN	MARCAR CON "X" SI SE ENCUENTRAN NOVEDADES
1	Documentación	Administrativa OFI (VIN, No. Motor, color). Conforme de Recepción.	
	Congruencia equipamientos con Ficha de Equipamiento	Zona interior baúl (gato, manivela, bolsa con accesorios, gancho de remolcar, etc.)	
<b>Capó motor / compartimiento motor / batería</b>			
2	Capó motor	Funcionamiento y ruido al abrir o cerrar.	
	Compartimiento motor	Caja de fusibles, Niveles (aceite de motor, líquido de frenos, líquido limpiaparabrisas, líquido dirección asistida, líquido refrigerante) Tapas vasos, piezas faltantes, fugas, deterioros.	
	Batería	Color verde del ojo mágico (si es el caso), manguera de desfogue, fugas, fijación de los bornes.	
<b>Cara frontal</b>			
3	Capot	Degradaciones de aspecto (carrocería, pintura). Degradaciones de los faros o exploradoras. Fugas bajo el vehículo o elementos colgantes por debajo.	
	Techo		
	Vidrio panorámico		
	Luces (Faros, direccionales, exploradoras)		
	Rejilla frontal y emblemas		
Parachoques delantero			
<b>Lado izquierdo y guardabarros / llantas y rines</b>			
4	Guardabarros delantero izquierdo	Degradaciones de aspecto (carrocería, pintura).	
	Llanta y rín delantero izquierdo	Llanta desinflada, existencia tapas de válvula de aire, degradación de aspecto, misma marca que las otras 3 llantas.	
<b>Puerta delantera izquierda</b>			
5	Puerta delantera izquierda	Degradación de aspecto (carrocería, pintura). Funcionamiento y ruido en la apertura y cierre.	

Imagen 3.14. Extracto del documento “Flash Aves”. Fuente RECSA

Se cumplimenta a continuación la segunda parte del documento de la recepción del vehículo nuevo dentro del documento “la ficha de entrega del vehículo” que permite seguir las etapas clave durante la venta. Se divide en cinco partes que comprenden el pedido, la recepción, la planificación, el alistamiento y entrega del vehículo solicitado. En él quedan registrados todos los datos del cliente y el vehículo (plazos de entrega), lo realizado y pendiente de realizar en el vehículo y las no conformidades constatadas. Se ha dividido el documento en tres extractos con el fin de poder ilustrar mejor que apartado se rellena en cada etapa de la venta del Vehículo Nuevo.

## FICHA CALIDAD ENTREGA VN

2. RECEPCIÓN VN (A cumplimentar por el receptor VN)		
Documentación del Check-list Flash AVES	<input type="checkbox"/>	VN Conforme : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si el VN no está conforme, cumplimentar el PV de reserva firmado por el transportista
Presencia de OTS (azul o roja):	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Si existe, descripción:
Fecha de recepción	Nombre del receptor VN	Firma del receptor VN

Imagen 3.15. Extracto de la Ficha Calidad Entrega del Vehículo, Recepción del Vehículo.

Fuente RECSA

- XIII. Ordenar la Reparación de las Incidencias: Cuando se detecte alguna anomalía, a la vista de la documentación aportada por el transportista, se determina la responsabilidad de la misma, la red comercial o del transportista final.

Se confecciona un presupuesto de reparación, reparándose directamente cuando el importe está dentro de unos límites establecidos o se remite para su aceptación a la entidad responsable.

Se colocan las protecciones definidas en el estándar, para así, de esta manera evitar que se ensucien durante la estancia del vehículo en el taller.

Una vez que el Vehículo queda reparado debe ser inspeccionado de nuevo.

- XIV. Preparación VN: Si se produce un retraso sobre el plazo de entrega del VN prometido al cliente, se ha de informar al cliente para así poderle ofrecer una solución de movilidad (imprescindible 7)

Durante la estancia del Vehículo en el concesionario existirá un área específica para su almacenamiento pudiendo ser cubierta o descubierta, pero cumpliendo las condiciones determinadas en los estándares y en las fichas de comportamiento correspondientes.

La organización de la preparación y entrega de los Vehículos Nuevos deben documentarse en un Planning ya sea en el soporte informático, formato papel, pizarra, etc)

La preparación del Vehículo Nuevo se hará según lo establecido en la “Gama Operatoria Preparación VN” y los apartados 3 Planificación de la preparación y 4 Preparación VN de la ficha calidad entrega VN.

<b>3. PLANIFICACIÓN DE LA PREPARACIÓN VN (A cumplimentar por la Secretaría comercial / Entrega)</b>		
Fecha de entrega acordada con el cliente: _____		Fecha prevista de preparación: Tener en cuenta el tiempo necesario para la instalación de Accesorios
Presencia de OTS (azul o roja): SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si existe, descripción: La secretaria comercial puede verificar si existe alguna OTS como máximo 24 horas antes del comienzo de la preparación VN		
<b>4. PREPARACIÓN VN (A cumplimentar por el Preparador)</b>		
No conformidad detectada: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
BATERÍA OK SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CODIGO BATERÍA si "OK" (amddd-OK) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <b>OK</b>		
<b>SI ES AFIRMATIVO: Qué no-conformidades se han detectado:</b>		
Origen: Compartimento Motor <input type="checkbox"/> Neumáticos y ruedas <input type="checkbox"/> Aspecto Exterior <input type="checkbox"/> Interior del vehículo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
Descripción de la no-conformidad:		
		
Fecha de Preparación:	Nombre del preparador:	Firma del preparador:
<b>Intervenciones realizadas por Taller</b>		
OR N°:.....		Descripción:
Control de las intervenciones realizadas tras su regreso del taller		Conformidad VN: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Fecha del control VN tras el regreso	Nombre del preparador:	Firma del preparador:

Imagen 3.16. Ficha Calidad Entrega del Vehículo, planificación y preparación del Vehículo. RECSA

El documento “Gama Operatoria de Preparación VN” está formado por ocho apartados que tienen que ser cumplimentados por el asesor comercial con el fin de garantizar las condiciones en las que se encuentra el vehículo que se vende. A continuación se mencionan las partes que tienen que verificarse en cada apartado que se controla:

En la prueba con el motor en marcha se verifica que las cerraduras funcionan, y todo lo que tiene que ver con el sistema eléctrico (cierre automático, limpiaparabrisas...) como del sistema de ventilación (se controla en todas las posiciones)

En la desprotección del vehículo se encarga el asesor de retirar todas las gomitas, adhesivos, lavado y verificar que el vehículo está libre de golpes, fisuras... si lo hubiera se efectuarían pequeños retoques.

En el compartimento Motor se revisa el nivel de aceite, líquido de frenos, refrigeración y dirección asistida, se controla la batería y se conectan dichos cables.

Los Neumáticos y ruedas se ajustan la presión y se nivelan. Se asegura de que estén los tapones de las válvulas.

Maletero: comprobar si funciona la luz, verificar la existencia de la antena.

Exterior del Vehículo: verificar toda la óptica del vehículo (cruce, posición, antiniebla...) comprobar el chivato de olvido de iluminación.

Interior del Vehículo: luces y testigos a bordo, bloqueo y cierre de seguridad de las puertas, poner en hora el reloj, introducir el código de la radio y comprobar su funcionamiento.

Por último se da un repaso a aquellos pequeños detalles que no han tenido lugar en los anteriores apartados (retirar protecciones de los asientos, colocar los embellecedores, aspirar el maletero, colocar las placas de la matrícula)

Todos los defectos e intervenciones han de ir escritas en la Ficha de Calidad Entrega VN.

CHASIS: <input type="text"/>	
<b>GAMA OPERATORIA DE PREPARACIÓN VN</b>	
Presencia de OTS (azul y roja) : NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	
<b>1 Prueba con motor en marcha cuando se traslade el vehículo a la zona de preparación</b>	
<b>2 Desproteger el vehículo</b>	<b>Aspecto exterior. Después del lavado verificar :</b>
<b>3 Compartimento Motor. Controlar y completar el nivel de fluidos:</b>	
<b>4 Neumáticos y ruedas</b>	
<b>5 Maletero del vehículo.</b>	
<b>6 Exterior del Vehículo</b>	
<b>7 Interior del vehículo</b>	
No conformidad detectada: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Indicar los defectos encontrados y las intervenciones realizadas en la Ficha Calidad Entrega VN	
<b>8 Acabados</b>	
Verificar la instalación de todos los accesorios solicitados por el cliente	<input type="checkbox"/> No-Conformidad :
Limpiar los cristales <input type="checkbox"/>	Si es necesario, aspirar el interior y el maletero <input type="checkbox"/>
Colocar los embellecedores <input type="checkbox"/>	Verificar la presencia y conformidad del lote de a bordo <input type="checkbox"/>
Retirar las protecciones de los asientos <input type="checkbox"/>	Verificar la presencia del juego de llaves, tarjetas <input type="checkbox"/>
Limpiar el salpicadero y el interior del vehículo <input type="checkbox"/>	Colocar las placas de matrícula <input type="checkbox"/>
Carburante SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N° de litros:.....o forfait (x euros):...€	

Imagen 3.17. Extracto del documento “Gama Operatoria de Preparación VN” fuente RECSA

Una vez preparado el vehículo debe ser inspeccionado de acuerdo con lo descrito en el Procedimiento de “Seguimiento y Medición del Producto”.

XV. Facturación y matriculación del Vehículo: La matriculación del vehículo solo se realizará cuando el vehículo haya sido cobrado, incluyendo, si procediera el pago de la financiera.

Los servicios asociados llevan facturas independientes.

