

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFÍA

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA
ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN

**PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN KODAWARI PARA EL ÁREA DE
SERVICIOS DEL TALLER DE MECÁNICA
CASO: REGIONAL EL ALTO – TOYOSA S.A.**

Estudio presentado para la obtención de grado de Licenciatura

POR: CRISTIAN TADEO NAVARRO LAGUNA

La Paz – Bolivia

2019

Esta monografía está dedicada a mi padre, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo. También está dedicado a mi madre, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

Agradezco a todas las personas que hicieron posible la realización de la presente investigación. Gracias por el apoyo y los consejos que me fortalecieron durante todo el proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Resumen.....	1
Introducción.....	1
Antecedentes	1
1. ¿Quiénes Somos?	3
1.1. Nuestra Cultura	5
1.2. Nuestra Misión	5
1.3. Nuestra Visión.....	5
1.4. Nuestros Valores.....	5
1.5. Nuestra Filosofía	6
Planteamiento del problema.....	7
2. Qué es el Programa Kodawari	7
2.1. CSI Índice de Satisfacción del Cliente	8
2.3. Causas raíz del Problema	9
2. 4. Identificación del Problema	10
Objetivos	10
3. Objetivo General	10
3.1 Objetivos Específicos	11
3.2. Resultados Esperados	11
Justificación.....	11
4. Justificación Metodológica	11
4.1. Justificación Práctica.....	11
Marco Teórico	12
5. Administración.....	12
5.1. Proceso Administrativo.....	12
5.2. Planeación	12
5.2.1. Niveles de Planeación.....	13
5.2.2. Clases de Planes	13

5.3. Organización	14
5.4. Dirección	14
5.5. Control.....	15
5.6. Enfoque sistémico de la Administración.....	15
5.7. Calidad	16
5.8. Estrategia de calidad.....	16
5.9. Sistemas de calidad	16
5.10. Estructura Organizacional.....	17
5.11. Planificación Estratégica	17
5.11.1 Recursos	17
5.11.2 Procesos	17
5.11.3. Procedimientos	18
5.12. Toyota Way.....	18
5.12.1. Mejora continua (Kaizen)	18
5.12.2. Respeto por las Persona.....	19
5.12.3. Kaizen	19
5.13. Ciclo Deming.....	20
5.14. Herramientas de Gestión de Control.....	20
5.14.1. Diagrama de causa u efecto (Ishikawa)	20
5.14.2. Gráficas.....	21
5.14.3. Las 5S.....	22
5.15. Programa TSM Kodawari.....	22
5.15. 1.Activos.....	23
5.15.2. Operación.....	23
Se compone de	23
5.15.3. Personal.....	24
5.15.4. Como usarlo.....	24
5.16. Antes de la Evaluación.....	24
Dibujar un diagrama simple con las áreas principales del Concesionario.....	24
Determinar los posibles flujos de evaluación.	25
5.17. Durante la Evaluación:	25

5.18. Después de la Evaluación:.....	26
Metodología de Investigación.....	27
6. Tipo de intervención.....	27
6.1. Metodología	27
6.2. Método de Investigación	27
6.2.1 Nivel de investigación.....	28
6.2.1.1. Descriptivo	28
6.2.1.2. Analítico	28
6.3 Técnicas y métodos de investigación.....	28
6.3.1 Fuentes Primarias de Recolección de datos	28
6.3.2. Fuentes Secundarias de recolección de datos.....	29
Procesamiento de Datos.....	29
Marco Práctico	29
7. 1. Diagnóstico	29
7.1.1 Guía de Evaluación Kodawari.....	29
7.2 Propuesta.....	57
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Índice de Satisfacción del Cliente CSI del mes de marzo	8
Tabla N° 2 Evolución del CSI en la gestión 2018.....	9
Tabla N° 3 Diagrama de las Áreas del Concesionario	24
Tabla N° 4 Estado de La Situación Actual del Programa Kodawari	29

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Toyota Way	6
Figura N° 2 Odómetro Kodawari	8
Figura N° 3 Diagrama de Causa y Efecto Ishikawa	10

Resumen

Toyosa S.A. es representante de Toyota Motor Corporation TMC, una empresa multinacional japonesa líder mundial en la producción y venta de automóviles, siendo la más exitosa y respetada por su calidad y procesos claramente establecidos, como representante de esta empresa multinacional tiene que alinearse a la filosofía Toyota prestando un servicio de calidad a todos los concesionarios y taller de servicios que tiene en Bolivia.

Toyota Motor Corporation exige a todos los concesionarios autorizados, que tengan sus talleres de servicio post – venta estandarizados a nivel mundial, y para esto tiene un programa de certificación llamado Kodawari, el cual Toyosa S.A. regional El Alto no cuenta con la misma, siendo que no cumple con el 100% de los requisitos, en la actualidad, es decir, que sólo cumple con el 73 % de los requisitos para obtener esta certificación.

Por la situación actual y por ser un concesionario de Toyota Motor Corporation TCM se determinará un plan de acción a través del cual se obtendrá la certificación Kodawari. Siendo esta un sinónimo de calidad en el servicio del área de post - venta que presta Toyosa S.A. Regional El Alto.

Palabras clave:

Certificación Kodawari – Calidad de servicio – Toyosa S.A. – Concesionario

Introducción

Para las empresas del sector automotriz a nivel mundial es de suma importancia implementar sistemas de gestión de calidad dada su relación directa con el usuario y a la alta competitividad del sector, por ello se pretende con la organización, documentación, planeación de los insumos y recursos tanto de personal como de materiales mejorar la satisfacción del cliente evidenciándose un mejor servicio en el área de postventa, esto desde el punto de vista de los usuarios y desde el punto de vista de las compañías.

El presente trabajo se realizará con la necesidad de evaluar el área de Postventa, de la Regional El Alto de Toyosa S.A. con el propósito de incrementar la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, para lo cual se opta establecer el Programa de Certificación Kodawari, el cual permite por medio de una evaluación manejar la planeación de sus actividades orientado a un mejoramiento continuo, conservando la imagen corporativa de la marca Toyota a nivel mundial y lo más importante la satisfacción de los usuarios del área de postventa.

Antecedentes

En 1937, se fundó Toyota Motor Corporation como una filial de Toyota Automatic Works, uno de los mayores fabricantes de máquinas de tejer liderado por el “rey de los Inventos “Sakichi Toyoda” (Toyosa S.A. Memorias, 2010).

El dinero que obtuvo al vender la patente de una de sus máquinas lo invirtió en desarrollar y probar los primeros vehículos Toyota y en el lanzamiento del primer Coche Pequeño el modelo SA (primer vehículo con el que Toyota ingresa al mercado en 1947) (Toyosa S.A. Memorias, 2011). El objetivo de Toyota en los años 40 y 50 era eliminar el tiempo y material desperdiciado en cada uno de los pasos de producción desde la materia prima hasta el producto terminado.

La ocupación de las fuerzas militares estadounidenses en Japón en los años 50 trajo consigo expertos en métodos estadísticos de Control de calidad en procesos que estaban familiarizados con los programas de entrenamiento denominados TWI

(*Training Within Industry*) (es un programa de desarrollo para mandos intermedios, cuyo objetivo es elevar su preparación para que puedan desempeñar eficazmente las tareas de supervisión en planta) cuyo propósito era proveer servicios de consultoría a las industrias relacionadas con la Guerra. Estos conocimientos metodológicos los impartieron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran; siendo muy fácilmente asimilados por los japoneses (Likert, 2001, pág. 34)

Mediante la implementación de estos conocimientos en el proceso productivo **Taiichi Ohno**, quien fuera entonces primero Jefe de Taller, para más adelante convertirse en el Vicepresidente Ejecutivo de Toyota Motor Corporation (TMC), desarrollo el sistema de producción Toyota (TPS) establecido sobre la base de dos conceptos:

- Jidoka (Automatización con un toque Humano)
- Justo a tiempo

Los conceptos se basan en una filosofía de trabajo estandarizado, Kaizen y respeto a las personas, estos fueron los motivos que le brindaron a Toyota Motor Company la ventaja competitiva en el mercado mundial

Aproximándonos ya a su 65 Aniversario, de la naciente Toyota Motor Company, fundada por Kiichiro Toyoda, el hijo del Sr. Sakichi Toyoda, Toyota se ha convertido en la compañía líder que es actualmente en la producción de vehículos a nivel mundial siendo un ejemplo para otras compañías (Toyosa S.A. Memorias, 2011).

Toyota ocupa el primer lugar en la fabricación de automóviles y unidades vendidas a nivel mundial, es de lejos el mayor fabricante japonés de vehículos, produciendo más de 4.5 millones de unidades por año (Toyosa S.A. Memorias , 2012).

Actualmente Toyota se encuentra en más de 35 países a través de sus concesionarios y fábricas de ensamblado alrededor del mundo que practican la filosofía de mejora continua (Kaizen) en sus procesos. (Toyosa S.A. Memorias, 2011)

En 1981, en la ciudad de Cochabamba nace Toyosa S.A. como distribuidor exclusivo de la marca de vehículos Toyota, comercializando productos y servicios de calidad. (Toyosa S.A. Memorias , 2012).

Fue fundada por su actual Presidente Ejecutivo Sr. Edwin Saavedra Toledo, quien con un alto espíritu trabajador y actitud ganadora logró consolidar lo que es hoy en día la empresa líder en el rubro en Bolivia.

El esfuerzo y la dedicación de nuestro Presidente Ejecutivo, se ven reflejados en el crecimiento, innovación y desarrollo que logramos en la actualidad.

Toyosa S.A. es considerada una de las empresas más grandes y sólidas del país. El esfuerzo puesto en estos 35 años de trabajo es reconocido por miles de familias bolivianas, poseedoras de un vehículo Toyota, que desde el momento de la compra, pasan a ser parte de la Gran Familia Toyosa.

Para la empresa automotriz más importante del país, es primordial la satisfacción plena de sus clientes y por este motivo busca un servicio de excelencia mediante la filosofía de la mejora continua en la atención post venta.

Nuestra empresa está conformada por un equipo de apasionados perfeccionistas, que busca satisfacer las necesidades de nuestra comunidad, distribuyendo el mejor producto a precios acordes al mercado nacional, orientado al logro de nuestros objetivos:

Generar relaciones duraderas con proveedores y concesionarios para distribuir vehículos de gran calidad a precios razonables.

Servir a la sociedad contribuyendo a la seguridad y protegiendo el medio ambiente.

Trabajamos en beneficio de nuestros clientes.

1. ¿Quiénes Somos?

Somos representantes de Toyota Motor Corporation TMC, una empresa multinacional japonesa líder mundial en la producción y venta de automóviles, por ser la más exitosa y respetada por su calidad y procesos claramente establecidos.

