

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE BPG EN BMW GROUP EN MORELIA MICHOACÁN”***

**Autor: Maya Santacruz Martín**

Tesina presentada para obtener el título de:  
**Ingeniero Industrial en Procesos y Servicios**

Nombre del asesor:  
**Solórzano Díaz Andrea**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UVAQ**

# **UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN PROCESOS Y SERVICIOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE BPG  
EN BMW GROUP EN MORELIA, MICHOACÁN**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y SERVICIOS**

**PRESENTA:**

**MARTÍN MAYA SANTACRUZ**

**ASESORA:**

**DRA. ANDREA SOLÓRZANO DÍAZ**

**MORELIA, MICHOACÁN, A MARZO DEL 2026**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ), por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente en un entorno académico comprometido con la excelencia, el pensamiento crítico y el desarrollo integral de sus estudiantes.

A la Facultad de Ciencia y Tecnología y al Programa de Ingeniería Industrial en Procesos y Servicios, por proporcionar las bases teóricas, metodológicas y prácticas que hicieron posible la realización de este trabajo.

A mi asesora, la Dra. Andrea Solórzano Díaz, por su guía constante, su exigencia académica y sus aportaciones críticas durante el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento fue clave para fortalecer la estructura, el análisis y la calidad del presente trabajo.

A BMW Group y al equipo del área de postventa en Morelia, por permitirme conocer de manera directa la operación real de los procesos, así como por facilitar el acceso a información y experiencias que enriquecieron significativamente este estudio.

A mis docentes, por compartir su conocimiento, disciplina y compromiso a lo largo de mi formación profesional, contribuyendo a la construcción de una visión integral de la ingeniería y la mejora continua.

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. De manera muy especial, a mi padre, Abraham Maya Quiroz, a quien agradezco profundamente por haber hecho posible este camino y por los 25 años de esfuerzo, trabajo y dedicación que permitieron que hoy pudiera culminar mi formación profesional. Siempre estaré agradecido contigo. En tu memoria honraré todo lo que nos diste, papá.

Finalmente, a todas las personas que, de manera directa o indirecta, formaron parte de este proceso y contribuyeron a la realización de esta tesina.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>1.1. JUSTIFICACIÓN</b> .....	7
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	9
<b>1.2.1. Objetivo General</b> .....	9
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	9
<b>1.3. CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ</b> .....	10
<b>1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	11
<b>1.4.1. Alcances</b> .....	11
<b>1.4.2. Limitaciones</b> .....	12
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1. PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS</b> .....	14
<b>2.2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	15
<b>2.3. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y MANUALES OPERATIVOS</b> .....	16
<b>2.4. MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN OPERATIVA</b> .....	16
<b>2.5. CALIDAD EN EL SERVICIO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b> .....	17
<b>2.6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y NO CONFORMIDADES</b> .....	17
<b>2.7. PLANES DE MEJORA EN PROCESOS DE SERVICIO</b> .....	17
<b>2.8. INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs) EN LA GESTIÓN DE PROCESOS</b> .....	18
<b>2.9. CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS CORPORATIVOS EN ORGANIZACIONES AUTOMOTRICES</b> .....	18
<b>2.10. LA BASIC PROCESS GUIDE EN BMW GROUP</b> .....	19
<b>2.10.1 Etapas principales de la BPG</b> .....	20
<b>2.10.2. Herramientas clave de la BPG</b> .....	22
<b>2.11. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	23
<b>2.11.1. Toma de contacto</b> .....	23
<b>2.11.2. Coordinación de citas</b> .....	24

2.11.3. <i>Recepción del vehículo</i> .....	24
2.11.4. <i>Preparación para la entrega</i> .....	25
2.11.5. <i>Devolución del vehículo</i> .....	25
2.11.6. <i>Asesoría continua</i> .....	26
2.11.7. <i>Conclusión del diagnóstico</i> .....	26
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
3.1. <b>FASES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	29
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1. <b>RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA</b> .....	32
4.2. <b>PRINCIPALES NO CONFORMIDADES DETECTADAS</b> .....	32
4.3. <b>ACCIONES CORRECTIVAS PLANTEADAS</b> .....	35
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	<b>37</b>
5.1. <b>MEJORA POR ETAPAS DE LA BPG</b> .....	37
5.2. <b>ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN</b> .....	40
5.3. <b>INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs)</b> .....	41
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>49</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina titulada “Implementación de un plan de mejoras en los procesos de BPG en BMW (Bayerische Motoren Werke) Group en Morelia, Michoacán” tiene como propósito analizar, evaluar y proponer acciones que optimicen la aplicación de la Basic Process Guide (BPG), un manual corporativo que define los procedimientos de atención y servicio postventa en los distribuidores autorizados de BMW Group México.

A lo largo de este trabajo se busca demostrar que, aunque la BPG fue creada para garantizar procesos uniformes, de alta calidad y centrados en la satisfacción del cliente, en la práctica existen desviaciones que limitan su efectividad. Estas fallas no provienen de la guía en sí, sino de la falta de seguimiento, capacitación y disciplina operativa dentro de los talleres.

La investigación parte de la observación directa y de la experiencia laboral del autor dentro de la red de distribuidores BMW, donde se identifican áreas recurrentes de incumplimiento, como:

- Falta de registro de citas en el sistema Service Check In (SCI).
- Atención telefónica y digital sin seguir el protocolo oficial.
- Retrasos en la recepción y entrega de vehículos.
- Falta de uso completo de herramientas como PayMail+ para presupuestos y seguimiento.
- Deficiencias en la comunicación con el cliente después de la entrega.

A partir de estos hallazgos, el trabajo plantea una propuesta de mejora integral que abarca la revisión de los procesos, la estandarización del trabajo diario, la capacitación continua del personal y el uso disciplinado de las herramientas digitales.

El objetivo final es que los distribuidores de BMW Group México puedan alinear su operación real con el estándar premium que caracteriza a la marca, logrando así una experiencia de servicio homogénea, eficiente y satisfactoria para el cliente.

Este documento combina fuentes internas de BMW Group, observaciones directas, resultados de auditorías reales como el caso de Talismán Automotriz y fundamentos teóricos de gestión de calidad (ISO 9001, Kaizen, Lean Service, BPM). El enfoque es

práctico y aplicable, buscando que los resultados sean útiles tanto para los distribuidores como para la propia marca.