XVI. Inspección Final y cita: en este punto se verifica el cumplimiento de los requisitos del cliente, por comparación entre los requisitos del pedido y factura.

Verificar que el nivel de combustible sobrepasa el nivel de reserva. En los vehículos de gama alta se verifica que el depósito esté lleno.

En el apartado 5. Entrega Vehículo nuevo de la ficha de calidad entrega del Vehículo, el asesor firmará dando la conformidad con el producto, antes de la llegada del cliente.

En el documento de preparación y entrega del Vehículo, el asesor comercia deja reflejada la cita con el cliente, tanto la fecha como la hora.

XVII. Entrega del vehículo: El vehículo deberá estar situado en la zona habilitada como zona de entrega en sentido de salida, recubierto con la funda y el atril de entrega personalizado, tal y como se definió en el estándar (imprescindible 8 PER).

Se procederá a explicar el vehículo al cliente y se le dará la posibilidad de quedar con él para hacer una entrega complementaria.

El asesor cumplimentará el “apartado 5 Entrega del Vehículo de la ficha de calidad de la entrega del Vehículo Nuevo.

5. ENTREGA VN (A cumplimentar por el Asesor Comercial)			
Documentación del Check-list Flash AVES <input type="checkbox"/>	VN Conforme :	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> Si el VN no está conforme,informar a la Secretaría Comercial
Si Carminat: introducir la dirección personal del cliente <input type="checkbox"/>	Sintonizar las emisoras de radio <input type="checkbox"/>		
El Cliente ha firmado la entrega de su vehículo (Ficha" La entrega de su vehículo") <input type="checkbox"/>	Si sistema bluetooth: sincronizar con el móvil del cliente <input type="checkbox"/>		
Carburante: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nº de litros:.....o forfait (x euros):..... €	Placas de matrícula <input type="checkbox"/>	nº matrícula:.....
Fecha de la entrega VN	Nombre del Asesor Comercial	Firma del Asesor Comercial	

Imagen 3.18. Ficha Calidad Entrega del Vehículo, Entrega del Vehículo. Fuente RECSA

XVIII. Entrega de la documentación, explicación y firma de la ficha de la entrega al cliente, consta de cuatro fases:

- Explicación de la garantía del Vehículo al cliente.
- Entrega de la guía de servicios al cliente.
- Presentar al cliente los servicios de Post Venta (imprescindible 9 PER)
- Por último el cliente debe firmar “la ficha de entrega del Vehículo Nuevo”.

“La ficha de entrega del Vehículo Nuevo” es un documento operativo que tiene como fin informar al cliente sobre los puntos clave de la entrega. Es también un registro de calidad para asegurar la conformidad en el proceso de entrega.

## FICHA ENTREGA VN

Nombre y Apellido CLIENTE: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Vehículo: \_\_\_\_\_

Matrícula: \_\_\_\_\_

— PRESENTACIÓN Y EXPLICACIONES —

**1. FRENTE Y COMPARTIMIENTO MOTOR**  
Ej. Política de garantía, programa de mantenimiento, verificación de niveles, etc.

**5. PUESTO CONDUCTOR**  
Ej. Regulación asiento conductor, utilización del tablero de bordo y comando equipamiento.  
**Particularidades de su vehículo**  
Ej. Programación radio, sensor automático de luces, de lluvia, mando impulsional vidrios eléctricos, demostración función antipinzamiento vidrios y techo, funcionamiento de techo eléctrico, etc.

**2. PUESTO PASAJERO**  
Ej. Desconexión airbag de pasajero (para instalar una silla de niños), regulación asiento, etc.

**6. SERVICIOS POSVENTA DEL CONCESIONARIO**

**3. PARTE TRASERA DEL VEHICULO**  
Ej. Ubicación llanta de repuesto, gato, manivela, etc.

**7. ENTREGA: Manual de usuario, Política de Garantía y Mantenimiento, Llave de repuesto, etc.**

**4. PUESTOS TRASEROS**  
Ej. Seguridad de niños, fijación Isofix, modularidad sillas, etc.

● ¿Hemos presentado su vehículo acorde a los pasos arriba descrito?

SI  NO

● ¿Su vehículo cumple con las características del pedido inicial?

SI  NO

Sus observaciones son muy importantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No dude en contactar a su asesor comercial para cualquier duda o aclaración complementaria sobre su nuevo vehículo.

**¡Le deseamos un buen viaje!**

Imagen 3.19. Extracto Ficha entrega del Vehículo Nuevo. Fuente RECSA

XIX. Seguimiento del cliente que ha adquirido un Vehículo Nuevo:

Antes de los cinco días después de la entrega, el asesor comercial contacta con el cliente para recoger sus observaciones, dejándolas reflejadas en el sistema informático. En la llamada, el asesor utiliza unas pautas preestablecidas como guión a seguir para verificar la satisfacción del cliente tras la entrega (imprescindible 10 PER).

REGISTRO DE LLAMADAS DE CORTESIA					
VENDEDOR 4 MARIA					MES: JULIO
MATRÍCULA	CLIENTE	FECHA VENTA	FECHA CONTACTO	HORA CONTACTO	COMENTARIO
1	EDUARDO LOMBRAÑA	14/07/2006	18/07/2006	17:15	EL COCHE SE LO REGALO A SU NIETO, ME DIJO QUE ESTABA MUY CONTENTO.
2	JOSÉ MARÍA ALONSO	14/07/2006	18/07/2006	20:10	EL COCHE ES DE SU HIJO, HABLE CON ÉL Y TODO MUY BIEN.
3	DISTRIBUCIONES HERRERO	14/07/2006	19/07/2006	19:35	TODO BIEN, DECIA QUE NO FRENABA MUY BIEN Y QUE LA MIRARIA ÉL.
4	CARLOS GONZALEZ	17/07/2006	20/07/2006	17:30	EL COCHE LO COMPRÓ EL PADRE Y ES PARA LA HIJA, LLAME A LA HIJA Y TODO BIEN.
5	JUAN JOSÉ PADIERNA	28/07/2006	02/08/2006	16:46	TODO BIEN.
6	MAITE LOBATO	28/07/2006	02/08/2006	20:10	TODO BIEN.
7	CARMEN PUENTE	26/07/2006	31/07/2006	12:00	HABLE CON EL MARIDO QUE ES EL QUE HIZO LA OPERACIÓN Y TODO BIEN.

Tabla 3.20. Registro de llamadas de cortesía en un concesionario. Elaboración Propia

En caso de obtener como resultado la insatisfacción del cliente se actuará según lo establecido por el concesionario en materia de reclamación del cliente.

XX. Planes de mejora: Se dan en caso de retorno del cliente, se aplicarán medidas de mejora para disminuir la tasa de retorno de clientes que han adquirido un vehículo nuevo.

Se aplican estrategias para controlar la Tasa de Retorno de los clientes, para ello se hace un seguimiento a los retornos.

La documentación de toda la información relativa a los procesos en un sistema de calidad como el que se acaba de explicar es la base para garantizar la estandarización y sistematización del trabajo, la reducción de su variabilidad y la mejora continua.

### 3.2.6. Auditoría en la Venta de Vehículos Nuevos

Con el objeto de saber si se están aplicando bien los estándares, procedimientos, recomendaciones que propone la marca se realizan periódicamente auditorías internas que consta de un circuito completo donde se verifican que se cumplen aquellos detalles que se consideran importantes como para ser objeto de evaluación. En la Venta de Vehículos Nuevos se evalúan los “diez indispensables” del PER que se definió en el apartado 2.2.

Se ha seleccionado un extracto de una auditoría realizada a la Venta de Vehículos Nuevos, concretamente la que hace referencia al imprescindible 8 del PER: “hacer de la entrega del Vehículo Nuevo un acto especial para el cliente”.

#### 8 Hacer de la entrega un momento especial para el cliente

Verificar con un Asesor Comercial: La existencia de un planning de entrega semanal si  no

Se establece una cita con el cliente para la entrega, se le informa de la duración y se planifica en el sistema informático si  no

Se verifica por parte del Asesor Comercial" la ficha de calidad entrega de VN" si  no

Se informa al cliente de la posibilidad de realizar una entrega complementaria si  no

En la exposición: Existe una zona de entrega normalizada si  no

Ningún Vehículo Nuevo se entrega con el depósito de gasolina en reserva si  no

Los Vehículos Nuevos están cubiertos por la funda normalizada y con el atril de entrega personalizado si  no

#### Si se quiere profundizar:

Verificar visualmente una entrega. Si no es posible pedir a la persona encargada que nos explique el proceso  
verificar: Los Asesores Comerciales presentan el vehículo siguiendo el esquema de la guía de entrega  
Se ayuda al cliente a que estén ajustados todos los reglajes  
Se agradece al cliente su confianza, obsequio personalizado, sms...

#### comentarios:

1. Antes no se informaba al cliente de que debía disponer de 45 minutos para entregar el vehículo. A partir de ahora se hace habitualmente.
2. Antes no se informaba al cliente de la posibilidad de realizar una entrega complementaria, ya que constituía tasa de retorno. Ahora, si el cliente tiene mucha prisa se le informa de que puede venir otro día para la entrega complementaria.
3. Desde hace unos meses ningún vehículo se entrega con el depósito de gasolina en reserva.
4. Los asesores presentan el vehículo siguiendo el esquema de la guía de entrega
5. Los asesores ayudan al cliente a que estén ajustados todos los reglajes
6. Se procura agradecer varias veces al cliente su confianza. De momento no se entrega obsequio personalizado ni se envía sms de agradecimiento.