La empresa va progresando en función a la expansión y necesidades del mercado por lo que diversifica sus productos incluyendo diferentes marcas como camiones Hino, línea automotriz de lujo Lexus, maquinaria pesada Volvo, maquinaria agrícola Kubota, montacargas Toyota, neumáticos Bridgestone, el lanzamiento de motocicletas Yamaha y Grúas Unic que son una innovación en ingeniería. (www.toyosa.com/nosotros, 2019).

Un convenio suscrito con la multinacional petrolera española Repsol, nos permite distribuir lubricantes en todo el mercado boliviano. El producto es fabricado en favor del medio ambiente, razón por la cual no contamina. Los aceites fueron desarrollados en especial para motorizados del sector de transporte pesado, agricultura e industria, sin dejar de lado las motocicletas y vehículos livianos, ofreciendo una cartera de más de mil productos con homologaciones americanas, europeas y asiáticas.

En Bolivia, como en todo el mundo, Toyota tiene como base fundamental en todas sus operaciones el Sistema de Producción Toyota (TPS), una filosofía orientada a optimizar todos los procesos de producción para lograr productos de la más alta calidad y al más bajo costo. Este sistema ha sido definido como una metodología – filosofía de excelencia y mejora continua (kaizen) orientada a eliminar el desperdicio y actividades que no le dan valor agregado a los procesos para la fabricación, distribución y comercialización de productos y/o servicios, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando subprocesos que no se requieren, permitiendo a las empresas reducir costos, mejorar procesos, eliminar desperdicios, aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Brinda servicio a miles de clientes a través de 17 Sucursales, 7 talleres, 2 talleres de pre entrega y 2 concesionarios dedicados a la venta de automóviles, partes y servicios de taller.

Toyosa S.A. inicio sus actividades en la ciudad de El Alto a fines de la gestión 2006, al identificar a esta ciudad como un mercado de alto potencial de crecimiento y poder adquisitivo, fue entonces que se invirtió en la construcción un taller de mecánica y chapería.

La regional de Toyosa S.A. El Alto solo contaba con un pequeño taller situado en la avenida 6 de Marzo a media cuadra del cruce Viacha frente a la Aduana Nacional de Bolivia, el personal estaba constituido por un administrador, dos mecánicos y algunos ayudantes. Los trabajos que se realizaban en el taller eran provenientes del departamento de Oruro principalmente camiones de la marca HINO, con el tiempo el incremento en la demanda de trabajos obligaron a realizar una ampliación del taller de la regional modificando su estructura organizacional con un gerente regional y dos ejecutivos de venta.

A mediados del 2011 se sumaron tres mecánicos y un jefe de taller debido al crecimiento de la regional se vio la necesidad de crear nuevas áreas y cargos dentro del taller para cumplir con los parámetros dentro de un trabajo eficiente de acuerdo con la filosofía Toyota.

1.1. Nuestra Cultura

Toyosa S.A. cuenta con la filosofía empresarial más admirada del mundo que promueve entre sus empleados un espíritu de colaboración, fomentando que continuamente sugieran mejoras para su trabajo.

1.2. Nuestra Misión

Brindar a nuestros clientes, servicios y productos automotrices de excelencia.

1.3. Nuestra Visión

Ser la empresa distribuidora automotriz más admirada y respetada en Sudamérica.

1.4. Nuestros Valores

- El cliente es primero (Omotenashi), nos esforzamos por ofrecer al cliente un excelente servicio y hacemos todo lo posible porque tenga la mejor experiencia de compra y posesión, hospitalidad que buscamos transmitir desde que llegan hasta que se van.
- Mejoramiento Continuo (Kaizen), buscamos la excelencia para mejorar nuestro negocio a través de nuestras mejores ideas y nuestros mayores esfuerzos.
- Compromiso (komittomento), somos responsables con nuestra gente, la comunidad y el medio ambiente.
- Respeto por las personas (Hito No Sonchö), respetamos a todos quienes trabajan con nosotros, promoviendo una sólida combinación del esfuerzo individual y el trabajo en equipo.
- Integridad (Seigö Sei), trabajamos con honestidad, lealtad y responsabilidad, bajo principios éticos y morales.

1.5. Nuestra Filosofía

El Toyota Way se basa en la Guía de Principios Toyota y expresa las creencias y valores compartidos por el personal, alentando la construcción de una cultura corporativa que garantiza un espíritu común y un modo de ser y de actuar.

El Toyota Way se sostiene en dos pilares fundamentales (Toyota Way, 2001) (Ver gráfico 1):



Fuente: Eleboracion Propia, 2019

Para fortalecer los fundamentos de negocio de los Concesionarios, TSM (*Toyota Customer Service Workshop Management*) empezó una colección de iniciativas dirigidas a mejorar la productividad de los Concesionarios. Al cabo del tiempo se desarrolló herramientas de apoyo a la implementación como un paquete dirigido a estandarizar las operaciones en todas las áreas del Concesionario y se introdujo un sistema de certificación.

En 1996 se promovieron actividades dirigidas a una alta productividad y propuestas de productos, TSM-PI y TSM 3P.

En 1997 – 2001 se reforzaron actividades dirigidas a alta productividad mas rentabilidad TSM 5P.

En 2002 paquetes de implementación y sistemas de certificación para estandarización, se lanzó el programa actual TSM Básico y TSM Avanzado.

El programa Básico TSM ha sido remplazado por el Programa TSM Kodawari, para certificación de todos los Concesionarios para 2011.

Planteamiento del problema

2. Qué es el Programa Kodawari

Un programa para proporcionar una respuesta precisa a las solicitudes del cliente y para cumplir con los tiempos de entrega prometidos.

La palabra japonesa “Kodawari” significa “algo que una persona insiste en hacer”. (Programa TSM Kodawari, 2014).

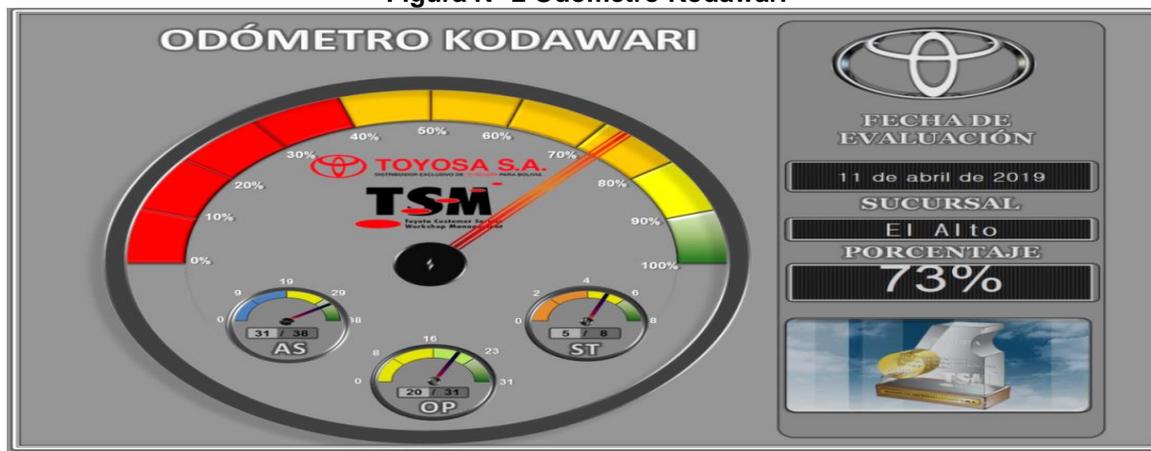
La Regional El Alto de Toyosa S.A. no cuenta con la Certificación TSM Kodawari a nivel mundial esta certificación es una garantía respecto a la filosofía que Toyota Motor Corporation apoya en los distintos concesionarios autorizados.

Por este motivo y por ser un concesionario de Toyota Motor Corporation se debe establecer un programa a través del cual se obtendrá la certificación Kodawari, siendo esta un sinónimo de calidad en el servicio del área de post venta que presta la regional de Toyosa S.A. El Alto.

Para la obtención de esta certificación la regional debe pasar una rigurosa evaluación por parte de altos ejecutivos de Toyota Motor Corporation, quienes son enviados desde la planta de servicios central en Japón con el objetivo de constatar que la Regional cumple con los requisitos establecidos por Toyota Motor Corporation que le permita acceder a la certificación.

De acuerdo con la última evaluación realizada por el departamento de servicios de post venta la Regional obtuvo una calificación de 73 puntos sobre 100, siendo necesario obtener un puntaje superior 100 para alcanzar la certificación buscada. Ver (grafico 2)

Figura N° 2 Odómetro Kodawari



Fuente: Información de la Evaluación Kodawari TSM, 2019

2.1. CSI Índice de Satisfacción del Cliente

La calidad del servicio de post - venta es una parte fundamental para Toyosa S.A. por ser un concesionario de Toyota, que exige a todos los países que realicen evaluaciones internas para medir el agrado de la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio.

El CSI (Índice de satisfacción del Cliente) es un informe que es realizado por una institución externa GRUPO MORI que mide la calidad del servicio post – venta en los concesionarios de Toyosa S.A. en todo el país.

Según los informes del GRUPO MORI el taller de la Regional El Alto no está obteniendo el índice esperado como se espera. Ver cuadro N° 1)

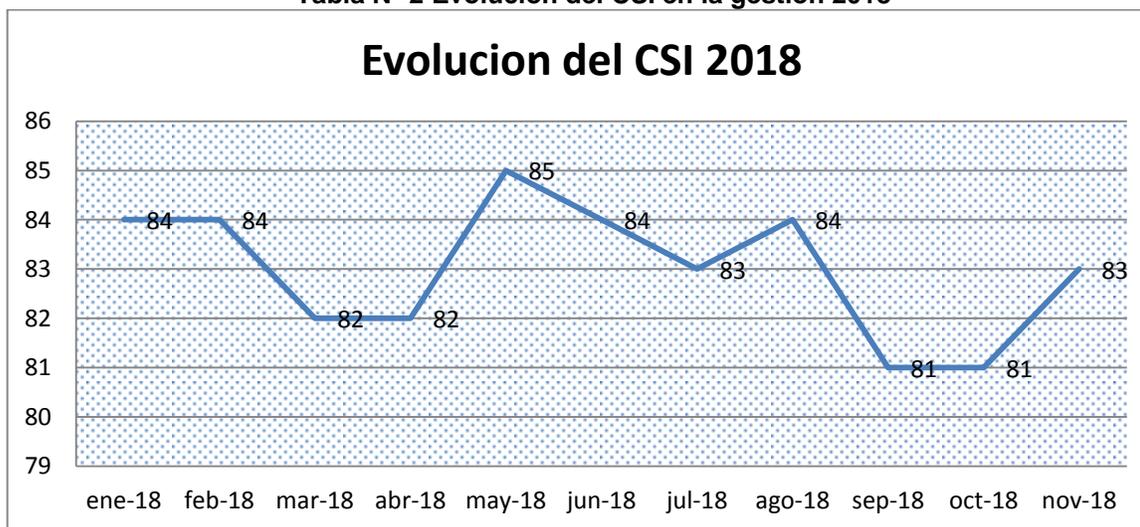
Tabla N° 1 Índice de Satisfacción del Cliente CSI del mes de marzo