En resumen, el presente documento pretende responder a una pregunta central: ¿Cómo puede BMW Group México mejorar la aplicación de la Basic Process Guide para asegurar que todos sus distribuidores ofrezcan una experiencia de servicio realmente premium?

La tesina explica la metodología utilizada para el análisis: revisión documental de la BPG, estudio del reporte de no conformidades y observación directa del proceso operativo. Se detalla cómo estos elementos permitieron identificar patrones y áreas críticas que requieren atención inmediata, como la falta de registros en SCI, la ausencia de seguimiento por WhatsApp o correo y deficiencias en la inspección multipuntos.

Por último, señala la importancia del proyecto: corregir estas áreas no solo mejora la calificación del distribuidor ante BMW Group, sino que impacta directamente en la satisfacción del cliente, en la eficiencia interna del área de servicio y en la percepción general de la marca.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con el fin de mantener una experiencia homogénea en todos sus distribuidores, BMW Group México implementa la Basic Process Guide (BPG), un manual que estandariza los procesos de contacto, recepción, ejecución de servicio, entrega y seguimiento al cliente.

### **Importancia de la estandarización de procesos**

En la industria automotriz premium, la experiencia de servicio es un factor decisivo para la lealtad del cliente. Un proceso deficiente puede generar:

- Retrasos en la entrega de vehículos.
- Incertidumbre en los costos de reparación.
- Quejas por falta de transparencia.
- Pérdida de confianza en la marca.

La BPG de BMW Group establece un marco común para que todos los distribuidores trabajen bajo los mismos lineamientos. Implementar mejoras en este esquema no solo garantiza un mejor desempeño interno, sino también fortalece la imagen de la marca y asegura la fidelización de los clientes.

El fin de esta implementación es mejorar el concesionario (Talismán Automotriz) ubicado en la ciudad de Morelia en el estado de Michoacán ya que se encuentra en un posicionamiento en el ranking de los concesionarios muy complicado. Pero con la ayuda del REC (Responsable de CALIDAD) y Área de Postventa podemos mejorar los tiempos y atenciones al cliente para mantener los KPI's en orden.

### **1.1. Justificación**

La presente tesina se justifica a partir de la necesidad de analizar y reducir la brecha existente entre los lineamientos establecidos por BMW Group en la Basic Process Guide (BPG) y su ejecución real dentro de los distribuidores autorizados. Si bien la BPG constituye un modelo estructurado que busca garantizar la estandarización de los procesos de posventa y una experiencia de servicio homogénea, la evidencia empírica muestra que su aplicación presenta desviaciones relevantes en la práctica operativa .

Estas desviaciones no solo representan fallas internas de cumplimiento, sino que impactan directamente en variables estratégicas como la eficiencia operativa, la calidad del servicio y, sobre todo, la percepción del cliente. En el contexto de la industria automotriz premium, donde la diferenciación no depende únicamente del producto sino de la experiencia integral de servicio, estas inconsistencias pueden traducirse en pérdida de confianza, disminución de la lealtad del cliente y afectaciones a la imagen de marca.

Desde una perspectiva organizacional, este trabajo se justifica porque aborda un problema recurrente en la gestión por procesos: la dificultad de trasladar modelos normativos bien diseñados hacia una ejecución disciplinada en la operación diaria. En este sentido, la investigación no solo identifica fallas, sino que propone un esquema estructurado de mejora que permite alinear la práctica con los estándares corporativos, fortaleciendo así la cultura de calidad y la mejora continua dentro del área de posventa. Asimismo, la relevancia de este estudio radica en su carácter aplicado, ya que no se limita a una revisión teórica, sino que parte de evidencia empírica obtenida a través de auditorías, observación directa y experiencia operativa en distribuidores de BMW Group México. Esto permite generar propuestas concretas, viables y contextualizadas, orientadas a resolver problemáticas reales del entorno organizacional.

Desde el punto de vista académico, el trabajo aporta al campo de la gestión de procesos y la calidad en el servicio al evidenciar cómo las no conformidades operativas no necesariamente se originan en el diseño de los procesos, sino en factores como la falta de seguimiento, capacitación y disciplina organizacional. Este enfoque contribuye a comprender la implementación de modelos de calidad más allá del plano normativo, incorporando la dimensión humana y operativa.

En términos prácticos, la implementación de las mejoras propuestas permitirá optimizar la gestión de citas, fortalecer la comunicación con el cliente, mejorar la transparencia en los presupuestos y reducir los índices de quejas. De igual forma, contribuirá al cumplimiento de auditorías internas, al uso adecuado de herramientas digitales y al fortalecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs), impactando positivamente en la eficiencia del taller y en la satisfacción del cliente.

Finalmente, la justificación de este trabajo también se sustenta en su utilidad como referente para otros distribuidores, ya que, aunque se analiza un caso específico, las problemáticas identificadas son comunes dentro de la red de BMW Group México. Por lo tanto, las propuestas de mejora pueden servir como base para replicar buenas prácticas en otros contextos similares, contribuyendo al fortalecimiento del servicio postventa a nivel organizacional.

## **1.2. Objetivos**

A continuación en el planteamiento del problema y la justificación expuestos en los apartados anteriores, resulta necesario delimitar con claridad los propósitos que orientan la presente investigación. A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que guían el desarrollo de esta tesina, los cuales establecen el alcance del análisis y la dirección de las propuestas de mejora planteadas.

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer e implementar un plan de mejora en la Basic Process Guide (BPG) de BMW Group, con el fin de optimizar la gestión de procesos de postventa, mejorar la satisfacción del cliente y garantizar el cumplimiento de los estándares corporativos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar y analizar las principales no conformidades detectadas en la aplicación de la Basic Process Guide en los distribuidores de BMW Group México.
2. Diseñar un plan de mejora enfocado en los procesos críticos de contacto, gestión de citas, recepción, ejecución del pedido, entrega del vehículo y seguimiento postservicio.
3. Definir y establecer indicadores clave de desempeño adecuados para medir la efectividad y eficiencia de las mejoras implementadas en dichos procesos.
4. Evaluar el impacto de las mejoras propuestas en la satisfacción del cliente, la eficiencia interna operativa y el cumplimiento de los lineamientos corporativos.