Imagen 3.21. Extracto de una Auditoría Interna realizada a un concesionario. Fuente

RECSA

El color azul representa el recorrido esencial que debe desempeñar el auditor, el color negro y rojo complementan al recorrido esencial formando el recorrido completo en cada uno de los imprescindibles que forman el PER<sup>3</sup> en Ventas.

El auditor deberá cumplimentar si se aplican los estándares y el manual de procedimientos propuestos por la marca en la Venta de Vehículos Nuevos, al final de cada “imprescindible” auditado se emite un breve informe representado en el ejemplo anterior en color verde comentando los aspectos positivos y negativos respecto a la anterior auditoría así como carencias que se han visto y tienen que incidir los asesores comerciales o la persona a la que se la esté auditando. Las auditorías internas son por tanto mecanismos de mejora continua.

<b>Vehículo</b>	<b>Asesor</b>	<b>Incidencia</b>
matrícula	<b>Froilán</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Froilán</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Froilán</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Froilán</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Froilán</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Froilán</b>	Carece de Hoja Flash Aves
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Mary Cruz</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Jorge</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Jorge</b>	Flash Aves sin firmar
matrícula	<b>Miguel</b>	"Luces de freno no funcionan" sin documentar en el anverso del Flash Aves (sí en el reverso)
matrícula	<b>Elena</b>	Falta documentación entrega vehículo (Flash Aves, Hoja Calidad Entrega, etc.)

Tabla 3.22. Resultados de una auditoría interna realizada a un concesionario, Fuente RECSA

<sup>3</sup> PER: RECORDATORIO definimos PER como Plan de Excelencia Renault. El plan de calidad de mejora al cliente.

La tabla anterior corresponde al resultado de una auditoría interna realizada a un concesionario de la marca en un mes al azar. En ella podemos observar que las incidencias que se produjeron van todas por el mismo camino. Porque se han olvidado de firmar algún documento, más concretamente la ficha “Flash Aves” que se comentó en el apartado de los procedimientos, donde se decía que era un documento donde se verificaba que el Vehículo recibido carece de fallos tiene como resultado que no está firmado.

Control Flash AVES	Número chasis :
<b>Control 1 = Recepción en instalación</b> <b>Fecha :</b>  <b>Nombre y función:</b>  <b>Firma :</b>  <b>Síntesis Flash AVES :</b>	<b>No conformidad(es) administrativa(s) :</b>   <b>No conformidad(es) equipamiento(s) :</b>   <b>Defecto(s) aspecto producto:</b>

Figura 3.23. 2ª parte del documento Flash Aves donde quedan registradas las no conformidades encontradas en la inspección del Vehículo al recibirse. Fuente RECSA.

Al producirse este hecho si existiera posteriormente un fallo del Vehículo al no estar firmado, el transportista o el asesor se pueden lavar las manos sobre lo ocurrido, esta incidencia producida será objeto de mejora para futuras auditorías. Al igual que otros aspectos como puede ser la falta documentación del Vehículo, la entrega de un Vehículo sin documentación o sin el registro de alguna no conformidad en el Flash Aves puede dar problemas en el futuro a un concesionario ya que al no tener constancia de la avería porque se dio un vehículo con un fallo (por lo tanto ese fallo va a ser un motivo de retorno al concesionario) puede dar a la larga problemas al concesionario (reparación cubierta por garantías...)

### **3.2.7. Utilización del Cliente Misterio (Mystery Shopper)**

Los programas del cliente misterio (mystery shopper) evalúan de forma objetiva el cumplimiento de las directrices de calidad en la prestación de servicios y permite a las organizaciones progresar de forma continua hacia la satisfacción de sus clientes.

Esta técnica consiste en que el cliente misterio se hace pasar por un cliente real en un concesionario simulando que va a efectuar una compra de un vehículo nuevo con el fin de evaluar una serie de parámetros como la identificación del concesionario, el estado de las instalaciones, la imagen del empleado que le atiende, la rapidez y el tiempo dedicado.

Lo que trata es de evaluar la calidad del servicio como si fuera un cliente más. Una de las facetas en las que incide la utilización de este programa es analizar el trato que se da al cliente, si el vendedor utiliza correctamente los estándares que tiene impuestos por la marca... Los clientes misterios se comportan como clientes reales, evalúan los aspectos objetivos que permiten tomar decisiones de mejora.

La utilización del cliente misterio ayuda a:

- Mejorar los niveles de calidad del servicio en áreas prioritarias para la satisfacción de sus clientes.
- Motivar a los empleados y evaluar su rendimiento
- Reducir incidencias o quejas de los clientes y mejorar su tratamiento

Al terminar la visita, el cliente misterio debe emitir un informe en el cual comente y evalúe el trato recibido, si el vendedor lleva los estándares que define la marca tanto en vestuario, placa identificativa..., colocación de los vehículos en la exposición, en general todos los estándares propuestos.

El programa del Cliente Misterio es una actividad complementaria que utilizan los concesionarios para evaluar a sus propios empleados o para obtener información de la competencia.

Ilustro la práctica del cliente misterio con un **informe tipo** que el propio cliente misterio tiene que cumplimentar cuando termina la visita al concesionario. En él se muestran los aspectos que serán evaluados, dentro de esos estándares que se va a controlar para finalmente dar la observación o apreciación personal del cliente misterio.

ASPECTOS A EVALUAR	QUE CONTROLAR	S, N, N/A	OBSERVACIONES
<b>ACOGIDA/INFORMACIÓN</b>			
Al llegar a la instalación, ¿un asesor comercial o persona de acogida se presenta en menos de 2 minutos con el fin de identificar sus necesidades?	El asesor comercial/ persona de acogida se presenta en menos de 2 minutos desde su entrada en la instalación, o por lo menos le hace un gesto de atención si está ocupado.	S/N	
¿El personal comercial lleva una solapera identificativa?	El personal en contacto directo con el cliente lleva una solapera identificativa sobre la ropa, preconizada por Renault con el nombre y el puesto que desempeña.	S/N	
¿El vestuario de la persona que le atiende es el correcto?	Imagen limpia.	S/N	

Tabla 3.24. Aspectos a evaluar del empleado por el cliente misterio. Fuente RECSA

ASPECTOS A EVALUAR	QUE CONTROLAR	S, N, N/A	OBSERVACIONES
<b>ACOGIDA/INFORMACIÓN</b>			
¿Todos los vehículos presentan sus respectivas hojas de precios?	-Hacer una muestra de 2 vehículos y verificar que las hojas de precios estén cumplimentadas (precio del vehículo, opciones, ...) y situadas correctamente y que la versión que aparece en la actual.	S/N	- La versión que aparece es la actual: SI/NO
¿Están todos los vehículos visiblemente "identificados" (placa de matrícula, información emisiones CO2)?	Las placas de matrícula están puestas, con el nombre del modelo, delante y atrás. Hoja informativa de emisiones de CO2. Tanto la placa de matrícula como la hoja e emisiones de CO2 deberán estar colocadas de forma correcta.	S/N	- Placa de matrícula: SI/NO - Hoja informativa de emisiones de CO2: SI/NO
¿Hay catálogos a su disposición (o le son entregados nada más pedirlos)? ¿los catálogos y folletos promocionales están vigentes?	-Si los catálogos no están al alcance de la mano, se los deberán entregar en cuanto los pida. Verificar que toda la información comercial al alcance del cliente se encuentra vigente.	S/N	- Catálogos a disposición o entregados al pedirlos: SI/NO - Catálogos o folletos vigentes: SI/NO
En la exposición, ¿están claramente delimitados los tres espacios: VN, VU y VO sin poner ninguna separación fija?	Control físico durante la visita del espacio de exposición y comprobar la ausencia de mezcla entre los vehículos VN/VU y VO. En caso de los Altos de Gama (Espace, Vel Satis), tampoco se tendrán que encontrar rodeados por VU ni por VO. La separación no tendrá por qué tener una barrera física. No confundir la Zona Entrego (donde existen vehículos matriculados preparados para entregar al cliente) con vehículos expuestos.	S/N/NA	

Tabla 3.25. Aspectos a evaluar del concesionario por el cliente misterio. Fuente RECSA

### **3.3. CONTROL DE INDICADORES EN LA VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS**

Al igual que los indicadores que miden la calidad, en la venta de vehículos nuevos se utilizan los siguientes indicadores:

Satisfacción del Cliente, todos ellos expresados en porcentaje:

- I. Porcentaje de clientes Totalmente Satisfechos (% Totalmente Satisfechos).
- II. Porcentaje de clientes que vuelven al taller (% Tasa de Retorno –TR-).
- III. Porcentaje de clientes que recomiendan el concesionario con toda seguridad.

El proceso que se realiza es el siguiente:

- I. Criterios de encuesta del índice de calidad en vehículos nuevos (ICVN).
- II. Evaluación del cliente misterio.
- III. Porcentaje en la propuesta de prueba de coche.
- IV. Porcentaje en el respeto de plazo de entrega acordado.
- V. Porcentaje en el contacto posterior con el cliente.

Los indicadores se llevan a cabo para saber si mejoramos nosotros mismos y cómo mejoramos respecto a la competencia.

El campo de aplicación de este procedimiento alcanza todas las operaciones realizadas en la actividad del Vehículo Nuevo, complementándose con las matizaciones descritas en los estándares que anteriormente se han descrito.

La responsabilidad de asegurar el cumplimiento y mejora continua de los procesos descritos en este procedimiento es el coordinador de vehículos nuevos o responsable del centro.