Cod SUC	Sucursal	CSI TOTAL	Citas/ Acceso al servicio	Ingreso del vehículo al taller	Calidad del trabajo en el Taller	Calidad del trabajo completado	Instalaciones
10	BANZER	81,58	76,85	83,37	87,00	78,69	80,95
11	EQPT	79,35	90,67	83,22	79,72	75,51	77,33
12	MTRO	81,85	90,00	85,10	86,00	78,13	77,93
20	HOLGUIN	84,63	88,45	85,88	90,59	80,78	82,67
21	EA	83,36	84,62	85,73	86,00	81,67	80,93
30	CBBA	83,06	78,50	85,50	83,00	82,83	81,40
Total		82,76	83,80	84,83	86,92	79,83	80,95

Fuente: Información del CSI GRUPO MORI

Descuerdo con los informes del CSI de la gestión pasada la regional no llegó al cumplimiento esperado en la satisfacción del cliente en los servicios que proporciona de mecánica, chapería y mantenimiento, ya que la garantía que cubre es 125000 kilómetros por cada unidad vendida por Toyosa S.A. (Ver cuadro N° 2)

Tabla N° 2 Evolución del CSI en la gestión 2018

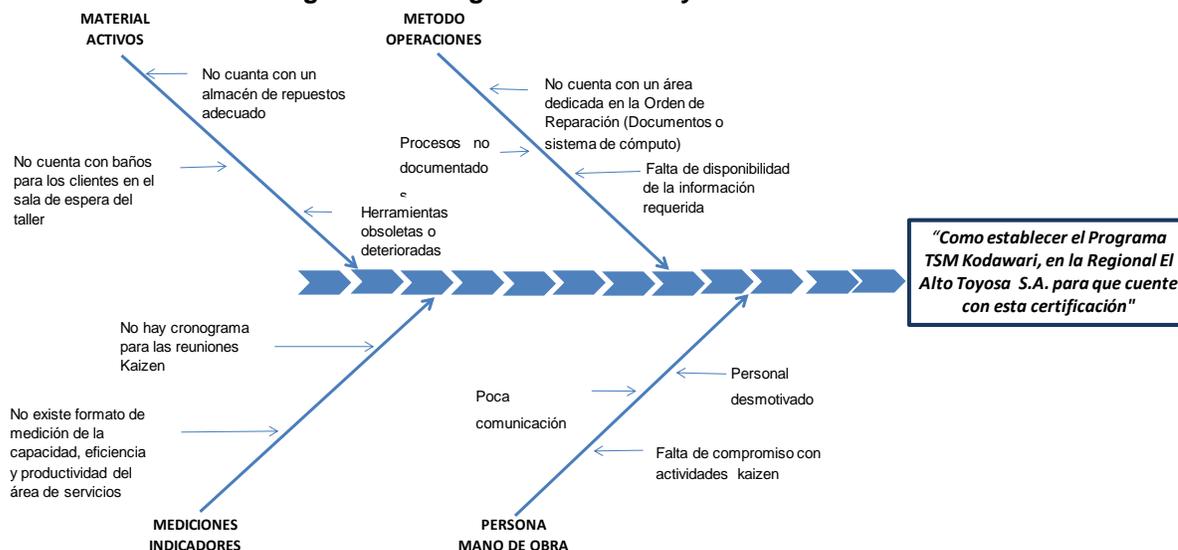


Fuente: Elaboración Propia con base en los informes del GRUPO MORI

2.3. Causas raíz del Problema

También conocido como Diagrama causa efecto o diagrama espina de pescado, el nombre de este diagrama hace honor al DR. Kaoru Ishikawa donde él desarrolló esta herramienta mediante la observación de que un procedimiento no puede ser predecible sin tomar en cuenta todos aquellos factores que pueden originar aquel proceso y de qué forma se interrelacionan entre sí. (Ver figura N° 3)

Figura N° 3 Diagrama de Causa y Efecto Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia, 2019

Con el fin de establecer las causas raíces que no permiten que el taller de la Regional El Alto sea un taller certificado por el Programa TSM Kodawari.

2. 4. Identificación del Problema

"Cómo establecer el Programa TSM Kodawari, en la Regional El Alto Toyosa S.A. para que cuente con esta certificación."

Objetivos

3. Objetivo General

Establecer el Programa TSM Kodawari en área de servicios del taller de Toyosa S.A. Regional El Alto, para obtener la certificación de Toyota Motor Corporation

3.1 Objetivos Específicos

- Estudiar los lineamientos del Programa TSM Kodawari
- Proponer y establecer los requerimientos del programa TSM Kodawari

3.2. Resultados Esperados

Certificación del Programa TSM Kodawari

Justificación

4. Justificación Metodológica

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se estableció métodos y técnicas de investigación, a través de un diagnóstico de la situación actual, apoyándose en métodos de recolección de información como el método de observación y la método de plan de investigación, técnicas que nos permite obtener información valiosa para conocer las causas del problema.

4.1. Justificación Práctica

Se justifica ya que se aplica en la realidad del Taller de Mecánica de Toyosa S.A. Regional El Alto, Se tomarán las respectivas herramientas analíticas que se utilizarán en el desarrollo del Programa TSM Kodawari basado en la filosofía del Toyota Way (Manera Toyota) y sus valores que son el Kaizen (Mejora Continua) y el Respeto por las Personas, permitirá desarrollar la propuesta de los requerimientos del programa TSM Kodawari.

Marco Teórico

Después de definir el problema, objetivos, alcances, se continuará con el marco teórico, el cual presentará las bases conceptuales que sustentarán teóricamente la investigación.

Por medio del proceso administrativo se elaborara un plan de acción que permita desarrollar la propuesta de forma ordenada,

Se tomarán las respectivas herramientas analíticas que se utilizarán en el desarrollo del programa basado en la filosofía Toyota Way (Manera Toyota).

5. Administración

Es el proceso de diseñar un entorno en el que, trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos (Administración una perspectiva global; (Kootz & Weinz, 1998, pág. 6).

5.1. Proceso Administrativo

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo el Proceso Administrativo está conformado por las siguientes funciones (Chiavenato, 1999, pág. 317)

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

5.2. Planeación

La planeación figura como la primera función administrativa precisamente por ser la que sirve de base para las demás determinando por anticipando cuáles son los objetivos a alcanzarse y qué se debe hacer para conseguirlos.

Por lo tanto, la planificación consiste en “Decidir cursos de acción que vayan acordes con objetivos y/o metas para el logro eficiente y eficaz de los mismos .Planificar consiste en reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su entorno” (Administración una perspectiva global; (Kootz & Weinz, 1998, pág. 198)

Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. (Chiavenato, 1999, pág. 228)

5.2.1. Niveles de Planeación

La planeación es un proceso complejo que involucra una serie de etapas y elementos interrelacionados, el valor de la planeación radica en el proceso del mismo. Para ello existen tres niveles de planeación:

- **Planeación Estratégica.-** Consiste en establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa proyectada a largo plazo, abarca a la empresa como totalidad está definida por la cúpula de la empresa.
- **Planeación Táctica.-** Traduce los planes estratégicos a planes y metas específicos que son más relevantes para la unidad organizacional particular, proyectada a mediano plazo.
- **Planeación Operativa.-** Identifica los procedimientos y las acciones específicas que se requiere en los niveles inferiores de la organización, realizada para cada tarea o actividad, proyectada a corto plazo, está definida para cada tarea

5.2.2. Clases de Planes

La planeación produce un resultado inmediato el plan, y este constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación el proceso de implementación de esta. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo dado, por ello existen cuatro tipos de planes que son:

- Plan de Procedimientos
- Plan de Presupuestos
- Plan de Programa
- Plan de Normas/Reglas

5.3. Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los roles, papeles y tareas que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo (Kootz & Weinz, 1998, pág. 245) .En este sentido la organización consiste en:

- Dividir el trabajo , identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupar actividades en una estructura lógica para el cumplimiento de los objetivos
- Designar a las personas para que las lleven a cabo
- Asignar los recursos
- Coordinar los Esfuerzos

5.4. Dirección

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene que ver mucho más con las personas, está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 1999, pág. 237)

La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- **Dirección Global.-** abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área, corresponde al nivel estratégico de la empresa

- **Dirección Departamental.-** Abarca cada departamento o unidad de la empresa .Es la llamada gerencia cobija al personal de mandos de medios, es decir, el plano intermedio del organigrama, corresponde a la nivel táctico de la empresa
- **Dirección Operacional.-** Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión, agrupa al personal representando en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa en este nivel se realizan todas las operaciones necesarias para la elaboración del producto o servicio (Chiavenato, 1999, pág. 9).

5.5. Control

La prueba definitiva de una Administración efectiva es el resultado que logra, es decir, producir los resultados deseados. En virtud a lo anterior, es necesario contar con instrumentos que permitan evaluar los resultados y, si se quiere, adoptar medidas correctivas para alcanzarlos.

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Kootz & Weinz, 1998, pág. 593).

La Administración tiene como cimiento a la Planificación, sobre ella descansan, como columnas de apoyo la Organización, Dirección y Control.

5.6. Enfoque sistémico de la Administración

El enfoque sistémico de la Administración permite considerar a la “realidad” como un todo funcional cuyo comportamiento se estudia a partir de una visión integral, esta forma de ver la realidad contribuye favorablemente al estudio de la administración (Limusa, 1997, pág. 17)

Por lo tanto debemos considerar al sistema como un “conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta ordenada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos con un fin común.

5.7. Calidad

En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la *calidad total (TQM)*

En este trabajo consideraremos esta definición, por lo que entendemos calidad como “**satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente**”. (Trujillo, pág. 24)

5.8. Estrategia de calidad

En este sentido, las distintas estrategias que puede seguir la empresa respecto a la calidad

- Centrarse en la calidad del bien o servicio
- Implantar un sistema de calidad
- La certificación de productos y/o sistemas de calidad.

5.9. Sistemas de calidad

Es el conjunto de toda la estructura organizativa, con sus responsabilidades políticas, los procesos y los recursos que se disponen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Constituye todo el conjunto de los planes formales de calidad. (Trujillo, pág. 191)

- Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces, en todas las etapas.
- Calidad es prevenir errores
- Calidad es responder a los usuarios internos y externos
- Calidad es involucrar a todos los actores dentro del sistema para lograr objetivos comunes.

5.10. Estructura Organizacional

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo con sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma. (Total Quality Control, pág. 121)

5.11. Planificación Estratégica

Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ¿Cómo lo vamos hacer?
- ¿Qué vamos a necesitar?

5.11.1 Recursos

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero etc. (Aaron, pág. 31).