### **1.3. Contexto de la Industria automotriz**

La industria automotriz lleva más de un siglo desempeñando un papel fundamental en el desarrollo económico y social a nivel mundial, consolidándose como uno de los sectores estratégicos de mayor impacto en la economía global (Womack & Jones, 2003). Su relevancia no solo radica en la fabricación de vehículos, sino también en la generación de empleo, el desarrollo tecnológico y la integración de cadenas de suministro a escala internacional.

La industria automotriz es responsable de producir, distribuir y comercializar medios de transporte terrestre motorizado, constituyéndose como una de las industrias más importantes en el mundo, debido a que de ella dependen millones de empleos directos e indirectos. Asimismo, su importancia radica en el papel que desempeña en la movilidad de personas y en la distribución de bienes y productos, especialmente en centros urbanos y economías emergentes (ISO, 2015).

Adicionalmente, la industria automotriz impulsa la innovación constante en el diseño, eficiencia energética y desarrollo tecnológico de los vehículos, promoviendo mejoras en el consumo de combustible y en la sostenibilidad operativa, lo cual fortalece su competitividad y su capacidad de adaptación a nuevas demandas del mercado (Deming, 1986; Womack & Jones, 2003).

BMW Group es una de las compañías automotrices más importantes a nivel mundial, reconocida no solo por la calidad de sus vehículos, sino también por la experiencia de servicio que ofrece a sus clientes. En el mercado mexicano, la postventa representa un pilar estratégico, ya que el mantenimiento y reparación de los automóviles premium requiere altos estándares de atención, eficiencia operativa y transparencia. (ISO,2015; Parasuraman et al.,1988)

Sin embargo, auditorías recientes han detectado áreas de oportunidad: falta de registros en el sistema Service Check In (SCI), debilidades en el uso de la herramienta PayMail+, retrasos en la atención inicial al cliente y deficiencias en la comunicación durante el proceso de reparación. Estos hallazgos reflejan la necesidad de implementar mejoras que aseguren el cumplimiento de la BPG y eleven la satisfacción del cliente.

En 2024, BMW Group vendió más de 2,45 millones de vehículos de pasajeros y más de 210.000 motocicletas en todo el mundo (BMW Group 2025).

Tabla 1. Ventas mundiales en BMW para el año 2024

PAÍS	PORCENTAJE DEL TOTAL GLOBAL	UNIDADES APROXIMADAS VENDIDAS
CHINA	29.2 %	714,530
ESTADOS UNIDOS	16.3 %	371,346 (solo marca BMW)
ALEMANIA	10.8 %	267,285
REINO UNIDO	6.9 %	172,240 (total Grupo)
COREA DEL SUR	3.5 %	N/D
FRANCIA	3.4 %	N/D
ITALIA	3.3 %	N/D

Elaboración propia con base en BMW Group (2024). *Annual Report 2024*. BMW

Líder Premium: BMW cerró 2024 como la marca premium más vendida en México, con más de 14,000 unidades entregadas y una participación de mercado del 27.5%.

En resumen, BMW mantiene una fuerte presencia en México, ofreciendo una amplia gama de vehículos premium y eléctricos, con modelos populares y opciones de compra tanto en agencias como en línea. BMW Group (2025). Por otra parte, si hablamos del tema estatal, en el estado de Michoacán se venden alrededor de 350 a 400 autos, así como 300 motos anuales. Michoacán tiene un concesionario de BMW actualmente se encuentra en Morelia, el nombre de este es Talismán Automotriz.

## 1.4. Alcances y limitaciones

### 1.4.1. Alcances

La presente tesina tiene como alcance principal analizar y proponer mejoras en la implementación de la Guía Básica de Procesos (BPG) de BMW Group México dentro del área de posventa, tomando como base la operación real de un distribuidor autorizado.

El estudio se centra en las etapas que conforman el proceso de servicio al cliente, desde la toma de contacto y coordinación de la cita, hasta la entrega del vehículo y asesoría continua, considerando herramientas oficiales como Service Check In (SCI), PayMail+, DMS e ISPA Next.

Asimismo, el trabajo se apoya en la observación directa, el análisis de no conformidades operativas y la experiencia profesional del autor, lo que permite identificar brechas entre el proceso normativo establecido por BMW Group y su aplicación práctica en el día a día del distribuidor.

Las propuestas de mejora planteadas tienen un enfoque práctico y aplicable, orientado a fortalecer la estandarización de procesos, mejorar la experiencia del cliente y apoyar el cumplimiento de los lineamientos de calidad establecidos por la marca.

Este trabajo no busca auditar ni evaluar de manera comparativa a distintos distribuidores, sino profundizar en un caso específico que sirva como referencia para la mejora continua dentro del entorno de posventa automotriz.

#### **1.4.2. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones del presente trabajo se encuentra que el análisis se desarrolla únicamente en un distribuidor BMW, por lo que los resultados y propuestas no pueden generalizarse de forma absoluta a toda la red de distribuidores BMW Group México.

Asimismo, el estudio se enfoca exclusivamente en el área de posventa, sin abarcar otros procesos del distribuidor como ventas, administración o marketing, aun cuando estos puedan influir indirectamente en la experiencia del cliente.

Otra limitación relevante es que la información utilizada proviene principalmente de documentación interna, lineamientos corporativos y la experiencia operativa del autor, por lo que no se incluyen estudios estadísticos extensos, encuestas de satisfacción a gran escala ni indicadores financieros detallados.

De igual forma, la implementación completa de las propuestas de mejora planteadas depende de factores organizacionales, como la disponibilidad de recursos, capacitación del personal y decisiones de la gerencia, los cuales quedan fuera del control directo del autor.

Finalmente, los resultados reflejan la situación operativa en un periodo determinado, por lo que cambios posteriores en políticas, herramientas digitales o lineamientos de BMW Group podrían modificar algunos de los hallazgos descritos.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo tiene como propósito establecer el sustento conceptual y teórico que fundamenta la investigación sobre la implementación y mejora de los procesos de posventa en el marco de la Basic Process Guide (BPG) de BMW Group México. Para ello, se abordan los principales enfoques relacionados con la gestión por procesos, la estandarización operativa, la mejora continua, la calidad en el servicio y el uso de indicadores de desempeño como herramientas estratégicas de control y optimización organizacional.

La revisión teórica permite comprender la importancia de estructurar planes de mejora basados en diagnósticos objetivos, así como la relevancia de alinear la operación diaria con los lineamientos corporativos y los estándares internacionales de calidad. Asimismo, se analizan conceptos clave que explican cómo las desviaciones en la ejecución de los procesos pueden impactar en la eficiencia interna y en la experiencia del cliente.