### 3.3.1. Encuestas de Calidad

Esta tarea es encargada por el concesionario a una empresa externa, el objetivo de las encuestas de calidad es medir el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido.

Para ello se hace una encuesta telefónica mensual, después la empresa contratada es la encargada de explotar los resultados y difundirlos a la red.

Se utilizan dos índices para la venta de vehículos nuevos, el índice de calidad en el servicio (ICS) y el índice de calidad en los vehículos nuevos (ICVN).

El índice de calidad en el servicio se aplica sobre los clientes que poseen un vehículo nuevo y han llevado a cabo las reparaciones en un concesionario de la marca.

El índice de calidad en los Vehículos Nuevos se aplica en los clientes que han adquirido un vehículo nuevo en cualquiera de los concesionarios de la marca.

Para poder recoger la información lo más verazmente posible se utiliza un guión, en la siguiente imagen podemos ver un extracto del perteneciente al índice de Calidad en la Venta de Vehículos. La tasa de retorno. Por qué tiene que volver un cliente en menos de un mes al taller donde adquirió el vehículo:

#### ✓ ICVN.- Retorno

**P.17 Desde la entrega y hasta hoy, ¿ha tenido Vd. que volver al mismo Concesionario por algún tema relacionado con su nuevo coche?**

**P.17.a(solo si P17=1) Mas concretamente ¿Ha vuelto Vd. por algún tema administrativo, por algún defecto o avería de su nuevo coche o para instalar algún accesorio complementario?**

**Tema administrativo:** placas matrícula, grabar cristales, permiso circulación, documentación, otra llave, etc.

**Defecto/Fallo nuevo coche:** problemas con el funcionamiento, con la carrocería, ruidos, problemas con accesorios montados (*si los accesorios eran parte del encargo del coche*), etc.

**Instalar / comprar accesorios complementarios:** accesorios no previstos en el encargo inicial del coche (compra/instalación de radio, CD, cortinillas, etc)

**Otros:** explicaciones, accidente, aviso del Concesionario, etc.

- |   |   |
|---|---|
| • Tema administrativo .....                                   | 1 |
| • Defecto/Fallo nuevo coche (inc. problemas accesorios) ..... | 2 |
| • Instalar/comprar accesorios complementarios .....           | 3 |
| • Otros motivos .....   | 4 |

Imagen 3.26. Extracto encuesta del ICVN seguido por la empresa externa para recoger

información acerca de la tasa de retorno. Fuente TNS-AREA

En ambos índices se lleva a cabo registros mensuales (doce Olas) de tal modo que permita verse la evolución que ha llevado a cabo los índices.

El trabajo que lleva a cabo la empresa contratada se basa en la información que dan los clientes particulares sobre la calidad en los servicios de venta en los vehículos nuevos.

Existen unos estándares para medir la opinión de los clientes y clasificar la información que dan, son los que se aplican.

A la hora de juzgar el motivo del retorno se basa en lo que dice el cliente y es lo que queda archivado en los Registros.

## REGISTROS

Las transcripciones literales de las quejas e impresiones quedan recogidos en registros mensuales donde se incluyen los motivos por los cuales los clientes vuelven al concesionario (retorno), cuáles son los motivos por los cuales están insatisfechos o cuáles por los que están más o menos insatisfechos, todo ello en clientes que acaban de comprar un vehículo nuevo. Los testimonios de los clientes que por alguna razón vuelven al concesionario sirven para que se mejore continuamente y así registrar cada vez menos.

### Motivos de Retorno

Alguno de los registros que se han archivado por los que los clientes han vuelto a lo largo de los doce meses de un año son los siguientes:

- *“La primera vez que volvió el cliente fue por un fallo en la inyección del vehículo que salía en el ordenador de a bordo. La segunda vez tuvo que volver porque había una vibración en el vehículo debido a que pegaban dos tubos del aire acondicionado”*. MECÁNICA.
- *“Ha vuelto por ningún tema en especial”*. NADA.
- *“El motivo de retorno ha sido porque un sensor de la caja de cambios no estaba en su sitio, pero ya está arreglado”*. MECÁNICA

- *“Porque tenía una vibración al estar al ralentí”*. MECÁNICA
- *“Por una cerradura de la puerta trasera que estaba mal montada”* MECÁNICA
- *“Por el pedal de embrague, ya que notaba una vibración y le han dicho que es normal”*. MECÁNICA/SERVICIO
- *“Porque tuvo que cambiar una válvula de una rueda que perdía aire”* MECÁNICA
- *“Porque en el CD dejaron de funcionar algunos botones”* ELECTRÓNICA
- *“Desde que adquirió el vehículo, notó que el coche estaba mal alineado. A la semana siguiente lo llevó al taller el día 12 y le preguntan el tiempo del coche y los kilómetros. Como llevaba 1.500 Km le dijeron que no entraba en garantía, aunque solo tenía dos semanas. El comercial ya lo sabía y al final, tras la discusión, se habla con un responsable y lo meten en Garantía. Ahora el problema es que no se lo dan en el día”*. SERVICIO.
- *No funcionaba el aire acondicionado* VENTILACIÓN.
- *Al arrancar cuando está en primera y lo voy a pasar a segunda hace un click (un ruido)* MECÁNICA.
- *Vino por un limpiaparabrisas que no funcionaba y era un tornillo que estaba suelto* MECÁNICA.

### Motivos de Insatisfacción

Los motivos más comunes por los cuales los clientes no están satisfechos a la hora de comprar un vehículo nuevo:

- *“Para entregar el coche viejo me pusieron muchas pegas, decían que el coche era muy viejo y de gasolina y eso que el coche sólo tenía cinco años”*.
- *“No me avisaron de que el CD no era extraíble, y ahora se ve y no hay nada para taparlo”*.

- *“El coche hace un ruido al cambiar de primera a segunda. Lo comenté a la persona que me lo vendió, y me dijo que no pisase el acelerador, que lo pisara suavemente, pero si lo hago así se me cala el coche, además no tuvieron ningún detalle, porque cuando yo entregue mi coche les dejé hasta el extintor.”*

#### Motivos de Clientes “Más Bien Insatisfechos”

Suele venir sobre todo por el trato del personal con los clientes, desde atender rápido a un cliente porque viene justo cuando se está cerrando el concesionario hasta tardar mucho en la entrega de un coche son motivos por los cuales los clientes se muestran más o menos insatisfechos.

- *“Porque era última hora e iban a cerrar por lo que le enseñaron algunas cosas con prisas”.*
- *“Porque variaron el precio del coche, un día le dijeron un precio y otro día otro. El empleado se había equivocado al sumar”.*
- *“Le dijeron que los asientos se los iban a entregar con una parte de cuero y cuando le entregaron el vehículo venían todos los asientos de tela”.*
- *“Se retrasaron las gestiones al coincidir con el cambio de un empleado a otro”.*
- *“Porque se retrasaron cuatro días en la entrega del vehículo”.*

Estos son algunos de los motivos que se dan en el retorno, extrapolando a un ejercicio completo podemos establecer los siguientes porcentajes:

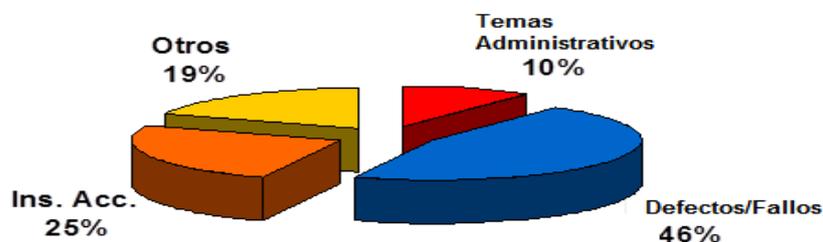


Diagrama 3.27. Porcentajes que representan los motivos del retorno de un concesionario

en la Venta de VN. Fuente RECSA

Algunas de las declaraciones de clientes recogidas corresponden a fallos de mecánica. En el ejemplo anterior se ve que el sector de DEFECTOS/FALLOS representa un porcentaje muy elevado (un 46%). Desmenuzando el porcentaje de los defectos y fallos vemos el siguiente diagrama:

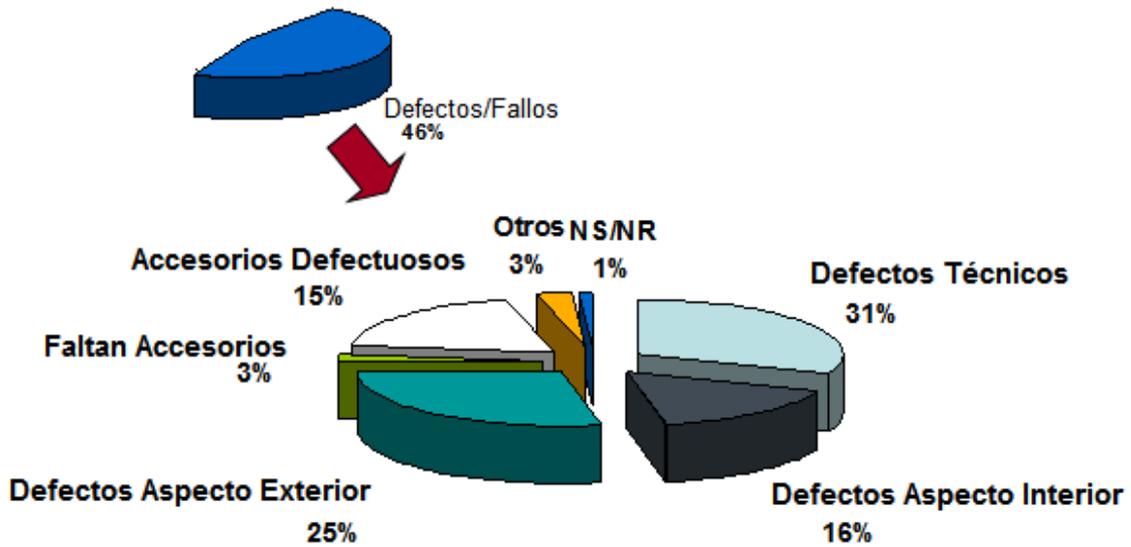


Diagrama 3.28. Porcentaje de los Defectos/Fallos, motivos por los cuales hay tasa de retorno. Fuente RECSA

En el epígrafe en el que se habló de las auditorías internas se vio que muchos aspectos a mejorar era el caso de que faltaba documentación al entregar el Vehículo, que se encontraba documentación sin firmar, documentos como el Flash Aves (al recibir el vehículo). Muchos de estos motivos en la tasa de retorno se pueden evitar si se siguiera el procedimiento en la Venta de Vehículos Nuevos más detalladamente.