5.11.2 Procesos

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados.

Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables. (Masaki, pág. 55)

5.11.3. Procedimientos

Son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos con el fin de estandarizar las actividades que conforman el proceso (Kootz & Weinz, 1998, pág. 785)

5.12. Toyota Way

El Toyota Way se basa sobre dos fuertes pilares “Mejora continua” y el “Respeto por la gente”. Nunca estamos satisfechos con lo que tenemos y siempre buscamos mejorar nuestro negocio a través de nuestras mejores ideas y nuestros mayores esfuerzos. Respetamos a la gente y creemos que el éxito de nuestro negocio se debe a las personas y a los buenos equipos de trabajo. Esperamos que todos los miembros de Toyota, en cualquier nivel, apliquen estos dos valores en su trabajo diario.

5.12.1. Mejora continua (Kaizen)

- **Desafío:** Tenemos una visión a largo plazo, enfrentando los desafíos con valor y creatividad para concretar nuestros sueños.
- **Kaizen:** Mejoramos continuamente la operación de nuestro negocio, buscando siempre la innovación y la evolución.
- **Genchi Genbutsu:** Practicamos Genchi Genbutsu, vamos a la fuente para encontrar los hechos que nos permitan tomar decisiones correctas, construir consenso y alcanzar los objetivos a la mayor velocidad posible. (Toyota Way, 2001)

5.12.2. Respeto por las Persona

- **Respeto:** Respetamos al prójimo, nos esforzamos para comprender a los demás, asumimos responsabilidades y ponemos lo mejor de nosotros para construir confianza mutua.
- **Trabajo en equipo:** Estimulamos el crecimiento personal y profesional, compartimos las oportunidades para el desarrollo y maximizamos el desempeño individual y grupal. (Toyota Way, 2001)

5.12.3. Kaizen

Definición:

KAI significa 'cambio'.

ZEN significa 'bueno'.

El significado de la palabra Kaizen es mejoramiento continuo y es una filosofía que se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora cada día con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias. (Toyosa S.A. Memorias, 2011)

Al hacer **Kaizen** los trabajadores irán mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener modelos de muy alto nivel alcanzando los objetivos de la empresa, por esta razón es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa. Su origen es Japonés como consecuencia de la segunda Guerra Mundial, por lo que el Dr. William Edwards Deming introduce nueva metodología para mejorar el sistema empresarial. (Masaki, pág. 37)

“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” el significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al

reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos (Aaron, pág. 4)

5.13. Ciclo Deming

El **Ciclo de Deming** es una estrategia de mejora continua de la calidad basada en cuatro pasos, también se denomina PDCA por sus siglas en inglés. (Masakilmai, pág. 98)

- **Plan (Planear):** en esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción
- **Do (Hacer):** Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.
- **Check (Verificar):** Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.
- **Act (Actuar):** Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

El ciclo de Deming se utiliza para lograr la mejora continua de la calidad de un proceso dentro de una empresa u organización, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos, los cuales se deben llevar a cabo ordenadamente.

Se dice que la fase de Mejora Continua del Servicio representa una parte importante en las etapas de verificación y actuación, sin embargo también resulta indispensable para establecer las etapas de planificar y hacer

5.14. Herramientas de Gestión de Control

5.14.1. Diagrama de causa u efecto (Ishikawa)

El diagrama causa-efecto, también conocido como *diagrama de espina de pescado* o *diagrama de Ishikawa* permite identificar las posibles causas asociadas a un problema (efecto) estructurado según una serie de factores genéricos. Es decir,

detectada una no conformidad (efecto), es necesario investigar las causas que la provocan.

Con esta técnica se pretende que el empleado persiga un determinado objetivo, como la mejora de la eficacia, la reducción de los rechazos, etc., que puede alcanzar o influir sobre el mismo, descubriendo las causas que lo originan. De esta manera, primero determina el origen (causa) de un problema para posteriormente solucionarlo de manera eficaz. (Guillo, pág. 174)

Estos diagramas se utilizan para analizar las características de un proceso o situación y los factores que contribuyen a ellas. Los diagramas de causa y efecto también se llaman diagrama de pescado o graficas de hueso de goodzilla. (Masaki, pág. 287)

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis (Kaizen la clave del éxito; Robert Maurer: Pág. 321).

5.14.2. Gráficas

Los datos de muestra se trazan en puntos sobre el gráfico para evaluar las situaciones y tendencias del proceso, existen muchas clases de gráficos empleados, que dependen de la forma deseada y del propósito del análisis. Las gráficas “de barras” comparan los valores por medio de barras paralelas en tanto que las “lineales” son utilizadas para mostrar variaciones durante un período. Los gráficos “circulares” indican la división por categorías de valores, y las de “radar”, ayudan al análisis de concepto previamente evaluado.

5.14.3. Las 5S

El método de las **5S**, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

PASÓ 1, SIRI. (Organizar): Separa todo entre lo necesario y lo innecesario, desechar las cosas innecesarias.

PASÓ 2, SEITON. (Poner las cosas en orden): Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.

PASÓ 3, SEISO. (Limpieza): Mantener limpio el lugar de trabajo.

PASÓ 4, SEIKETSU. (Aseo personal): Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

PASÓ 5, SHITSUKE. (Disciplina): Seguir los procedimientos del taller, o del área de trabajo.

5.15. Programa TSM Kodawari

TMC (Toyota Motor Corporation) suministra esta guía como una herramienta de apoyo para ayudar en la implementación del programa TSM Kodawari. Este programa está diseñado para asegurar las operaciones fundamentales a nivel de Concesionario con base en estos dos importante principios: el punto de vista del cliente y la responsabilidad del Concesionario de la Franquicia TOYOTA.

La guía de evaluación Kodawari se divide en tres partes: (Ver Anexo N° 1)

5.15.1. Activos

Se compone de 38 preguntas las cuales se refieren a todos los lineamientos de evaluación relacionados con la imagen y presentación de cada una de las áreas del concesionario.

Las áreas en que se divide son:

- Exterior del Concesionario.- Se refiere a todo lo que son letreros y señalizaciones.
- Interior del Concesionario.- Se refiere a la señalización en el interior del concesionario y la sala de espera para clientes.
- Recepción de Servicios.- Esta área es la recepción y control de citas con los clientes, cargo de la mano de obra y programa de mantenimientos.
- Taller.- Se refiere a las instalaciones, herramientas y equipo general de servicios.
- Taller y Almacén de partes.- Son los catálogos de partes, bastidores de pedido especial, sistema de cómputo de partes y precio.

5.15.2. Operación

Se compone de 31 *preguntas* corresponden a la parte operativa la cual indica los requerimientos mínimos para ejecutar la operación de servicio.

Las áreas en que se divide son:

- Recepción de Servicios.- Es todo el registro de los datos del cliente, los datos del vehículo y estado de ingreso, fecha de recepción y entrega, trabajo realizado y el costo del servicio.
- Oficina/Sala de Reuniones.- Se refiere a la revisión de las Orden de Trabajo (OT)

5.15.3. Personal

Integrado por 8 preguntas que indica el requerimiento mínimo de Recursos Humanos para cubrir las necesidades de cada área del distribuidor.

Las áreas en que se divide son:

- Oficina/Sala de Reuniones.- Es la parte de organización, descripción de puestos, capacitación del personal, manejo de clientes, personal de diagnóstico, reuniones kaizen.
- Recepción de Servicios y mostrados de Ventas de partes al detalle.- Es el personal del frente que tiene que utilizar un gafete con su nombre para su identificación.
- Personal de recepción de servicio y de venta de partes al detalle

5.15.4. Como usarlo

Para completar una evaluación de Concesionario eficiente mediante esta guía, se recomienda tomar en cuenta los siguientes:

5.16. Antes de la Evaluación

Es necesario que decida el flujo de la evaluación, en base a la distribución del Concesionario, a fin de minimizar el tiempo de evaluación. Se puede decidir este flujo usando los siguientes pasos:

Dibujar un diagrama simple con las áreas principales del Concesionario.

Ejemplo:

Tabla N° 3 Diagrama de las Áreas del Concesionario

Exterior y estacionamiento	Recepción de servicio	Partes
		Taller

Fuente: Guía Kodawari

Concesionario:

Determinar los posibles flujos de evaluación

Ejemplo:

Para Concesionario (A): algunos posibles flujos son:

_ Exterior _ Recepción _ Taller _ Partes

_ Exterior _ Recepción _ Partes _ Taller

_ Partes _ Taller _ Recepción _ Exterior

_ Taller _ Partes _ Recepción _ Exterior

Seleccionar el flujo de evaluación.

Debe ser un flujo en una dirección que evite desperdiciar el tiempo o esfuerzo del evaluador al moverse de un lugar a otro, y elimine la necesidad de pasar dos veces por el mismo lugar.

Nota: Las preguntas en la guía de evaluación se clasifican con base en lugar de evaluación para lo siguiente:

_ Exterior del Concesionario

_ Interior del Concesionario

_ Recepción de Servicio

_ Taller

_ Almacén de Partes

_ Oficina/Sala de Reuniones

A través de la hoja de revisión en el imprimir por separado cada grupo de preguntas y después ordenarlas en base al flujo seleccionado.

5.17. Durante la Evaluación

Por favor siga estos pasos:

- 1) Verifique Elemento Kodawari.
- 2) Lea la pregunta para identificar el área de enfoque de la evaluación.
- 3) Revise el ejemplo/foto para aclarar el objetivo de la pregunta.
- 4) Revise la Persona Objetivo bajo los Lineamientos de Evaluación

Nota: Cuando no se necesite a la Persona Objetivo para una pregunta, se expresará como "NA". Los evaluadores deben evaluar esta pregunta sin ayuda.

5) Revise el Lugar de Evaluación y después ir al lugar recomendado.

Nota: Si el elemento Kodawari está en un lugar diferente al recomendado, posponer esta pregunta hasta la etapa de evaluación.

6) Verifique los Objetos de Evaluación.

7) Siga la numeración de Objetos de Evaluación como secuencia de evaluación.

8) Verifique el Método de Evaluación para cada Objeto de evaluación y evaluar uno por uno.

Nota: para obtener "O" en una pregunta, cada uno de los Objetos de Evaluación debe ser "O".

9) Coloque su resultado de evaluación "O" o "X" en las marcas de las hojas impresas

10) Cuando el resultado sea "X", escriba sus observaciones en las hojas impresas justo frente al Objeto de Evaluación no disponible.

11) Recolecte evidencia para apoyar su evaluación, tomando fotos o fotocopiando documentos. Siempre que el símbolo de una cámara aparezca en la esquina superior izquierda de los lineamientos de Evaluación, la foto será obligatoria para el Proceso de certificación.

5.18. Después de la Evaluación

Realice el siguiente paso:

Llene la Forma llamada "Hoja de verificación de Fotos y Documentos" para confirmar la calidad de su evaluación antes de abandonar el Concesionario.