De esta manera, el marco teórico no solo proporciona los fundamentos académicos que respaldan el análisis de las no conformidades detectadas en la aplicación de la BPG, sino que también orienta el diseño del plan de mejora propuesto en la presente tesina, asegurando coherencia entre la teoría administrativa y la práctica organizacional.

### **2.1. Plan de mejora en la gestión de procesos**

Un plan de mejora es un conjunto estructurado y sistemático de acciones orientadas a corregir deficiencias detectadas en los procesos organizacionales, con el objetivo de incrementar su eficiencia, efectividad y calidad. Dicho plan se fundamenta en el análisis de la situación actual, la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de acciones correctivas y preventivas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Harrington, 1991).

Desde la perspectiva de la gestión de la calidad, un plan de mejora constituye una herramienta clave para la optimización de los procesos, ya que permite establecer prioridades, asignar responsabilidades y dar seguimiento a las acciones

implementadas, asegurando la mejora continua del desempeño organizacional (Evans & Lindsay, 2017).

En el ámbito de los servicios, los planes de mejora adquieren especial relevancia debido a la alta interacción con el cliente y a la necesidad de garantizar consistencia en la ejecución de los procesos. Una adecuada planificación e implementación de mejoras contribuye a reducir errores operativos, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el cumplimiento de los estándares establecidos (Slack et al., 2020).

En este sentido, la aplicación de un plan de mejora en los procesos de posventa permite identificar brechas entre los procedimientos documentados y la operación real, facilitando la alineación de las actividades diarias con los lineamientos corporativos y los objetivos de calidad de la organización.

## **2.2. Gestión por procesos en las organizaciones**

La gestión por procesos es un enfoque administrativo que concibe a la organización como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados con valor para el cliente. Este enfoque permite visualizar la operación de manera integral, facilitando la identificación de responsabilidades, la medición del desempeño y la mejora continua (Harrington, 1991).

Diversos autores señalan que la gestión por procesos contribuye a la optimización de recursos, la reducción de reprocesos y la mejora de la calidad, especialmente en organizaciones orientadas al servicio (ISO, 2015). En este tipo de organizaciones, la correcta ejecución de cada etapa del proceso influye directamente en la percepción del cliente y en su nivel de satisfacción.

En este contexto, los manuales y guías de procesos se convierten en herramientas fundamentales para estandarizar las actividades, asegurar la consistencia operativa y alinear la ejecución con los objetivos estratégicos de la organización (González & Martínez, 2014).

### **2.3. Estandarización de procesos y manuales operativos**

La estandarización de procesos consiste en documentar y definir de manera clara la forma correcta de ejecutar las actividades dentro de una organización, con el objetivo de reducir la variabilidad y asegurar resultados consistentes (ISO, 2015).

Los manuales operativos permiten establecer criterios uniformes de actuación, facilitan la capacitación del personal y sirven como base para la evaluación del desempeño y la detección de desviaciones (Chiavenato, 2017). Asimismo, la estandarización contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a disminuir errores derivados de la improvisación o de la falta de lineamientos claros.

En organizaciones corporativas de alcance internacional, la estandarización de procesos resulta indispensable para garantizar una experiencia homogénea para el cliente y el cumplimiento de los estándares definidos por la marca (Slack et al., 2020).

### **2.4. Mejora continua como herramienta de optimización operativa**

La mejora continua es un enfoque sistemático orientado a la optimización permanente de los procesos organizacionales mediante la identificación de oportunidades de mejora, el análisis de causas raíz y la implementación de acciones correctivas y preventivas (Deming, 1986).

Uno de los modelos más utilizados para la mejora continua es el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), el cual propone planificar las acciones, ejecutarlas, verificar los resultados y actuar para estandarizar las mejoras logradas (Deming, 1986). Este modelo ha sido ampliamente adoptado en organizaciones de servicios debido a su sencillez y efectividad.

La aplicación de la mejora continua en los procesos de servicio permite incrementar la eficiencia, reducir fallas operativas y mejorar la experiencia del cliente, convirtiéndose en un elemento clave para la competitividad organizacional (Evans & Lindsay, 2017).

## **2.5. Calidad en el servicio y experiencia del cliente**

La calidad en el servicio se define como el grado en que un servicio cumple o supera las expectativas del cliente. En los servicios, la calidad está estrechamente vinculada a factores como la atención, la comunicación, la confiabilidad y la oportunidad en la entrega (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

La experiencia del cliente se refiere al conjunto de percepciones generadas a partir de todas las interacciones con la organización a lo largo del proceso de servicio. Una ejecución inconsistente de los procesos puede afectar negativamente esta experiencia y disminuir la satisfacción del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

En el sector automotriz, la calidad del servicio de posventa influye directamente en la lealtad del cliente y en la imagen de la marca, por lo que resulta fundamental asegurar procesos estandarizados y orientados al cliente (Kotler & Keller, 2016).

## **2.6. Diagnóstico organizacional y no conformidades**

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite analizar la situación actual de una organización, identificando desviaciones entre los procesos establecidos y su aplicación real (French & Bell, 1999). Este análisis facilita la detección de áreas de oportunidad y la toma de decisiones orientadas a la mejora.

Las no conformidades surgen cuando existe una diferencia entre los requisitos definidos en normas, manuales o procedimientos y la forma en que se ejecutan las actividades en la operación diaria (ISO, 2015). Estas desviaciones pueden estar relacionadas con deficiencias en la capacitación, falta de supervisión o resistencia al cambio.

La identificación y análisis de no conformidades constituye un paso esencial para el diseño de planes de mejora, ya que permite enfocar los esfuerzos en los procesos críticos que impactan directamente en la calidad del servicio (Evans & Lindsay, 2017).

## **2.7. Planes de mejora en procesos de servicio**

Un plan de mejora es un conjunto estructurado de acciones diseñadas para corregir deficiencias detectadas en un proceso, con el objetivo de mejorar su desempeño y

efectividad (Harrington, 1991). Generalmente, estos planes incluyen etapas de diagnóstico, definición de objetivos, diseño de acciones, implementación y seguimiento.

En los procesos de servicio, los planes de mejora deben considerar la interacción constante con el cliente y la coordinación entre las diferentes áreas involucradas, ya que cualquier falla en la secuencia del proceso puede afectar la percepción del servicio (Slack et al., 2020).