En el siguiente diagrama elaborado en un ejercicio por la empresa externa que realiza los registros, encuentra la siguiente conclusión sobre los motivos de retorno:

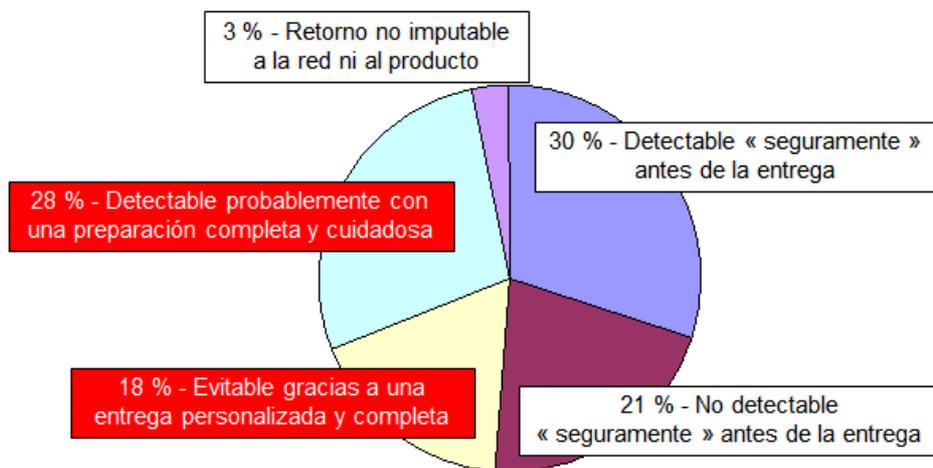


Diagrama 3.29. Análisis de los registros en un concesionario. Fuente RECSA

### 3.3.2. Análisis de los Índices de la Calidad

#### Balance Indicadores Calidad Servicio

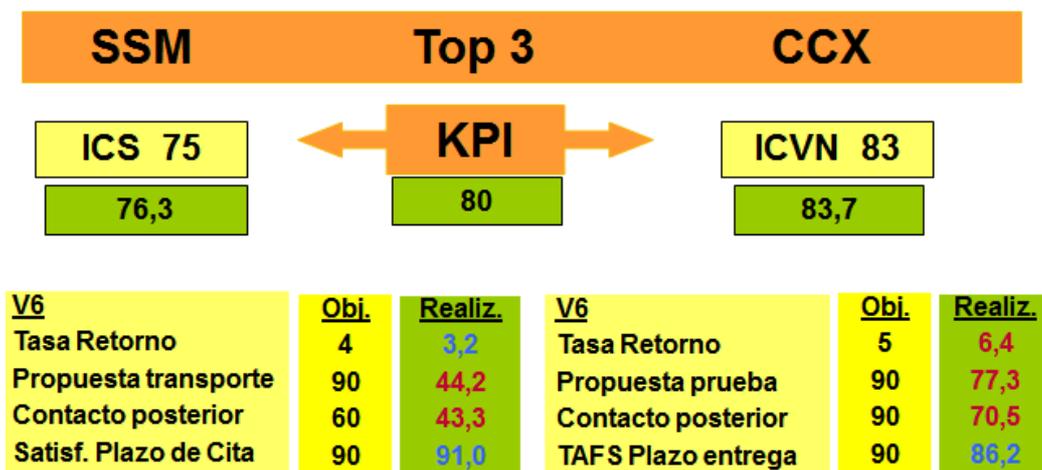


Imagen 3.30. Resultados Anuales en la Calidad del Servicio. Fuente RECSA

El KPI es una cifra que sale de realizar la media aritmética del índice de calidad en el servicio –en adelante ICS- y del índice de calidad en Vehículos Nuevos –en adelante ICVN-. El porcentaje del ICS e ICVN representado en amarillo es el objetivo de la marca y

la cifra debajo en verde es nuestro resultado. Vemos que tanto el ICS como el ICVN lo hemos rebasado, es por tanto un aspecto positivo.

Fijémonos ahora en el V6. La V6 son una serie de tasas que nos indican la capacidad de satisfacer al cliente. Lo forman cuatro tasas en el ICVN y otras cuatro en el ICS. Las cuatro tasas que forman el V6 del ICS son: tasa de retorno: ¿Ha tenido que volver a llevar el vehículo al taller por esa misma reparación?, La propuesta de prueba de movilidad: ¿Le ofrecieron algún medio de transporte para volver a su casa/lugar de trabajo?, Contacto posterior: Después de la entrega del vehículo reparado, ¿el taller se ha puesto en contacto con usted para conocer su satisfacción respecto a las reparaciones realizadas? y por último la tasa de satisfacción Plazo entrega: ¿Está usted totalmente satisfecho con el plazo de cita?. El V6 del ICVN lo forman las siguientes cuatro tasas: Tasa de retorno: Después de la entrega: ¿Ha tenido usted que volver a este concesionario por algún problema en su vehículo? Tasa propuesta prueba ¿El asesor comercial le propuso espontáneamente la prueba del vehículo que buscaba? Contacto posterior: ¿Tras la entrega del vehículo, el asesor comercial se ha puesto en contacto con usted para conocer su satisfacción? Tasa de respeto del plazo de entrega del Vehículo Nuevo: ¿Se ha respetado el plazo de entrega previsto?

Vemos como en los indicadores del índice de calidad del servicio (ICS) hemos cumplido con los objetivos en la tasa de retorno (3,2 % de clientes que han regresado respecto del 4% que teníamos de objetivo) y el plazo de cita (se rebasa un punto porcentual respecto al objetivo, 90%). Necesitamos establecer un plan de mejora respecto a la Tasa de propuesta de transporte que apenas pasa el 44% de clientes y el contacto posterior con un 43%. Respecto a los indicadores el índice de calidad en Vehículos Nuevos necesitaríamos establecer planes de mejora en la tasa de retorno, la propuesta de prueba del vehículo y el contacto posterior, en este caso en el único indicador que hemos mejorado es en la tasa de satisfacción del plazo entrega del Vehículo Nuevo.

Se hacen controles mensuales de los indicadores para ver su evolución, se comparan lo obtenido mensualmente, cuatrimestralmente, anualmente con el objetivo de la marca y con los resultados a nivel regional y a nivel nacional.

Lo que interesa es reducir la dispersión de resultados en los índices de calidad entre los concesionarios de la misma marca. Para ello se elabora un plan de acción de calidad.

Si un concesionario obtiene como resultados en un mes una tasa de satisfacción menor del 90% del objetivo exigido por la marca y una tasa de retorno mayor del 120% del objetivo se entran a formar parte de las instalaciones de lista roja. En tales instalaciones se analizarán las causas de las disfunciones de calidad y se mantendrán acciones correctivas en aquellas instalaciones que se encuentren en dicha lista, a través de los equipos de consultoría de la marca. Si en el plazo de seis meses el concesionario en lista roja no mejora, se le factura el importe de la siguiente visita de consultoría.

Como anteriormente se ha señalado, uno de los objetivos es consolidar el PER 4 (asegurar la satisfacción del cliente en venta y en postventa). A través de los equipos de consultoría de la marca, se hará un seguimiento de las instalaciones que tengan los datos de calidad ajustados o tendencias negativas sin estar dentro de la lista roja.

Se mantiene la planificación del despliegue del PER4 de acuerdo con las direcciones regionales, atendiendo a criterios de demanda de la propia red y a los resultados (comerciales y económicos).

A continuación vemos la evolución de los indicadores de calidad en Ventas en un concesionario. Los diagramas pertenecen a un control de abril del 2008.