Metodología de Investigación

6. Tipo de intervención

El tipo de intervención que se realizara será:

Tipo de intervención.- Diagnóstico, Propuesta e Implementación.

Alcance.- Previa Actualización de diagnóstico y propuesta de solución existente o formulada en torno al problema, esta es puesta en práctica

6.1. Metodología

Para alcanzar los objetivos establecidos del presente trabajo se determinarán métodos y técnicas de investigación, siendo la metodología el **plan de investigación** que permitirá cumplir ciertos objetivos en el marco de una **ciencia**; por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de **procedimientos** que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

En tanto que las técnicas de investigación se definen como el conjunto de conocimientos básicos, sistemáticos, metodológicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de información de la manera más eficiente hacia el desarrollo de la investigación”

Por lo expuesto, el siguiente método y técnica de investigación que se utilizará en el presente trabajo, permitirá llevar a cabo de manera eficiente la recolección y análisis de datos.

6.2. Método de Investigación

El método que se utilizará para la elaboración del trabajo es el Método Deductivo, el cual parte de un conocimiento general para llegar a uno de carácter particular.

6.2.1 Nivel de investigación

Los niveles de investigación que se utilizaran en el trabajo serán:

Analítico – Descriptivo

6.2.1.1. Descriptivo

Trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Este tipo de investigaciones ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

6.2.1.2. Analítico

La investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad, donde los datos son sacados de las experiencias que permite distinguir los elementos de los fenómenos singulares.

6.3 Técnicas y métodos de investigación

6.3.1 Fuentes Primarias de Recolección de datos

La información que se obtendrá con la investigación de campo, el cual consistirá en recabar todos los datos específicos directamente con las personas que trabajan y reciben un servicio en el taller de la regional de Toyosa S.A. en la ciudad de El Alto.

La técnica que se utilizarán para recabar información son las siguientes:

- Entrevistas estructuradas a los actores principales que involucra
- Observación

6.3.2. Fuentes Secundarias de recolección de datos

La información secundaria se obtendrá de informes, reportes, y otros documentos de la empresa de TOYOSA S.A. e instituciones públicas y privadas.

Procesamiento de Datos

Después de concluir la investigación de campo, se realizará el vaciado de resultados, que se realizará mediante tablas y gráficos.

Marco Práctico

7. 1. Diagnóstico

Después de estudiar todos los lineamientos, requisitos y elementos del Programa TSM Kodawari, se realizó el análisis de la situación actual en que se encuentra el taller de la Regional El Alto de TOYOSA S.A. con respecto a la guía de evaluación, podemos determinar que no cumple con todos los Ítems requeridos para poder tener la certificación, ya que tiene que tener el 100% de los Ítems, (Ver Tabla 1)

Tabla N° 4 Estado de La Situación Actual del Programa Kodawari

KodawariItem	Preguntas	Avance	Porcentaje
Activos	38	31	82%
Operaciones	31	20	65%
Personal	8	5	63%
Total	77	56	73%

Fuente: Elaboración Propia, 2019

7.1.1 Guía de Evaluación Kodawari

EVALUACIÓN KODAWARI

Ítem No.	Kodawari Ítem	Pregunta	Lineamientos de Evaluación			
			Persona objetivo	Lugar de Evaluación	Objeto de Evaluación	Método de Evaluación
AS-1	Letrero Principal	¿El Concesionario cuenta con un letrero principal que cumpla con los lineamientos de TMC/Distribuidor?	NA	Exterior del Concesionario	1) Disponibilidad del letrero principal	Vaya y compruébelo con sus ojos desde el camino público. Nota: En caso de que la instalación del Concesionario no sea 3S, la disponibilidad del letrero principal dependerá de los lineamientos de Distribuidores.
					2) Cumplimiento con los lineamientos de TMC/Dist.	Compare el letrero existente con los lineamientos TMC o lineamientos de Distribuidores si están disponibles.
					3) Visibilidad	Compruebe la visibilidad desde ambas direcciones. Nota: Debe ser claro para los motoristas a 120 m de distancia desde cualquier dirección posible. Compruebe si existe suficiente iluminación por la noche. Todos los focos deben estar funcionando correctamente.

AS-2	Letrero Frontal	¿El Concesionario cuenta con un letrero frontal cumpla con los lineamientos de TMC/Distribuidor?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de fachada frontal	Vaya y compruébelo con sus ojos desde el camino público.
					2)	Cumplimiento con los lineamientos de TMC/Dist.	Compare el letrero existente con los lineamientos TMC o lineamientos de Distribuidores si están disponibles.
					3)	Visibilidad	Compruebe la visibilidad desde el otro lado del camino, de frente a las instalaciones. Compruebe que exista suficiente iluminación por la noche. Todos los focos deben estar funcionando correctamente.
AS-3	Entrada	¿El Concesionario tiene identificación a la entrada que sea visible claramente para todos los clientes?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de identificación de la entrada del Concesionario	Vaya y compruebe con sus ojos, desde el camino, que todas las entradas del Concesionario tengan alguna identificación
					2)	Visible para todos los clientes	Compruebe, al entrar y salir del Concesionario, la visibilidad de los letreros de entrada. Compruebe la visibilidad de los letreros de entrada al acercarse desde ambas direcciones del camino público.
AS-4	Salida	¿El Concesionario tiene identificación de la salida que sea visible claramente para todos los clientes?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de identificación de la salida del Concesionario	Vaya y compruebe con sus ojos, desde el camino, que todas las salidas del Concesionario tengan alguna identificación.
					2)	Visible para todos los clientes	Compruebe la visibilidad de los letreros para todos los clientes. (Servicio, partes y ventas) Compruebe también la visibilidad al entrar y salir del Concesionario.

AS-5	Indicaciones	¿Después de atravesar la puerta principal los clientes son dirigidos a todas las instalaciones del Concesionario mediante letreros y flechas claramente identificados?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de letreros/marcas con indicaciones	Verificar, desde el punto de vista del cliente, todas las instalaciones empezando desde la entrada principal del Concesionario y terminando en la entrada de cada instalación.
					2)	Visibilidad	
					3)	Eficiencia para guiar a los clientes desde la puerta principal hacia cada instalación (incluyendo estacionamiento de clientes)	
					4)	Eficiencia para guiar a los clientes desde cada instalación a la salida principal	
AS-6	Horas de Funcionamiento	¿Las horas de funcionamiento están indicadas en todas las entradas de clientes de manera visible y clara?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de letreros en todas las entradas de clientes	Vaya y revise los letreros en todas las entradas para clientes.
					2)	Visibilidad para todos los clientes	Verifique la visibilidad para cuando las instalaciones estén cerradas. (Ej.: día festivo)
AS-7	Estacionamiento de Clientes	¿El Concesionario cuenta con estacionamiento para clientes fácilmente identificable y los cajones están claramente marcados?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad de letreros	Vaya y compruébelo con sus ojos.
					2)	Visibilidad para todos los clientes	Compruébelo desde todas las direcciones.
					3)	Todos los cajones están marcados	Revise que todos los cajones de estacionamiento para clientes estén indicados con líneas o marcas.
AS-8	Estacionamiento del Concesionario	¿El Concesionario cuenta con un área de estacionamiento con cajones claramente marcados para los vehículos recibidos?	NA	Exterior del Concesionario	1)	Disponibilidad	Vaya y revise todas las áreas de estacionamiento del Concesionario: Cajones para esperando servicio, trabajo detenido y esperando entrega. Nota: No Kodawari para clasificación o cantidad de cajones de estacionamiento.
					2)	Todos los cajones están marcados	Revise que todos los cajones de estacionamiento estén indicados con líneas o marcas.

AS-9	Indicaciones (Interior)	¿Después de entrar al edificio los clientes son dirigidos a todas las instalaciones de servicio al cliente mediante letreros o flechas claramente identificados?	NA	Interior del Concesionario	1)	Disponibilidad de letreros/marcas	Después de entrar al sitio, compruebe, desde el punto de vista del cliente, si puede llegar a las instalaciones de servicio a cliente sin ayuda del personal. (Ej.: Lugares de servicio al cliente como recepción, mostrador de venta de partes al detalle, sala de exhibición, sala de espera para clientes, baños, etc.)
					2)	Visibilidad	
					3)	Eficiencia para guiar a los clientes	
AS-10	Ubicación	¿Todas las instalaciones para clientes y funciones cuentan con letreros visibles y claros?	NA	Interior del Concesionario	1)	Disponibilidad de letreros	Vaya a cada función e instalaciones para clientes y compruébelo. (Ej.: recepción de servicio, mostrador de venta de partes al detalle, sala de exhibición, sala de espera para clientes, baños, etc.)
					2)	Visibilidad para todos los clientes	Compruebe si los letreros pueden identificarse claramente desde cualquier punto de acceso del cliente.
AS-11	Sala de Espera para Clientes	¿El Concesionario cuenta con una sala de espera para clientes que sea cómoda y cumpla con los lineamientos de Distribuidores?	NA	Interior del Concesionario	1)	Disponibilidad de sala de espera para clientes	Vaya a la sala de espera para clientes y compruebe que las instalaciones se basen en los lineamientos para Distribuidores. * Usted debe conocer los lineamientos de Dist.
					2)	Eficiencia en proporcionar un área de espera cómoda para los clientes	En caso de que no hay lineamientos para Distribuidores, verifique que la sala de espera para clientes incluya asientos adecuados, bebidas, aire acondicionado y entretenimiento. (Ej.: TV, periódicos, etc.)

AS-12	Baños para Clientes	¿El Concesionario cuenta con baños para clientes que estén bien mantenidos (materiales, equipo e higiene)?	NA	Interior del Concesionario	1)	Disponibilidad de baños para clientes	Vaya y compruébelo con sus ojos.
					2)	Disponibilidad de artículos de tocador que cumplan los lineamientos de Distribuidores. (Jabón, papel higiénico, aromatizante de ambiente, etc.)	Compare las instalaciones existentes con los lineamientos para Distribuidor.
					3)	Funcionalidad del equipo de baño (Grifo, asiento de la tasa, desagüe, secadora de manos, etc.)	Verifique que todas las instalaciones estén trabajando correctamente. (Ej.: no gotea agua, el asiento de la tasa está en buenas condiciones, la manija del desagüe funciona, etc.)
					4)	Condición higiénica de los baños (Limpieza, olores, etc.)	Utilice sus sentidos para revisar las condiciones de higiene. (Olfato, oído, vista)
					5)	Disponibilidad de una hoja de auto-verificación para mantenimiento y limpieza de baños	Busque la hoja de auto-verificación en el baño y compruebe que esté actualizada o confirme que se tenga un sistema para limpiar periódicamente los baños de los clientes.
AS-13	Método de Pago	¿Todos los métodos de pago aceptados por el Concesionario están indicados claramente en el área de recepción?	NA	Recepción de Servicio	1)	Indicación de disponibilidad de métodos de pago	Verifique que en el área de recepción estén indicados los diferentes métodos de pago aceptados por el Concesionario. Esto puede ser en forma de pósters, tableros, folletos, tarjetas de negocio, etc.