El diseño de planes de mejora enfocados en procesos críticos permite priorizar recursos y asegurar que las acciones implementadas generen un impacto positivo tanto en la operación como en la satisfacción del cliente.

## **2.8. Indicadores de desempeño (KPIs) en la gestión de procesos**

Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) son métricas utilizadas para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un KPI efectivo debe ser específico, medible, relevante y alineado con la estrategia de la organización (Parmenter, 2015).

En la gestión de procesos de servicio, los KPIs permiten monitorear variables como tiempos de atención, eficiencia operativa, cumplimiento de procesos y nivel de satisfacción del cliente (Kaplan & Norton, 1996).

La medición constante del desempeño facilita la toma de decisiones basada en datos y permite evaluar la efectividad de las mejoras implementadas, convirtiéndose en un componente esencial de la mejora continua (Parmenter, 2015).

## **2.9. Cumplimiento de lineamientos corporativos en organizaciones automotrices**

El cumplimiento de los lineamientos corporativos es fundamental para asegurar la coherencia operativa y la identidad de marca en organizaciones con presencia internacional. Estos lineamientos establecen estándares mínimos que deben cumplirse para garantizar una experiencia homogénea para el cliente (Slack et al., 2020).

En el caso de BMW Group, la Basic Process Guide (BPG) funciona como un documento normativo que define los procesos de posventa y establece los criterios de calidad que deben seguir los distribuidores autorizados (BMW Group México, 2023).

El incumplimiento de estos lineamientos puede generar riesgos operativos, insatisfacción del cliente y afectaciones a la imagen de la marca, por lo que resulta indispensable evaluar y mejorar continuamente su implementación.

Los conceptos desarrollados en este marco teórico proporcionan el sustento académico para el análisis de las no conformidades detectadas en la aplicación de la BPG, así como para el diseño de un plan de mejora enfocado en los procesos críticos de posventa.

Asimismo, justifican la selección de indicadores de desempeño y el análisis del impacto esperado en términos de satisfacción del cliente, eficiencia interna y cumplimiento de los estándares corporativos, alineándose directamente con los objetivos de la presente tesina.

## **2.10. La Basic Process Guide en BMW Group**

La Basic Process Guide (BPG) es un manual diseñado por BMW Group México con el fin de estandarizar los procesos de postventa en todos los distribuidores del país. Su objetivo principal es asegurar que la experiencia de servicio sea la misma en cualquier concesionaria, que se cumplan los estándares globales de la marca y que los clientes perciban confianza y transparencia en cada visita.

La BPG está organizada en siete etapas que cubren todo el ciclo del servicio: desde el primer contacto del cliente hasta el seguimiento posterior a la entrega. Cada etapa cuenta con subprocesos, responsables y herramientas tecnológicas que permiten llevar un control ordenado de la atención.

## 2.10.1 Etapas principales de la BPG

### 1.- Toma de contacto

El proceso comienza desde que el cliente busca comunicarse con el distribuidor. Puede ser por teléfono, WhatsApp, correo electrónico o incluso en persona.

La BPG establece que las llamadas deben contestarse en menos de 15 segundos y con un saludo formal que incluya el nombre del distribuidor y de la persona que atiende. También indica que, si la extensión está ocupada, la llamada debe transferirse de inmediato.

**Ejemplo real:** En la práctica, no siempre se cumple. En algunos distribuidores la recepción deja sonar varias veces el teléfono, lo que genera molestia en el cliente. A veces, la persona que contesta no se presenta correctamente o no canaliza la llamada al área adecuada. Estos pequeños detalles crean la percepción de desorganización desde el inicio, aunque el resto del servicio sea bueno.

### 2.- Coordinación de la cita

Una vez en contacto, el cliente agenda su cita. Aquí se utilizan herramientas como el Service Check In (SCI) para registrar los datos (nombre, teléfono, correo, placas) y validar la disponibilidad de refacciones.

La BPG indica que se debe usar un guion o script en llamadas y mensajes de WhatsApp, registrar la solicitud con las palabras del cliente y confirmar siempre la cita por medios electrónicos.

**Ejemplo real:** En algunos talleres, el registro en SCI se omite porque el asesor “ya conoce al cliente” y confía en su memoria. Esto genera problemas cuando el cliente llega y no aparece en el sistema, provocando tiempos de espera y retrasos en el taller. También ocurre que se agenda una cita sin confirmar si las refacciones estarán disponibles, lo que termina en re agendamientos y pérdida de confianza del cliente.

### 3. Recepción del vehículo

Cuando el cliente llega al distribuidor, debe ser recibido en menos de dos minutos. El asesor de servicio lo acompaña, revisa si tiene cita y procede a realizar el inventario del vehículo. En este punto, se colocan protecciones (plásticos en volante, asiento, palanca y piso) y se abre la Orden de Reparación en el sistema.

**Ejemplo real:** Muchas veces, por carga de trabajo, los asesores tardan más de lo establecido en recibir al cliente. Esto obliga al cliente a esperar de pie en la sala, generando incomodidad. También ocurre que el inventario se hace sin la presencia del cliente o se colocan las protecciones hasta después de que el cliente se va, lo cual contradice lo que indica la BPG y da la impresión de descuido.

### 4.- Ejecución del pedido (Orden de Reparación)

Es la etapa más técnica. Aquí el taller realiza las reparaciones y mantenimientos solicitados. La BPG establece que se debe crear una Inspección Multipuntos (IMP) en la herramienta PayMail+, registrar hallazgos con fotos y vídeos, y enviar al cliente presupuestos con explicación clara de consecuencias y costos.

**Ejemplo real:** En la práctica, muchos técnicos hacen la inspección, pero los asesores no siempre suben la información completa a PayMail+. A veces el cliente recibe un presupuesto sin fotos o con explicaciones muy técnicas que no entiende. Esto provoca que algunos clientes rechacen servicios adicionales por falta de claridad, aunque fueran necesarios.

### 5.- Preparación para la entrega

Antes de devolver el vehículo, la BPG indica que se debe verificar la calidad del lavado, revisar que las preferencias iniciales (clima, radio) se mantengan, y asegurar que toda la documentación esté lista.

**Ejemplo real:** En ocasiones, el lavado no se revisa con anticipación y el cliente llega a recoger su auto con detalles de suciedad. También pasa que los asesores corren a imprimir la factura o cerrar el orden justo cuando llega el cliente, generando tiempos de espera y la sensación de que el proceso no está controlado.