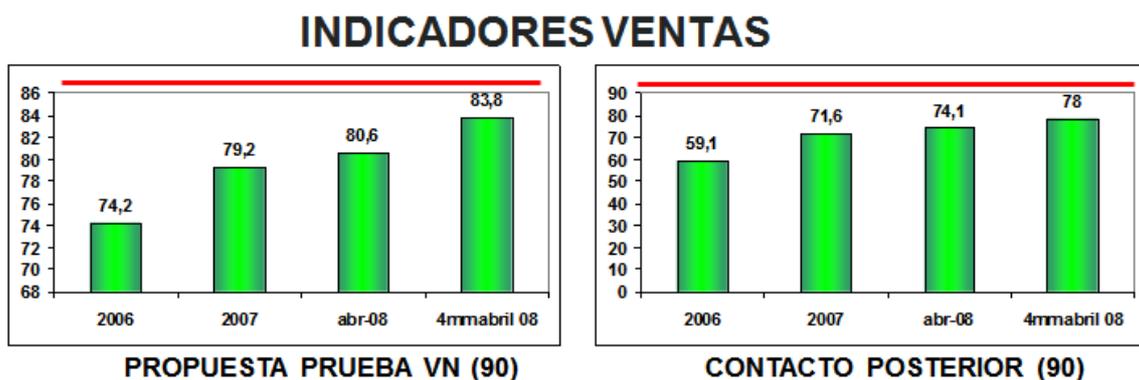


Diagrama 3.31. Evolución de los índices de calidad en Ventas de VN (1) Fuente: RECSA

## INDICADORES VENTAS

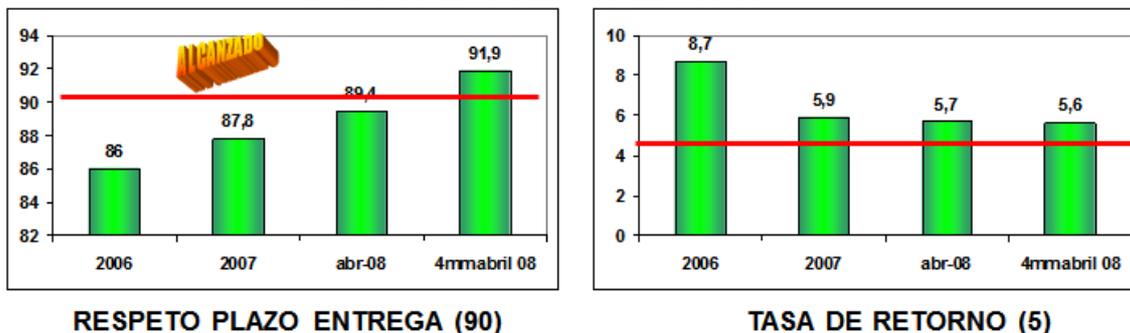


Diagrama 3.32. Evolución de los índices de calidad en Ventas de VN (2) Fuente: RECSA

Se observa la evolución que han seguido los índices que miden la calidad en las ventas de Vehículos Nuevos a lo largo de 3 años (2006, 2007 y 4 meses del 2008). Se puede observar que los cuatro índices han seguido una progresión en aumento. La línea roja es el objetivo que la marca pide que cumplan los concesionarios, Solo el índice que mide el porcentaje de respeto plazo entrega rebasa dicha línea. En el epígrafe anterior hice referencia a que estos cuatro diagramas son del mes de abril. Habría que esperar a terminar el año para ver si hemos cumplido con los objetivos y si no se llega, analizar las causas y establecer planes de mejora oportunos. Para analizar el mes en el que se hace el control siempre se compara lo obtenido en el propio mes con lo obtenido en los últimos cuatro meses móviles (en este caso Enero, Febrero, Marzo y Abril) y se coge el mejor resultado de los dos (vemos en el indicador respeto plazo entrega como en el mes de Abril se ha obtenido un 89,4, por debajo del objetivo de la marca, pero el resultado de los últimos cuatro meses móviles lo supera teniendo como resultado un 91,9% en ese periodo.

### 3.3.3. Remuneración de la Calidad

Según los resultados que se obtengan comparados con los objetivos así la marca remunera/premia al concesionario según los índices de calidad obtenidos:

## Remuneración Calidad - Ventas

Tabla VN - 2º Q. 2008	
<u>TAFS</u>	<u>% s/PFF</u>
< 75	0,0
$75 \leq R < 80$	0,5
$80 \leq R < 82$	0,7
$82 \leq R < 85$	0,8
$R \geq 85$	0,9

Cuadro 3.35. Remuneración de la calidad según intervalos de la tasa de satisfacción del cliente, Fuente RECSA

Así queda marcada la remuneración de la calidad. Si en un ejercicio, el concesionario obtiene una tasa de satisfacción por debajo del 75% no obtendrá remuneración. Si supera el 75% se aplica una escala por intervalos, así si tu tasa de satisfacción se encuentra entre el 75 y el 80% te remunerarán con un 0,5% sobre el precio franco fábrica (Representado PFF). El precio franco fábrica es el precio que tiene el vehículo al salir de la fabricación sin gravámenes. Así hasta un 0,9% que te pueden remunerar como máximo si te encuentras en un nivel superior al 85%. Aplicar esta escala puede ser motivador para que cada concesionario de la marca trate de mejorar los procedimientos descritos, estándares... No solo se tiene en cuenta la tasa de satisfacción a la hora de incentivar. Se tienen en cuenta los otros índices en cuenta a la hora de establecer una escala para bonificar los resultados obtenidos:

INCREMENTO DEL BONUS CALIDAD POR CUMPLIMIENTO			
	<u>IR</u>	<u>Proposición de prueba</u>	<u>Contacto posterior</u>
<b>Objetivo</b>	$\leq 5,5$	$\geq 85$	$\geq 85$
	10%	10%	10%

Cuadro 3.34. Bonificación por cumplimiento de objetivos en los índices de calidad. Fuente RECSA

El bonus es algo complementario a la remuneración de la calidad. En la bonificación premian si no sobrepasas la tasa de retorno en un 5,5%. Si aplicas la proposición de prueba del vehículo en un 85% de los casos o si realizas la llamada de cortesía a los cinco días tal y como se establece en los estándares en un 85% de los casos te van a incentivar con un 10% a mayores. Si cumples los tres objetivos ese 10% inicial pasa a ser un 30%. El aspecto monetario a la hora de establecer un seguimiento cobra vital importancia a la hora de mejorar los resultados de un concesionario.

#### 4. CONCLUSIONES

Cuando se definió la filosofía Kaizen, se citaron los siete principios en los que se basa esta filosofía, uno de ellos es aplicar las cuatro fases retroalimentadas del círculo “Deming”: Plan, Do, Check, Action (Planificar, Hacer, Ejecutar, Actuar). Tal y como se ilustra en el siguiente cuadro:



Cuadro 4.1. Fases del círculo Deming. Fuente: RECSA

La política de calidad sigue estas cuatro fases: *Planear*, las metas que se plantean son difundidas por la marca a los concesionarios. Por medio del contrato que se firma donde se expone los objetivos a cumplir en cada eje empresarial (apartado 2.1.1. Eje Rentabilidad, Eje Volumen y Eje Calidad). Una vez de que se tienen los objetivos se crean las herramientas para llevarlo a cabo: la política de calidad, en qué partes se va a implantar, cómo llevarlo a cabo... todo ello tiene como fin **fidelizar al cliente**. Ya que éste tiene gran poder de actuación sobre la empresa. La segunda Fase, *Hacer*: educar y entrenar a los responsables a que apliquen los procedimientos, estándares... de calidad según lo acordado con la marca. En esta fase se recopilan los datos oportunos por medio de empresas contratadas con el fin de emitir un juicio válido al final del ejercicio donde se aplican estas políticas de calidad. La primera pregunta del tercer apartado, *Verificar* ¿Las cosas pasaron según lo planificado? Debemos de comparar nuestros datos obtenidos con los propuestos por la marca y ver qué hemos cumplido y en qué aspectos debemos establecer planes de mejora.

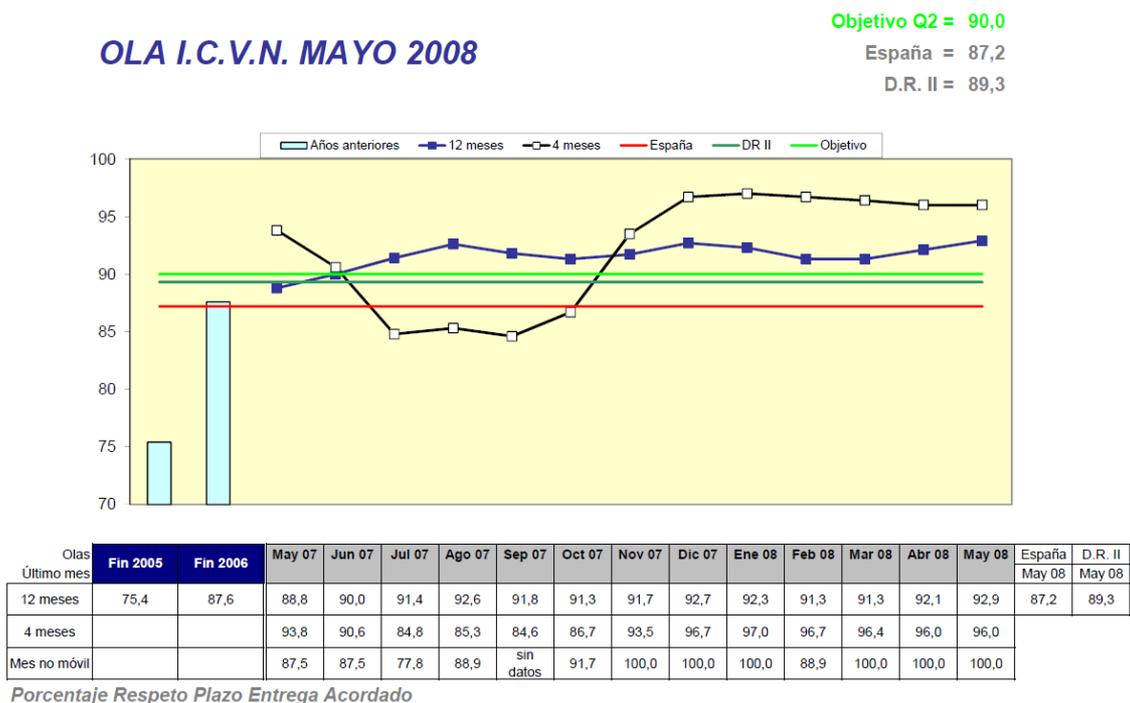
Por último está la fase de *Actuar*, aplicar medidas correctivas a los aspectos que peores resultados se obtengan para que se produzca el mejoramiento continuo. La referencia histórica va a ser el punto de partida de la siguiente fase de Planear. Por ejemplo:

DETECCION			
Nº Informe No Conformidad: VN- 23/2008 <small>(Actividad /Nº correlativo)</small>		Fecha de apertura: 21-07-2008	
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD			
SE CONSTATA LA EXISTENCIA EN EL ALMACEN DE VN DE CATALOGOS Y VIDEOS DESFASADOS CON LA GAMA ACTUAL, OBSOLETOS.			
TRATAMIENTO			
REVISION Y RETIRADA DE TODA LA DOCUMENTACION OBSOLETA, LLEVANDOLA A LOS CONTENEDORES APROPIADOS A TAL FIN PARA SU RECICLADO.			
Responsable del Tratamiento: JUAN GÓMEZ		Fecha prevista cierre: 29-08-2008	
ANÁLISIS			
No Conformidad		Acción Correctora	
Puntual	Que se repite	Sí, Nº	No
X			X

Imagen 4.2. Extracto Acción Correctiva Concesionario, fuente RECSA

A lo largo de este estudio se han visto cada una de las partes que se aplican en la gestión de la calidad en la Venta de Vehículos Nuevos. La principal conclusión a la que se llega es que aplicando los diferentes apartados en la política de Calidad los resultados de los indicadores de Calidad mejoran.

Una vez analizados los diferentes apartados de los que consta la política de calidad en la Venta de Vehículos Nuevos la principal conclusión a la que se llega es que aplicando tales apartados los indicadores de Calidad mejoran.



Gráfica 4.3. Control Mensual Indicador % Respeto Plazo Entrega Acordado. Fuente RECSA

En este control se comparan los resultados porcentuales de del indicador “Respeto Plazo Entrega Acordado”. Se aprecia la progresión anual de este indicador con respecto al objetivo (90%) ha ido creciendo estableciéndose por encima a partir de noviembre. Para comparar la progresión se utiliza la media obtenida en 12 meses móviles, en los últimos 4 meses móviles y lo obtenido mensualmente. Se vio en el diagrama 3.32 que el objetivo de este indicador fue alcanzado.

Observando El control mensual de los indicadores obtenido por las encuestas que la empresa externa hace a los clientes sobre la Venta en VN da como resultado:

	12 meses móviles (Jun.07 - May.08)				4 meses móviles (Feb.08 - May.08)	Mes no móvil (May.08)	
	Orden	España	Dirección Regional	CONCESIONARIO	Dif s/2007	CONCESIONARIO	CONCESIONARIO
Nº de entrevistas	15.383	3.652	84		25	3	
<b>KPI: media de Totalmente satisfechos ICS e ICVN</b>		<b>80,2</b>	<b>81,9</b>	<b>84,8</b>	<b>1,5</b>	<b>84,9</b>	<b>98,1</b>
<b>P0 % Totalmente satisfechos en VENTAS VN</b>		<b>84,2</b>	<b>85,9</b>	<b>89,3</b>	<b>0,8</b>	<b>92,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P6 % Propuesta de prueba del coche</b>		<b>78,2</b>	<b>80,9</b>	<b>84,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>92,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P11 % Respeto plazo de entrega previsto</b>		<b>87,2</b>	<b>89,3</b>	<b>92,9</b>	<b>0,2</b>	<b>96,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P16 % Contacto posterior con cliente</b>		<b>72,0</b>	<b>74,7</b>	<b>77,4</b>	<b>-1,8</b>	<b>80,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P17a % Tasa de Retorno</b>		<b>6,1</b>	<b>5,5</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>
<b>P4 % Informaciones sobre los VN</b>		<b>96,5</b>	<b>96,8</b>	<b>94,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P11a % Información retrasos en la entrega (no respeto plazo de entrega acordado)</b>		<b>74,8</b>	<b>73,7</b>	<b>83,3</b>	<b>11,9</b>	<b>100,0</b>	
<b>P15 % Información s/ servicios postventa concesión</b>		<b>81,5</b>	<b>82,8</b>	<b>87,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>92,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P0 % Insatisfechos (más bien + totalmente)</b>		<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>P2 % Amabilidad del personal</b>		<b>98,5</b>	<b>98,9</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P5 % Posibilidad de sentarse en VN que le interesaban</b>		<b>96,5</b>	<b>96,6</b>	<b>95,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P8 % Propuesta financiación con RCI</b>		<b>95,9</b>	<b>96,4</b>	<b>96,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P8a % Tafs con explicaciones financ. RCI (clientes con propuesta de financiación con RCI)</b>		<b>94,9</b>	<b>95,1</b>	<b>94,7</b>	<b>0,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P13 % Explicaciones mandos / accesorios</b>		<b>97,1</b>	<b>96,9</b>	<b>95,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P14 % Explicaciones plan de mantenim. y garantía</b>		<b>96,1</b>	<b>96,7</b>	<b>96,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>P18 % Recomiendan Conces. con toda seguridad</b>		<b>84,0</b>	<b>83,8</b>	<b>79,8</b>	<b>0,6</b>	<b>88,0</b>	<b>100,0</b>

Todos los resultados se muestran en porcentaje.

Tabla 4.4. Control mensual de indicadores en la Venta de VN. Fuente: TNS AREA

Se comparan los resultados del concesionario con los obtenidos por la marca a nivel nacional y a nivel regional. Los índices en negrita son en los que se necesita incidir para mejorar el KPI o media de Clientes Totalmente Satisfechos. Se ve como el concesionario ha mejorado respecto al año anterior en la tasa de retorno (-1,9% respecto al año anterior), han aumentado los índices de recomendación de concesionario con total seguridad (0,6% respecto al año anterior) y el índice de respeto plazo de entrega previsto (0,2% respecto al año anterior). En contrapartida han empeorado los índices de contacto posterior con el cliente (-1,8%) y la propuesta de prueba del coche (-0,3%) para los cuales se deberá ver cómo evolucionan en futuros controles para ver si mejoran o hay que establecer planes de mejora. El cliente es el objeto principal del negocio, se usan indicadores de calidad para medir su satisfacción ya que si se realiza un buen servicio, se fideliza al cliente creando una relación a lo largo del tiempo vital para el concesionario.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- [1] American Society for Quality Control, (2012, Mayo) disponible en:  
<http://asq.org/index.aspx>
- [2] Gutiérrez Aragón, O. (2011) *Fundamentos de administración de Empresas*. Universidad de León. León
- [3] ISO 14001, AENOR, (2012, Mayo) disponible en:  
<http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp>
- [4] ISO 9001, AENOR, (2012, Mayo) disponible en:  
[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp)
- [5] Renault España Comercial S.A. (2008) *Políticas de Calidad y Gestión Ambiental*. Sexta edición
- [6] Renault España Comercial S.A. (2008) *Manual de Calidad y Gestión ambiental*. Octava edición
- [7] Renault España Comercial S.A. (2008) *Manual de Procedimientos en Vehículos Nuevos*. Sexta edición
- [8] Testera Fuertes, A. (2010) *Dirección de la calidad*. Universidad de León. León.
- [9] Testera Fuertes, A. (2011) *Dirección de Operaciones*. Universidad de León. León
- [10] Udaondo Durán, M. (1992) *Gestión de la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, pp. 27-30.

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1: FLUJOGRAMAS DEL PROCESO EN LA VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS

#### Flujograma Recepción de Vehículos Nuevos

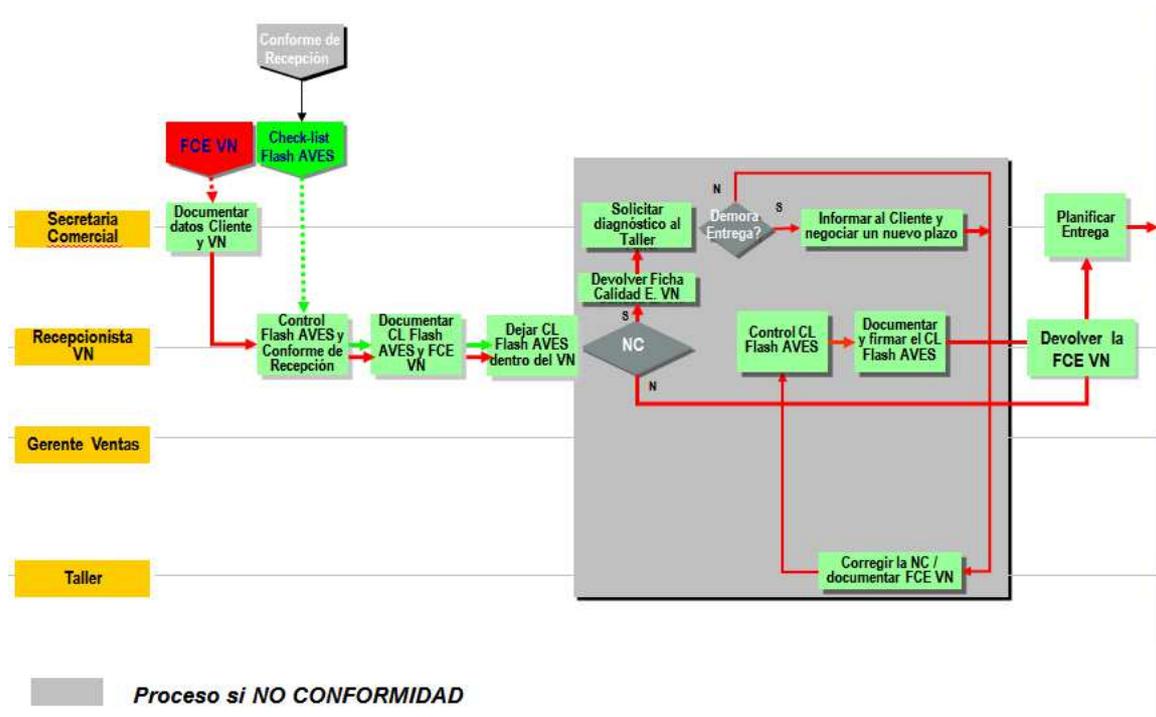


Diagrama de Flujos 5.1. Recepción de VN. Fuente: Manual de Procedimientos VN RECSA