AS-14	Instalaciones del personal	¿El Concesionario cuenta con instalaciones para el personal que reciban mantenimiento y limpieza regularmente?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de instalaciones para el personal: vestidores, baños y un área específica para que el personal descanse, coma, etc.	Vaya y compruebe usted mismo la disponibilidad en cada instalación
					2)	Condiciones del equipo (Mesas, sillas, casilleros, regaderas, etc.)	Compruebe que el equipo esté funcionando. Compare con los lineamientos para Distribuidores/reglamentación local.
					3)	Limpieza	Revise si las instalaciones están limpias y libres de polvo y suciedad.
AS-15	Herramienta de Control de Citas	¿El Concesionario cuenta con una herramienta de control de citas que sea accesible para todo el personal responsable e identifique el horario de las citas?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad y accesibilidad de la herramienta de control de citas para ser usada por el personal responsable	Pida que le muestren la herramienta de control de citas. Debe estar disponible para el personal responsable.
					2)	Visibilidad para identificar las horas disponibles para citas.	Pida que le muestren el método para identificar los horarios disponibles para citas.
AS-16	Cargos de Mano de obra	¿Existe una herramienta para determinar los cargos de mano de obra disponible en el área de recepción y ésta cumple con los lineamientos para Distribuidores?	Asesor de Servicio	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de cargos de Mano de obra (ej.: Manual FTR, DMS)	Pida al asesor de servicio que le muestre el método para identificar los cargos de mano de obra para diferentes servicios de mano de obra por hora aplicados para diferentes operaciones y compárelos con los lineamientos para Dist./TMC. * Usted debe conocer los lineamientos de Dist.
					2)	Disponibilidad en el área de Recepción	
					3)	Cumplimiento con los lineamientos de Distribuidor/TMC	

AS-17	Programa de Mantenimiento con/Precios	¿Existe un programa de mantenimiento que esté disponible en el área de recepción y éste cumple con los lineamientos para Distribuidores?	Asesor de Servicio	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad del programa de mantenimiento	Pida a la persona objetivo que le muestre el programa de mantenimiento.
					2)	Aplicabilidad a todos los modelos en el mercado, incluyendo los precios de cada artículo	Verifique el contenido para los modelos aplicables y los elementos de mantenimiento (detalles) con el precio de cada uno.
					3)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Compare con los lineamientos para Distribuidores.
					4)	Disponibilidad en el área de Recepción	Compruebe la accesibilidad para el personal de contacto con el cliente.
AS-18	Bastidor para Partes de Pedido Especial	¿El Concesionario cuenta con un bastidor para partes de pedido especial en donde las partes estén identificadas por nombre del cliente y fecha de la cita?	Gerente de Partes	Almacén de Partes	1)	Disponibilidad de bastidor para partes de pedido especial	Vaya y compruébelo con sus ojos.
					2)	Los anaqueles están clasificados en base a la fecha de la cita	Revise si usted puede identificar las etiquetadas de fecha de la cita en el bastidor.
					3)	Disponibilidad del nombre del cliente y fecha de la reparación colocada en cada parte que se encuentre en el bastidor	Verifique que todas las partes (hasta un máximo de 10 partes) en el bastidor tengan la información requerida.

AS-19	Almacenamiento de Partes	¿El Concesionario aplica las 7 técnicas de almacenamiento?	Gerente de Partes	Almacén de Partes		7 Técnicas de Almacenamiento:	Revise todos los bastidores para verificar una por una las 7 técnicas de almacenamiento.
					1)	Las partes similares se agrupan juntas	
					2)	Las partes largas y delgadas de almacenan verticalmente	
					3)	Las partes se guardan de manera que se puedan alcanzar fácilmente	
					4)	Las partes pesadas se almacenan en partes bajas o al nivel de la cintura	
					5)	Existe una ubicación separada para cada número de parte	
					6)	Existe un control de irregularidades por medios visuales	
7)	Las partes se almacenan de acuerdo a su clase de movimiento						
AS-20	Bastidor para Partes de Garantía	¿El Concesionario cuenta con un bastidor para partes de garantía en donde las partes estén identificadas por fecha de reparación y número R/O?	Personal asignado a Garantías o PIC del Taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad del bastidor	Vaya y compruébelo con sus ojos.
					2)	Los anaqueles se clasifican por semanas/meses	Verificar la disponibilidad de etiquetas que indiquen la edad de cada parte en el bastidor.
					3)	Posibilidad de rastrear las partes por número de R/O y fecha de reparación	Comprobar la información de cada parte en el bastidor, hasta un máximo de 10 partes/mes.
AS-21	Catálogo de Partes Eléctricas	¿El departamento de partes cuenta con EPC (catálogo electrónico de partes) en por lo menos una computadora?	Gerente de Partes	Almacén de Partes	1)	Disponibilidad de EPC	Pida al gerente de partes que le muestre el EPC y verifique si está o no actualizado con los más recientes CDs proporcionados por el Distribuidor.

AS-22	Partes DMS	¿El departamento de partes cuenta con un sistema de cómputo, recomendado por el Distribuidor, mediante el cual puedan verificar la disponibilidad de partes en las existencias del Concesionario y los precios?	Gerente de Partes	Almacén de Partes	1)	Disponibilidad de Sistema de administración del Concesionario (DMS)	Pida a la persona objetivo que le muestre el DMS.
					2)	Posibilidad de consultar disponibilidad de existencias del DLR y precios	Seleccione 3 números de parte al azar y pida a la persona objetivo que verifique la disponibilidad de existencias del DLR y los precios mediante este sistema.
					3)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Compare con los lineamientos para Distribuidores.
AS-23	Cajón	¿El Concesionario cuenta con cajones para trabajar claramente marcados?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de cajones para trabajar	Verifique personalmente el taller. Nota: No existe Kodawari para la cantidad de cajones.
					2)	Todos los cajones para trabajar deben estar claramente marcados	Verificar todos los cajones para trabajar. Nota: No existe Kodawari para el método de marcado.
AS-24	Elevador	¿El Concesionario cuenta con un elevador que pueda soportar el vehículo más pesado del mercado?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de al menos un elevador que pueda soportar el vehículo más pesado del mercado	Compruebe la capacidad de los elevadores, leyendo la placa de especificaciones que está en cada elevador.
AS-25	Artículos de Cortesía	¿El Concesionario cuenta con por lo menos un juego de cubiertas para salpicaderas y parrilla en cada cajón de trabajo?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de cubiertas para salpicaderas y parrillas.	Pida al personal del Concesionario que le muestre la disponibilidad en cada cajón de trabajo.
					2)	Uso	Confirme que se coloquen los artículos de cortesía en los vehículos que tienen el cofre abierto.
AS-26	Herramientas de Mano	¿El Concesionario cuenta con herramientas de mano básicas que cumplen con los lineamientos para Distribuidores?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de herramientas de mano básicas	Compruebe la disponibilidad de al menos un juego.
					2)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Compare con la lista recomendada para Distribuidores. * Deberá traer la lista de herramientas de mano recomendadas para Distribuidores.

AS-27	SST	¿El Concesionario cuenta con un juego de SST que cumple con los lineamientos para Distribuidores?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de herramientas especiales de servicio (SST)	Compruebe la disponibilidad de al menos un juego.
					2)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Compare con la lista recomendada para Distribuidores. * Deberá traer la lista de SST recomendadas para Distribuidores.
AS-28	Herramientas de Diagnóstico	¿El Concesionario cuenta con una herramienta de diagnóstico que sea la recomendada para Distribuidores?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de fachada frontal	Compruebe la disponibilidad de al menos un juego.
					2)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Confirme que el software está actualizado con los modelos recientes. Nota: la herramienta de diagnóstico puede ser un probador inteligente o cualquier otra herramienta recomendada por el Distribuidor.
AS-29	Equipo General de Servicio General	¿El Concesionario cuenta con un juego de equipo general de servicio?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de equipo general de servicio	Compruebe la disponibilidad de al menos un juego. (Ej.: Bastidores rígidos, gatos E/G y TM, alicates de servicio, probadores, etc.)
					2)	Cumplimiento con los lineamientos para Distribuidores	Compare con la lista recomendada para Distribuidores. * Deberá traer la lista de herramientas de mano recomendadas para Distribuidores.
AS-30	Banco de trabajo	¿El Concesionario cuenta con al menos un banco de trabajo en el taller?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de banco de trabajo	Compruebe la disponibilidad de al menos uno en el taller.

AS-31	Nueva Función del Carro/Manual de Reparación/ Diagrama de Cableado Eléctrico	¿El Concesionario cuenta con un juego de (NCF) de nuevas funciones del carro, manuales de reparación (RM) y diagramas de cableado eléctrico (EWD) para los modelos disponibles en el mercado?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de nuevas funciones del carro, manuales de reparación y manuales de cableado eléctrico	Pida a la persona objetivo que le muestre los manuales disponibles.
					2)	Disponibilidad para todos los modelos en el mercado	Confirme que se cuenta al menos con las publicaciones de los modelos vendidos actualmente por el Distribuidor.
AS-32	Reporte Técnico del Concesionario/ Información Técnica/Boletín de Servicio	¿El Concesionario cuenta con todas las publicaciones técnicas recientes (DTR, TI y SB) disponibles?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad del reporte técnico del Concesionario (DTR), información técnica (TI) y boletines de servicio (SB)	Pida a la persona objetivo que le muestre las publicaciones disponibles.
					2)	Disponibilidad de publicaciones recientes	Verifique la fecha de publicación de cada documento (deben estar disponibles los reportes y publicaciones de los últimos 3 meses).
AS-33	Desechos Peligrosos	¿El Concesionario cuenta con un sistema de administración de desechos peligrosos que cumpla con la reglamentación gubernamental local?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Cumplimiento de la reglamentación gubernamental local	Pida el proceso de administración de desechos peligrosos y compárelo con la reglamentación gubernamental local. * Usted debe estar al tanto de la reglamentación gubernamental local.
AS-34	Tratamiento de Aguas Residuales	¿El Concesionario cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales que cumpla con la reglamentación gubernamental local?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Cumplimiento de la reglamentación gubernamental local	Pida el proceso de administración de desechos peligrosos y compárelo con la reglamentación gubernamental local. * Usted debe estar al tanto de la reglamentación gubernamental local.