## 6.- Devolución del vehículo

El protocolo de entrega busca que el cliente viva una experiencia memorable. Incluye explicar los trabajos realizados, mostrar evidencias en el vehículo, entregar refacciones sustituidas (cuando aplique) y recordar al cliente que recibirá una encuesta de satisfacción.

**Ejemplo real:** Algunos asesores entregan el auto de manera muy rápida, sin recorrer con el cliente el vehículo ni explicar lo realizado. Esto deja dudas en el cliente, quien se limita a firmar y retirarse, pero sin la certeza de lo que realmente se hizo.

## 7.- Asesoría continua

Después de la entrega, el distribuidor debe contactar al cliente dentro de las primeras 24 horas para confirmar que todo quedó bien, registrar comentarios y dar seguimiento a quejas.

**Ejemplo real:** En la práctica, este seguimiento se hace de forma irregular. Hay asesores que llaman solo a clientes que consideran “importantes” y otros que dependen de su memoria en lugar de usar una base de datos. Esto ocasiona que algunas quejas no se registren formalmente o que el cliente no sienta el interés de la marca por su experiencia post-servicio.

### 2.10.2. Herramientas clave de la BPG

- **Service Check In (SCI):** registro de citas y seguimiento en tiempo real.
- **PayMail+:** inspecciones multipuntos, fotos, videos y presupuestos.
- **ISPA Next:** sistema de órdenes de reparación.
- **DMS (Dealer Management System):** software administrativo.
- **Formatos estandarizados:** checklist de calidad, scripts de llamadas, protocolos de WhatsApp.

El uso disciplinado de estas herramientas es lo que diferencia un servicio ordenado y transparente de uno improvisado.

En conclusión, la BPG busca que el cliente viva una experiencia premium en cada visita. Sin embargo, como se ha visto, existen muchas situaciones reales en los

talleres donde los protocolos no se cumplen en tiempo y forma. Algo tan simple como contestar una llamada en la recepción o colocar una protección en el asiento puede marcar la diferencia en la percepción del cliente.

Por ello, describir las etapas de la BPG con ejemplos reales ayuda a entender dónde están las oportunidades de mejora y por qué es urgente reforzar su aplicación en los distribuidores de BMW Group México.

## **2.11. Diagnóstico de la situación actual**

El presente apartado tiene como finalidad analizar el estado actual de la implementación de la Basic Process Guide (BPG) en el área de Posventa de un distribuidor de BMW Group México. A través de la revisión de auditorías internas, evidencias documentales y observaciones operativas, se identifican las principales brechas entre el proceso normativo establecido por la marca y la práctica real en el taller. Este diagnóstico permite comprender las causas de las desviaciones detectadas y establecer una base sólida para la propuesta de mejora que se desarrollará en los capítulos posteriores.

Para conocer cómo se aplica realmente la Basic Process Guide (BPG) en los distribuidores de BMW Group México, es necesario revisar los resultados de auditorías internas y observaciones del día a día en el taller.

Aunque la BPG establece protocolos claros para cada etapa del servicio, los reportes muestran que en muchos casos estos procesos no se cumplen en tiempo y forma. Esto genera retrasos, inconsistencias y, sobre todo, insatisfacción del cliente.

El diagnóstico que se presenta a continuación identifica las principales no conformidades detectadas, las organiza por etapas y muestra ejemplos de cómo se manifiestan en la operación diaria.

### **2.11.1. Toma de contacto**

No conformidades encontradas

- Las llamadas no siempre se contestan en menos de 15 segundos.
- En ocasiones, la persona que atiende no se identifica con nombre y área, como lo establece la BPG.

- Los buzones de voz no se revisan a tiempo y no se devuelve la llamada en el plazo de 24 horas.

**Ejemplo real:** En varias agencias, la recepción deja sonar el teléfono porque “están ocupados con un cliente presencial”. El problema es que el cliente que llama también es importante y percibe desorganización. Esto puede provocar que decida cancelar su cita o incluso buscar otro taller.

### 2.11.2. Coordinación de citas

No conformidades encontradas

- Muchas citas no se registran en el sistema Service Check In (SCI).
- El protocolo de llamadas y WhatsApp no siempre se sigue: falta mencionar tiempos de recepción, inspección inicial y frases de cierre.
- No siempre se valida la disponibilidad de refacciones antes de confirmar la cita.

**Ejemplo real:** Un cliente agenda cita para un servicio que requiere refacciones. Al llegar al distribuidor, se descubre que las piezas no estaban disponibles. El cliente se ve obligado a regresar otro día, lo que genera molestia y desconfianza.

### 2.11.3. Recepción del vehículo

- Algunos clientes esperan más de dos minutos para ser atendidos.
- El inventario del vehículo no siempre se realiza con la presencia del cliente.
- Las protecciones (volante, asiento, palanca y piso) no se colocan antes de mover el auto al taller.

**Ejemplo real:** En un día de alta carga de trabajo, los asesores reciben a los clientes de manera apresurada. El inventario se hace rápido y sin invitar al cliente a acompañar. En ocasiones, las protecciones se ponen ya en el taller, cuando el auto ya fue manipulado. Esto afecta la percepción de profesionalismo y cuidado.

No conformidades encontradas

- La Inspección Multipuntos (IMP) no siempre se genera en PayMail+.
- Los presupuestos enviados al cliente carecen de fotos o explicaciones claras.

- No todos los presupuestos se mandan antes de la entrega, como lo exige la BPG.
- El área de refacciones no siempre informa oportunamente la llegada de partes pendientes.

**Ejemplo real:** Un cliente recibe un presupuesto por correo sin fotografías ni explicación sencilla. Solo aparece la descripción técnica de la falla, lo que genera dudas. Al no entender la urgencia del servicio adicional, decide rechazarlo. Esto puede derivar en que el vehículo regrese después con un problema mayor, que pudo haberse resuelto antes.

#### 2.11.4. Preparación para la entrega

No conformidades encontradas

- El lavado del vehículo no se revisa con anticipación.
- La documentación no siempre está lista antes de que llegue el cliente.
- En algunos casos, la orden de reparación se cierra al momento de la entrega, frente al cliente.