#### Flujograma Almacenamiento de Vehículos Nuevos

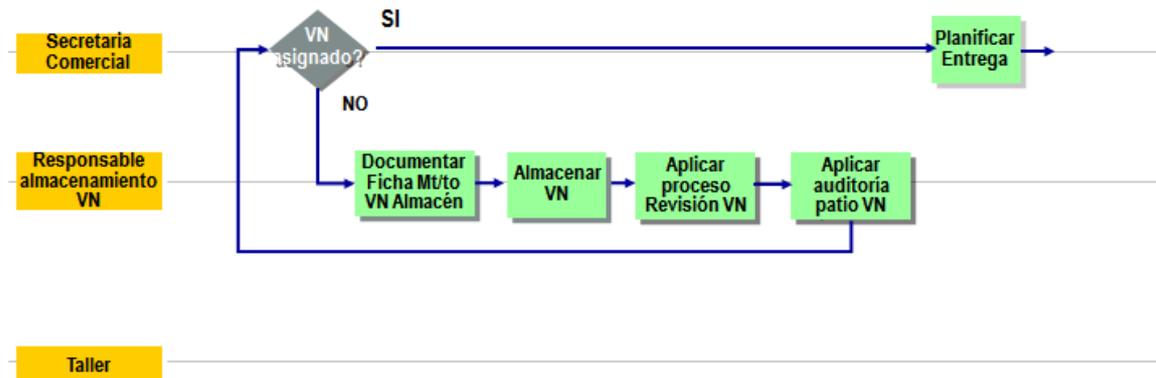


Diagrama de Flujos 5.2. Almacenamiento de VN. Fuente: Manual de Procedimientos VN RECSA

Flujograma Alistamiento de Vehículos Nuevos

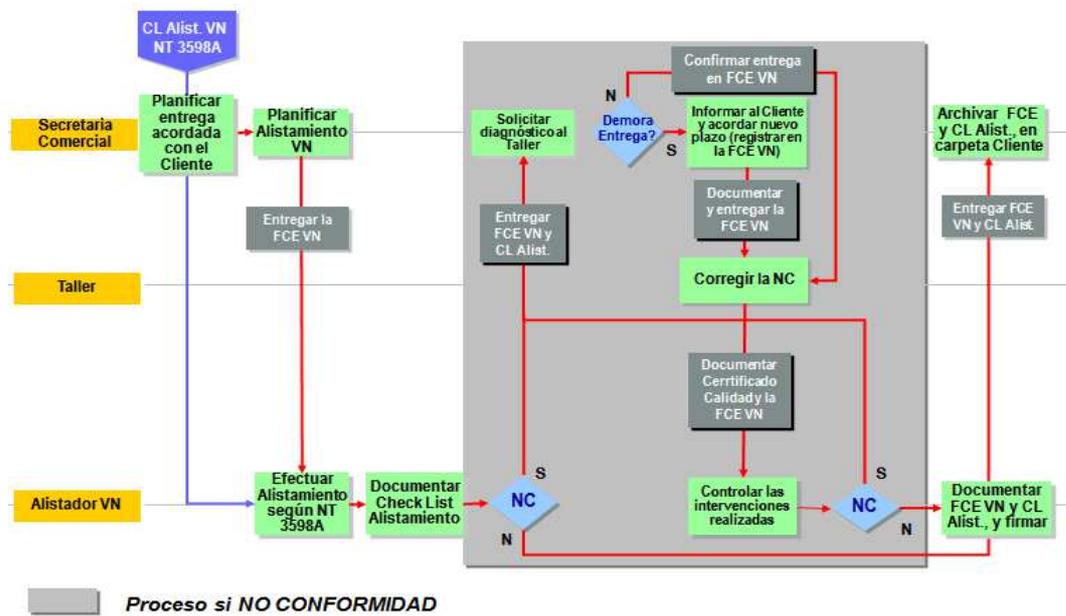


Diagrama de Flujos 5.3. Alistamiento de VN. Manual de procedimientos VN. Fuente:

RECSA

Flujograma Entrega del Vehículo Nuevo

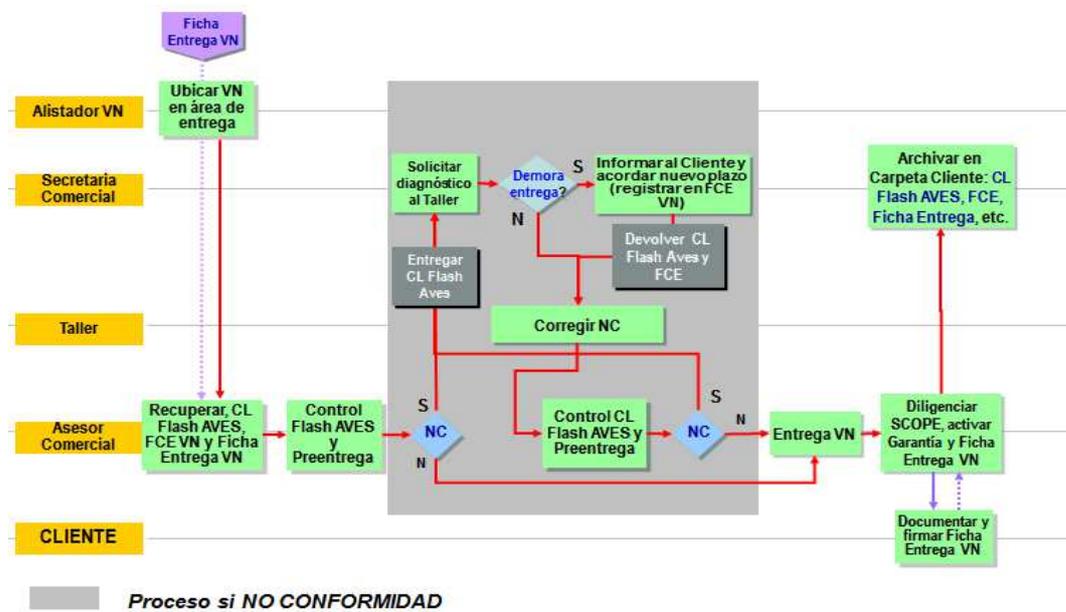


Diagrama de Flujos 5.4. Entrega del VN. Manual de procedimientos VN. Fuente RECSA

ANEXO 2: EMISIÓN DIFUSIÓN CONSERVACIÓN Y ARCHIVO DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS

REGISTROS (R)				
DENOMINACIÓN	EMISIÓN-DIFUSIÓN		CONSERVACIÓN-ARCHIVO	
	RESPONSABLE	DIFUNDIDO A:	RESPONSABLE	TIEMPO
Solicitud de Información	Asesor Comercial	Cliente Asesor Comercial	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Ficha de Valoración VO	Asesor Comercial	Cliente Dossier VN/Dossier VO	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Solicitud de Pedido VN	Asesor Comercial	Cliente / Dossier VN Asesor Comercial	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Recibo de Entrega a Cuenta	Asesor Comercial	Cliente / Dossier VN Contabilidad	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Liquidación del asesor comercial	Asesor Comercial	Cliente / Suministrador Dossier VN	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Check List Documentos Administrativos	Asesor Comercial	Cliente / Dossier VN	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Ficha Calidad Entrega VN: Apartado 2 Recepción VN	Receptor VN	Taller	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Check-list Flash AVES	CAT-Receptor VN- Asesor comercial	Receptor VN/Preparador VN/Asesor comercial	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Partes de Transporte	Transportista	Responsable Recepción Transportista	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Factura de Reparación-Preparación	Taller-Suministrador	Jefe Ventas VN Contabilidad Taller	Contabilidad Taller	3
Ficha Calidad Entrega VN: Apartado 3 Planificación de la preparación y 4 Preparación VN	Preparador VN	Dossier VN	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Gama operatoria preparación	Preparador VN	Taller-Suministrador	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Factura del VN	Secretaría Comercial	Cliente/Dossier VN Contabilidad	Coordinador VN/Responsable de centro	5
Orden de Reparación	Taller-Suministrador	Operario Resp. Preparación	Contabilidad Taller	5
Ficha Calidad Entrega VN: Apartado 5 Entrega VN	Asesor Comercial	Dossier VN	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Ficha Análisis de Retornos VN	Receptor Taller/ Asesor Comercial/Director Centro/Coord. VN	Coord. VN/Responsable de Calidad	Coordinador VN/Responsable de centro	3
Planes de Mejora	Jefe Ventas VN	Concesionario Jefe Ventas VN Asesor Comercial	Coordinador VN/Responsable de centro	3

Cuadro 5.5. Cuadro resumen de los documentos utilizados en las ventas de VN. FUENTE:  
Manual de Procedimientos VN RECSA