AS-35	Recuperación y reciclaje de gas de A/C	¿El Concesionario cuenta con un sistema de recuperación y reciclaje de gas de A/C que cumpla con la reglamentación gubernamental local?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Cumplimiento de la reglamentación gubernamental local	Pida el proceso de administración de desechos peligrosos y compárelo con la reglamentación gubernamental local. * Usted debe estar al tanto de la reglamentación gubernamental local.
AS-36	Iluminación Adecuada	¿La intensidad de la luz en el cajón de trabajo es de 350 lux (con luces fijas o portátiles) y en el almacén de partes de 300 lux?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller y Almacén de Partes	1)	La intensidad de la luz en el taller es de 350 Lux.	En el taller, mida la intensidad de iluminación en un cajón de trabajo, debajo de un cofre abierto, utilizando un medidor de lux.
					2)	La intensidad de la luz en el almacén de partes es de 300 lux.	En el almacén de partes, mida la intensidad de iluminación en los pasillos entre los anaqueles, utilizando un medidor de lux.
					* Para medir con precisión usando el medidor de intensidad de luz, debe sujetarlo a una altura de 1 metro y alejado de su cuerpo.		
AS-37	4S y la Seguridad	¿El taller y las áreas de partes están limpias, ordenadas y cumplen con las precauciones gubernamentales de seguridad?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller, Almacén de Partes y Mostrador de Partes para Venta al detalle	1)	Las áreas relacionadas del taller están limpias y son seguras	Compruebe si los pisos, las paredes y el equipo están libres de agua, aceite y grasa. Compruebe si los bancos de trabajo y el piso están libres de basura y artículos innecesarios.
					2)	Las áreas relacionadas de partes están limpias y son seguras (Almacén, mostrador de ventas al detalle, mostrador del taller)	Compruebe si los pisos, las paredes y bastidores están libres polvo y suciedad. Verifique que no haya partes ni artículos innecesarios almacenados en los pasillos o en el piso. Compruebe que sólo se almacenen partes y artículos relacionados a las partes en el departamento de partes.
					3)	Cumplimiento con precauciones de seguridad	Compare con las precauciones gubernamentales locales o con los lineamientos para Distribuidores si están disponibles. Nota: Es suficiente con el certificado gubernamental de conformidad.

AS-38	Cubreasientos y Tapetes para el Piso	¿El Concesionario dispone de cubreasientos y tapetes para el piso?	PIC del taller. Ej.: Capataz, gerente del taller, etc.	Taller	1)	Disponibilidad de cubreasientos y tapetes para el piso	Pida a la persona objetivo que le muestre los cubreasientos y los tapetes para el piso.
					2)	Uso	Confirme que los cubreasientos y tapetes para el piso se instalan en todos los vehículos en los cajones de trabajo.
OP-1	Confirme/Escuche e introduzca la información del cliente (Nombre, dirección, número de contacto)	¿Como resultado del proceso de citas, está disponible en el DMS el nombre, dirección y número de contacto u otros documentos relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.
OP -2	Confirme/Escuche e introduzca la información del Vehículo (Modelo del vehículo, año modelo, número de registro)	¿Como resultado del proceso de citas, el modelo del vehículo, año modelo y número de registro están disponibles en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.

OP-3	Confirmar e introducir el Historial de Servicio (Incluyendo confirmación de solicitud para SSC/SC del Distribuidor local)	¿Como resultado del proceso de citas, el historial de servicio del vehículo, incluyendo la existencia de campañas SSC/SC no aplicadas, se encuentra disponible en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.
OP-4	Escuche e introduzca las Solicitudes del Cliente para PM(Mantenimiento Periódico)	¿Como resultado del proceso de citas, la solicitud del cliente para mantenimiento periódico está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.

OP-5	Escuche e introduzca las Solicitudes/Inquietudes del Cliente para GJ	¿Como resultado del proceso de citas, los síntomas de problemas del vehículo y las condiciones al momento de la ocurrencia para los clientes de trabajos generales están disponibles en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en el documento relacionado a la cita/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.
OP-6	Escuche y Capture La Fecha y Horario Preferidos para Recepción y Entrega	¿Como resultado del proceso de citas, la fecha y horario preferidos para recepción y entrega están disponibles en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en el documento relacionado a la cita/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.

OP-7	Confirme e introduzca el Costo Estimado	¿Como resultado del proceso de citas, el costo estimado está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en el documento relacionado a la cita/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.
OP-8	Reconfirmación de Fecha y Hora de la Cita e Introducción de Resultados	¿Como resultado de la reconfirmación de la cita, la confirmación del personal del Concesionario está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con la orden de reparación/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.

OP-9	Orden de Partes de Pedido Especial y Confirmación de Fecha de la Orden e Introducción de Resultados	¿Como resultado de ordenar partes de pedido especial (SOP), la confirmación del personal del Concesionario de la orden de SOP, la fecha de la orden y el nombre del personal están disponibles en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.
OP-10	Orden de Partes de Pedido Especial y Confirmación de Fecha de la Orden e Introducción de Resultados	¿Como resultado del proceso de preparación de citas, la confirmación del personal del Concesionario sobre la llegada SOP está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Personal Responsable de las Citas	Recepción de Servicio	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre los documentos relacionados con las citas/sistema de cómputo y verifíquelos personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información en el documento relacionado a la cita/sistema de cómputo	Verifique todas las citas futuras empezando desde la fecha de evaluación. Nota: Si la cantidad de citas disponibles es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 citas.

OP-11	【para clientes sin cita】 Escuche e Introduzca la Información del Cliente (Nombre, dirección, número de contacto)	¿Como resultado del proceso de recepción de clientes sin citas, el nombre, dirección y número de contacto del clientes están disponibles en el DMS u otros documentos relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con la orden de reparación/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.
OP-12	【para clientes sin cita】 Confirme e Introduzca la Información del Vehículo (Modelo del vehículo, año modelo, número de registro)	¿Como resultado del proceso de recepción de clientes sin cita, el modelo del vehículo, año modelo y número de registro están disponibles en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con la orden de reparación/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.

OP-13	【para clientes sin cita】 Confirme e Introduzca el Historial de Servicio (Incluyendo confirmación de solicitud para SSC/SC)	¿Como resultado del proceso de recepción para clientes sin cita, el historial de servicio del vehículo, incluyendo la existencia de campañas SSC/SC no aplicadas, se encuentra disponible en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida en los documentos relacionados con la orden de reparación/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.
OP-14	【para clientes sin cita】 Escuche e Introduzca la Información del Cliente	¿Como resultado del proceso de recepción de clientes sin citas, la solicitud del cliente para mantenimiento periódico está disponible en el DMS u otros documentos relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	La disponibilidad de la información requerida en la orden de reparación o documentos relacionado/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.

OP-15	【para clientes sin cita】 Escuche e Introduzca las Solicitudes/Inquietudes del Cliente para GJ	¿Como resultado del proceso de recepción para clientes sin cita, los síntomas de problemas del vehículo y las condiciones al momento de la ocurrencia para los clientes de trabajos generales están disponibles en el DMS o en otros documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada para la información requerida en los documentos de la orden de reparación/sistema de cómputo	Pida a la persona objetivo que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	La disponibilidad de la información requerida en la orden de reparación o documentos relacionado/sistema de cómputo	Revise todas las órdenes de reparación hechas sin cita durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.
OP-16	Revisión Recorriendo el Vehículo e Introducción de Resultados	¿Como resultado del proceso de recepción, los resultados de la revisión recorriendo el vehículo y el nombre del personal están disponibles en el DMS u otros documentos relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
* Si no hay problema con el vehículo, debe haber una marca en la orden de reparación para expresar que no se encontraron daños.							

OP-17	Explicar e Introducir los Detalles del Trabajo, el Costo Estimado, Hora de Entrega Prometida y Obtener la Autorización del Cliente	¿Como resultado del proceso de recepción, los detalles del trabajo, el costo estimado, hora de entrega prometida, nombre del personal y firma del cliente están disponibles en el DMS u otros documentos relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-18	Introducir la Hora de Inicio del Trabajo y Hora de Finalización	¿Como resultado del proceso de producción, las horas de inicio, finalización y nombre del personal están disponibles en el DMS u otros documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-19	Captura de Resultados del Trabajo para Todo el Contenido	¿Como resultado del proceso de producción, los resultados del trabajo para todo el contenido están disponibles en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.

OP-20	Captura de Resultados de Inspección de Calidad y nombre del personal*.	¿Como resultado de la inspección de calidad, los resultados de la revisión y el nombre del personal están disponibles en el DMS u otros documentos relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-21	【Trabajos Adicionales】 Contacte al Cliente cuando se detecten Trabajos Adicionales para explicarle los Detalles del Trabajo, Solicitar su Autorización y Capture los Resultados.	¿Como resultado de la notificación al cliente de los trabajos adicionales necesarios, los detalles del trabajo adicional y el costo estimado están disponibles en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-22	【Demora en la Hora de Entrega/Trabajo Detenido】 Notificación al Cliente de Cambios en la Hora de Entrega debido a una Demora	¿Como resultado de los cambios en la hora de entrega, la nueva hora de entrega está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.

OP-23	Confirme la Limpieza Interior y Exterior antes de la Entrega del Vehículo (Incluye cualquier daño adicional causado por el DLR y el retiro de los artículos de cortesía) y Capture los Resultados	¿Los resultados de la confirmación Pre-Entrega están disponibles en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-24	Explicación de los resultados del trabajo utilizando los resultados de control de calidad.	¿Como resultado del proceso de entrega, la confirmación del personal del Concesionario sobre la explicación de los resultados del trabajo está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 50, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 50 órdenes de reparación.
OP-25	Introducir los resultados de la confirmación de los Síntomas, los resultados del diagnóstico, nombre del personal y hora del diagnóstico*.	¿Como resultado del proceso de diagnóstico, el resultado del diagnóstico, así como el nombre del personal de diagnóstico y las horas de inicio y finalización están disponibles en el DMS u otros documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.

OP-26	Decisión de Garantía y Captura de Resultados	¿En caso de reparación general, la decisión de garantía está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio/ Personal de Garantía	Oficina/ Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.
OP-27	Detener la Reparación si no se puede lograr la Reparación Correcta (Contactar Dist, para asistencia)	¿En caso de reparación general, se cuenta con el registro de las horas en que el personal del Concesionario contactó al Distribuidor para asistencia con el diagnóstico/reparación?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Registros de los casos en que el Concesionario contacta al Distribuidor para asistencia con el diagnóstico/reparación	Verifique los registros del Concesionario/Distribuidor
OP-28	Emisión del DTR de Casos de Ocurrencia Frecuente/Partes Defectuosas que Afectan la Seguridad que deben enviarse al Distribuidor	¿Existe un registro de DTR enviados al Distribuidor?	Service Manager	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Emisión del DTR de acuerdo a los lineamientos del Distribuidor	Verifique los registros del Distribuidor.
OP-29	Conformación con el Cliente de que el Defecto/Falla se reparó, usando el Vehículo y Capturar los Resultados	Para reparaciones generales, cuando se arregla el defecto/falla, ¿El personal del Concesionario lo confirma con el cliente? ¿Además, el registro de esta confirmación está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.