**Ejemplo real:** El cliente llega a recoger su auto y debe esperar porque la factura aún no está lista. Además, al revisar el vehículo, detecta que no fue lavado correctamente. Esto genera frustración, ya que después de pagar un servicio premium, el cliente espera que su auto está impecable y el proceso fluya sin contratiempos.

#### 2.11.5. Devolución del vehículo

No conformidades encontradas

- El protocolo de entrega no siempre se sigue: no se muestran los trabajos realizados ni se recorren las áreas del vehículo.
- Algunos asesores olvidan recordar al cliente que recibirá una encuesta de satisfacción.

**Ejemplo real:** La entrega se realiza de manera rápida y sin explicación detallada. El cliente recibe las llaves y firma, pero no sabe con claridad qué se hizo y qué no. Esto

puede llevar a que, en la encuesta posterior, el cliente exprese baja satisfacción, incluso si el trabajo técnico fue correcto.

### **2.11.6. Asesoría continua**

No conformidades encontradas

- El seguimiento a 24 horas no siempre se realiza.
- No se lleva un registro electrónico de los contactos posteriores a la entrega.
- El manejo de quejas no está formalizado en todos los distribuidores.

**Ejemplo real:** Un cliente tiene una queja sobre un ruido que persiste en su vehículo después del servicio. El asesor promete “revisarlo después”, pero no queda asentado en ningún registro. Días después, cuando el cliente vuelve a llamar, nadie en el taller tiene la referencia del problema. Esto aumenta la molestia y puede derivar en la pérdida del cliente.

### **2.11.7. Conclusión del diagnóstico**

El diagnóstico muestra que la mayoría de las no conformidades detectadas no son problemas técnicos graves, sino fallas en la disciplina de procesos y en la comunicación con el cliente.

Situaciones tan simples como contestar una llamada, registrar una cita en el SCI o colocar protecciones en el auto impactan directamente en la percepción del cliente sobre la marca.

En otras palabras, la brecha entre lo que la BPG establece y lo que se hace en la práctica afecta tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente. Por eso, en el siguiente capítulo se presentará una propuesta de mejora, diseñada para cerrar estas brechas y asegurar que los distribuidores cumplan con los estándares premium de BMW Group.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

El desarrollo de esta tesina se apoya en un enfoque cualitativo y descriptivo, ya que no se busca únicamente medir datos estadísticos, sino comprender a profundidad cómo se están llevando a cabo los procesos definidos en la Basic Process Guide (BPG) de BMW Group y cuáles son las principales áreas de mejora detectadas en los distribuidores.

La investigación es de tipo aplicada, ya que no se queda en un análisis teórico, sino que propone acciones concretas para resolver problemas prácticos en la operación diaria de la postventa.

### **Enfoque metodológico**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico cualitativo, descriptivo y propositivo, el cual permite analizar de manera integral la aplicación de la BPG en los distribuidores de BMW Group México, así como proponer acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos operativos y de atención al cliente.

### **Enfoque cualitativo**

El estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que se orienta a la comprensión profunda de los procesos, prácticas y percepciones relacionadas con la aplicación de la BPG en los distribuidores de BMW Group México. Este enfoque permite analizar información de carácter no cuantitativo, como protocolos operativos, reportes de auditoría interna, lineamientos corporativos, así como las percepciones de los asesores de servicio y la experiencia del cliente durante su interacción con el distribuidor.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), la investigación cualitativa se enfoca en interpretar fenómenos desde la perspectiva de los participantes y del contexto organizacional en el que se desarrollan, lo que resulta pertinente para identificar no conformidades, brechas en la ejecución de los procesos y oportunidades de mejora dentro de la red de distribuidores.

### **Carácter descriptivo**

La investigación presenta un carácter descriptivo, dado que busca documentar de manera sistemática la forma en que actualmente se ejecutan los procesos críticos de contacto con el cliente, gestión de citas, recepción del vehículo, ejecución del pedido o reparación, entrega y seguimiento posterior al servicio en los distribuidores de BMW Group México.

Este tipo de estudio permite detallar las características y condiciones reales bajo las cuales se desarrollan dichos procesos, sin intervenir ni modificar las variables analizadas. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar las propiedades y comportamientos de un fenómeno tal como se manifiesta en la realidad, lo cual resulta fundamental para establecer un diagnóstico claro del nivel de cumplimiento de la BPG en los distribuidores.

### **Carácter propositivo**

Asimismo, el estudio posee un carácter propositivo, ya que, tras la identificación y análisis de las no conformidades detectadas en la aplicación de la BPG, se plantea el diseño de un plan de mejora enfocado en fortalecer los procesos críticos de los distribuidores de BMW Group México.

Este plan de mejora tiene como finalidad contribuir a la estandarización de prácticas operativas, al incremento de la eficiencia interna, a la mejora de la experiencia del cliente y al cumplimiento de los lineamientos corporativos establecidos por BMW Group. De acuerdo con Bernal (2010), los estudios propositivos se caracterizan por generar soluciones prácticas y aplicables que respondan a problemáticas reales previamente diagnosticadas, lo cual resulta pertinente para el contexto organizacional de los distribuidores automotrices.

En este sentido, la propuesta busca apoyar el proceso de mejora continua de los distribuidores de BMW Group México, alineando sus operaciones con los estándares de calidad y servicio de la marca, así como con las expectativas del cliente.

### 3.1. Fases de la investigación

La metodología se divide en varias etapas, que permiten estructurar el trabajo de manera clara:

La primera etapa consiste en una revisión documental y teórica, que incluye el análisis de la Guía Básica de Procesos (BPG 2023), los reportes de auditoría relacionados con no conformidades y prioridades detectadas, así como la consulta de literatura especializada sobre calidad en el servicio, gestión de procesos (BPM, Lean, Kaizen) y normas internacionales como la ISO 9001.

Esta etapa es fundamental para contextualizar el problema de investigación y establecer el marco de referencia teórico y normativo. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018) señalan que la revisión documental permite identificar antecedentes, conceptos clave y enfoques metodológicos relevantes, sirviendo como base para el diagnóstico y la toma de decisiones. Asimismo, la norma ISO 9001:2015 enfatiza la importancia del análisis de la información documentada y los resultados de auditorías como insumo para la mejora continua de los procesos.

Por otro lado, en la segunda fase se realiza un diagnóstico de la situación actual, mediante la identificación de los puntos en los que los distribuidores no cumplen con la BPG, tales como el registro incompleto de citas en el sistema SCI, fallas en el uso de PayMail+ y la aplicación incompleta de los protocolos de comunicación por WhatsApp.