OP-30	Establecimiento de una Fecha para Seguimiento con el Cliente y Captura de los Resultados Durante el Proceso de Entrega	¿Para reparaciones generales, la fecha y hora preferidas para PSFU están disponibles en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en la Orden de Reparación (Documentos o sistema de cómputo)	Pida al gerente de servicio que le muestre la orden de reparación y verifíquela personalmente.
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Revise todas las órdenes de reparación hechas durante los últimos 7 días. Nota: Si la cantidad de órdenes de reparación es menor a 20, verifíquelas todas. Si no es así, revise una muestra aleatoria de por lo menos 20 órdenes de reparación.
OP-31	Confirmación de FIR y Captura de Resultados	¿Para reparaciones generales, el resultado del PSFU está disponible en el DMS o en documentos de papel relacionados?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de un área dedicada en los documentos relacionados al PSFU o en el sistema de cómputo	Pida al gerente de servicio que le muestre el método PSFU seguido por el Concesionario y verifíquelo personalmente
					2)	Disponibilidad de la información requerida	Confirme los resultados del PSFU y retroalimentación de la semana anterior.

ST-1	Organigrama	¿El Concesionario cuenta con un organigrama que indique los nombres y puestos de todo el personal post-venta, incluyendo el equipo Kaizen y equipo de implementación TSM?	Gerente de Servicio y Gerente de Partes	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de documentos (copia en software y copia impresa)	Pida a la persona objetivo que le muestre el organigrama del Concesionario y verifíquelo personalmente.
					2)	Todos los nombres y puestos del personal post-venta	Marque todas las casillas en el organigrama con esta información.
					3)	Está indicado el equipo de implementación Kaizen/TSM	Compruebe si está identificado en el organigrama.
					4)	Actualizado	Confirme la fecha de emisión y su vigencia. Nota: no existe Kodawari para el periodo de vigencia, siempre y cuando refleje la situación actual.
ST-2	Descripción del Puesto	¿El Concesionario cuenta con descripciones de puestos para todo el personal post-venta que incluya el título del puesto, las calificaciones requeridas, principales responsabilidades y los detalles del trabajo?	Gerente de Servicio y Gerente de Partes	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de documentos (copia en software y copia impresa)	Pida a la persona objetivo que le muestre las descripciones de puesto de todo el personal post-venta y compárelas con el organigrama.
					2)	Incluye título del puesto, calificaciones requeridas, principales responsabilidades y detalles del trabajo.	Marque todas las casillas en el organigrama con esta información.
					3)	Actualizado	Confirme la fecha de emisión y su vigencia. Nota: no existe Kodawari para el periodo de vigencia, siempre y cuando refleje la situación actual.

ST-3	Capacitación del Personal	¿El Concesionario cuenta con un plan de capacitación para todo el personal post-venta y con un registro del historial de	Gerente de Servicio y Gerente	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de documentos (copia en software y copia impresa)	Pida a la persona objetivo que le muestre el plan de capacitación de todo el personal post-venta en el año actual.
------	---------------------------	--	-------------------------------	---------------------------	----	--	--

		entrenamiento del Concesionario/Distribuidor y OJT para todo el personal del Concesionario?	de Partes				Nota: En caso de que el personal cuente con una larga experiencia y no necesite capacitación actual, verifique el historial de capacitación de esta persona específica.
					2)	Registro del Historial	Pida el registro del año anterior de entrenamiento del Concesionario o Distribuidor y OJT.
ST-4	Manejo de Clientes	¿El Concesionario tiene por lo menos un empleado de manejo de clientes con un Certificado de Capacitación SA o equivalente?	Gerente de Servicio y Gerente de Partes	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de personal calificado	Pida a la persona objetivo que le muestre el certificado o cualquiera otra evidencia de capacitación equivalente.
ST-5	Personal de Producción/Personal de Diagnóstico	¿El Concesionario tiene por lo menos un empleado de producción (o personal de Diagnóstico) con un certificado de Master Technician (Maestro Técnico)? TEAM 21 Diag. o equivalente?	Gerente de Servicio	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de personal calificado	Pida a la persona objetivo que le muestre el certificado o cualquiera otra evidencia de capacitación equivalente.
ST-6	Personal del Medio Ambiente	¿El Concesionario cuenta con al menos un empleado a cargo de monitorear el cumplimiento de la reglamentación ecológica local?	Gerente de Servicio y Gerente de Partes	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de personal calificado	Pida a la persona objetivo que le muestre el certificado o cualquiera otra evidencia de capacitación equivalente.
ST-7	Reunión Kaizen	¿Tiene el Concesionario registros de de las minutas de reuniones regulares de Kaizen?	Gerente de Servicio y Gerente de Partes	Oficina/Sala de Reuniones	1)	Disponibilidad de minutas de reuniones de Kaizen	Pida a la persona seleccionada que muestre los registros de las reuniones de los últimos 3 meses.
ST-8	Personal del Frente	¿Todo el personal del Frente del Concesionario utiliza un gafete con su nombre?	NA	Recepción de Servicio y Mostrador de Venta de Partes al Detalle	1)	Personal del Frente (servicio y partes) utiliza gafete con su nombre	Observe a todo el personal del Frente y verifique si usan o no el gafete con su nombre.

7.2 Propuesta

Mediante la filosofía del Toyota Way se establecerá buscar la certificación Kodawari realizando un Plan de Acción donde se defina la situación actual de cada ítem del Programa desmenuzando hasta encontrar el problema específico del porqué no se está cumpliendo con el mismo para ello ayudará a preguntarse qué, dónde, cuándo y quién es importante hacer (GenchiGembutsu) ir a la fuente del problema.

- Aclarar la situación actual y la situación ideal
- Definir la meta final

Esta debe ser cuantitativa y concreta en este punto se delimita fechas para implementación.

Una vez identificado el problema del porque no se está cumpliendo con el ítem identificado estableceremos una estrategia de mejora continua que es el Ciclo Deming donde se realizará los siguientes pasos:

- Paso 1 Planear (Ver Anexo 1)
- Paso 2 Hacer
- Paso 3 Verificar
- Paso 4 Actuar

De cada Ítem que falta por cumplir de la Guía de Evaluación Kodawari.

PDCA PASO 1: PLANEAR / PASO 2: HACER
(PLAN DE ACCIONES) (¿CÓMO?)

RESPONSABLE: _____ PDCA N° _____

PROBLEMA: **0**

PLANES DE ACCIÓN

PROBLEMA	CAUSA RAZ	No.	ACCIONES	¿QUIÉN?	¿CUANDO?		PROGRESO	COMENTARIOS
					Inicio	Fin		

PROGRESO



PLANEADO



INICIADO



AVANCE PARCIAL



FINALIZACIÓN PRÓXIMA



TERMINADO

PDCA PASO 4: ACTUAR ESTANDARIZACIÓN (MODIFICAR DOCUMENTOS)		
---	--	--

Hoja de

PROBLEMA		LIDER PDCA	
PDCA No.	FECHA APERTURA	FECHA DE CIERRE	

ESTANDARIZACIÓN

Hacer una lista de los documentos afectados	Cuales son las intervenciones que se deben hacer para impedir la recurrencia del problema

PERSPECTIVAS

Nuevos Proyectos Cuales son los puntos a tener en cuenta en los nuevos proyectos	Impacto de Acciones Verificar el traslado de acciones a productos ó procesos similares

Conclusiones

- Se estudiaron los lineamientos del Programa Kodawari y se determinó que Existe deterioro en cada ítem Kodawari, se cumple con los requerimiento y al poco tiempo se deja de cumplir con el mismo y esto se debe a la falta de compromiso en las actividades de Kaizen
- El personal no trabaja en equipo.
- Se acumulan los trabajos por falta de comunicación entre los asesores de servicio y personal técnico
- Se determinó que no existen procedimientos para cumplir con los requerimientos de programa.
- Existen muchos reclamos por parte de los cliente sobre la calidad del trabajo y esto se refleja en el CSI
- La falta de repuestos ya que no se cuenta con un almacén que cumpla los lineamientos del programa.
- Falta de un control de la calidad y eficiencia de los trabajos

Recomendaciones

- El líder Kaizen debe ser formado y capacitado en primera instancia bajo los lineamientos de la filosofía Toyota, para luego ser instruido en el programa Kodawari para que luego capacite a todo el equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Implementar un plan de incentivos para el personal de servicios, para mejorar la eficiencia en el trabajo
- Tener un mejor control de los procesos, mediante la documentación de los procesos de las operaciones de servicio
- Socializar la filosofía Toyota, porque el personal se identifique con los lineamientos y objetivos del concesionario y de Toyota Motor Corporation.

Bibliografía

- Aaron, J. &. (s.f.). *Kaizen El Camino del Cambio*.
- Chiavenato, A. (1999). *Introduccion a la teoria General de La Adminatracion*.
- Guillo, J. (s.f.). *Calidad total fuente de ventaja competitiva* .
- Kootz, h., & Weinz, W. (1998). *Administracion una Perspectiva Global*.
- Likert, J. K. (2001). *La Clave del Exito Toyota*.
- Limusa. (1997). *La Direccion por Sistemas*.
- Masaki, I. (s.f.). *Kaizen la Clave de la Ventaja competitiva Japonesa* .
- Masakilmai. (s.f.). *Como implementar kaizen en el lugar de trabajo*.
- Programa TSM Kodawari. (2014). *Programa TSM Kodawari*.
- Total Quality Control* (3ra ed.). (s.f.). Graw-Hill, Mc.
- Toyosa S.A. Memorias . (2012). *Toyosa S.A. Memorias* .
- Toyosa S.A. Memorias. (2010). *Toyosa S.A. Memorias*.
- Toyosa S.A. Memorias. (2011). *Toyosa S.A. Memorias*.
- Toyota Way. (2001). *Toyota Way*.
- Trujillo, J. (s.f.). *Calidad Total Fuente de Ventaja Competitiva*.
- www.toyosa.com/nosotros. (2019). Obtenido de www.toyosa.com/nosotros.

Anexos

Anexo I
PDCA PASO 1: PLANEAR
(FORMULACIÓN DEL PROBLEMA) (¿QUÉ?)

PDCA No.		FECHA	
----------	--	-------	--

<p>¿ Qué es lo que se ha encontrado? (Situación Actual):</p>
<p>¿ Quién lo ha detectado ? :</p>
<p>¿ Dónde se ha encontrado ? :</p>
<p>¿ Cuándo se presentó ? :</p>
<p>¿ Cómo se ha detectado ? :</p>
<p>¿ Cuántas veces se ha encontrado (por día, por semana, por mes, ...) ? :</p>
<p>¿Cuál es la situación ideal? :</p>
<p>¿Se verificó en el lugar el problema? :</p>
<p>¿ Cual es el objetivo que se quiere alcanzar y cuándo (plazo)?</p>