Las no conformidades identificadas se clasifican de acuerdo con su frecuencia e impacto en la satisfacción del cliente, y se comparan las prácticas reales de los distribuidores con lo establecido en la BPG. Según Juran (1992), la mejora de la calidad parte del reconocimiento de la brecha existente entre el desempeño real y los estándares definidos. De igual forma, Harrington (1991) sostiene que el diagnóstico de procesos es un paso esencial para detectar ineficiencias y oportunidades de mejora, mientras que la norma ISO 9001:2015 establece la necesidad de evaluar el desempeño de los procesos y gestionar las no conformidades de manera sistemática.

#### 6.1.3. Diseño de la propuesta de mejora

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se diseña una propuesta de mejora de procesos, que contempla la elaboración de acciones correctivas específicas para

cada etapa del proceso de atención al cliente. Estas acciones incluyen la incorporación de herramientas de apoyo, como checklists operativos, guías estandarizadas de comunicación y la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), así como un cronograma para su implementación.

Esta etapa se fundamenta en el ciclo de mejora continua propuesto por Deming (1986), particularmente en la fase de “Planear”, donde se definen las acciones necesarias para corregir desviaciones y mejorar el desempeño. Asimismo, el enfoque Kaizen, desarrollado por Imai (1997), respalda la implementación de mejoras progresivas y sostenibles mediante la estandarización de procesos y la participación del personal. Desde la perspectiva de la gestión por procesos, Dumas et al. (2013) destacan la importancia del rediseño de procesos y el uso de indicadores para asegurar la alineación con los objetivos organizacionales y las expectativas del cliente.

#### 6.1.4. Estudio de caso

La investigación incluye un estudio de caso, en el cual se aplica de manera piloto la propuesta de mejora en un distribuidor seleccionado. Durante esta etapa se observan los cambios en los tiempos de respuesta, el registro de información en los sistemas, y la percepción de los clientes antes y después de la implementación de las mejoras.

El uso del estudio de caso se justifica por su capacidad para analizar fenómenos contemporáneos en contextos reales. Yin (2018) señala que este método es particularmente adecuado cuando se busca comprender cómo y por qué se producen ciertos resultados dentro de una organización. De igual forma, Stake (1995) destaca que el estudio de caso permite evaluar de manera integral los efectos de las intervenciones realizadas en procesos específicos.

#### 6.1.5. Evaluación de resultados

Finalmente, se realiza una evaluación de los resultados, mediante la definición y análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten medir la efectividad de la propuesta de mejora. Entre los indicadores considerados se encuentran: el porcentaje de citas registradas en SCI, el tiempo promedio de abordaje al cliente, el porcentaje de presupuestos enviados vía PayMail+, y el nivel de satisfacción del cliente (Voice of the Customer, VoC).

Kaplan y Norton (1996) sostienen que el uso de indicadores es esencial para monitorear el desempeño de los procesos y evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Asimismo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) destacan la importancia de medir la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente como un elemento clave para la mejora organizacional. En concordancia con la norma ISO 9001:2015, esta etapa permite verificar los beneficios obtenidos, tales como una mayor eficiencia operativa, la reducción de quejas y el incremento en la satisfacción del cliente, cerrando así el ciclo de mejora continua propuesto por Deming.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

Para reforzar el análisis de la Basic Process Guide (BPG) y su aplicación en la práctica, se tomó como referencia el caso del distribuidor Talisman Automotriz, ubicado en México. Este distribuidor fue evaluado en su tercera visita de auditoría, realizada en julio de 2024, por el consultor de Prime Action.

El objetivo de este estudio de caso es mostrar cómo se materializan las no conformidades en la operación diaria, cuáles son las áreas de mayor impacto y qué acciones se pueden implementar para alinear la operación con los estándares de BMW Group México.

### **4.1. Resultados generales de la auditoría**

En la visita se registraron los siguientes resultados:

- 48 requisitos conformes.
- 42 requisitos no conformes.
- 0 requisitos no aplicables.

Esto significa que casi la mitad de los requisitos de la BPG no se cumplieron en tiempo y forma, lo que refleja un nivel de cumplimiento cercano al 53%.

Las áreas más críticas fueron:

- Enfoque al cliente: 20 no conformidades.
- Recepción del cliente: retrasos en la atención y falta de protocolos claros.
- Gestión de citas y refacciones: problemas con el SCI y confirmaciones incompletas.
- Control de calidad: formatos incompletos o sin revisar.
- Seguimiento al cliente: comunicación reactiva en lugar de proactiva.

### **4.2. Principales no conformidades detectadas**

1. Toma de contacto
  - No se cuenta con buzón nocturno para registrar llamadas fuera de horario.

- No se devuelve la llamada de mensajes pendientes antes de las 12 pm del siguiente día hábil.
- El personal no contesta siguiendo el script oficial.

**Ejemplo real:** El cliente llama fuera de horario, deja un mensaje, y nunca recibe devolución de llamada. Al día siguiente llega molesto porque siente que “nadie lo tomó en cuenta”.

## 2. Coordinación de citas

- Varias citas no se registran en el SCI.
- El protocolo de WhatsApp no se sigue (faltan tiempos estimados de recepción y recordatorios).
- No se valida con refacciones la disponibilidad de piezas antes de confirmar la cita.

**Ejemplo real:** Un cliente llega para un cambio de frenos y descubre que las pastillas no estaban disponibles. Tiene que reagendar su cita, lo que genera frustración y pérdida de confianza.

## 3. Recepción de vehículos

- Los clientes esperan más de 10 minutos para ser atendidos.
- El vigilante funge como primer contacto, sin capacitación en atención al cliente.
- El inventario del vehículo no siempre se hace con la presencia del cliente.
- Las preferencias iniciales (clima, radio) no se registran en todas las órdenes.

**Ejemplo real:** El asesor recibe al cliente con prisa y le pregunta si “quiere acompañar al inventario”. Al no hacerlo obligatorio, muchos clientes se van y el inventario queda incompleto, lo que genera reclamos posteriores por rayones o detalles no detectados a tiempo.

## 4. Ejecución de la orden de reparación

- La inspección multipuntos no siempre se realiza antes de la reparación.
- Falta incluir explicaciones claras y consecuencias en PayMail+.
- No se solicitan aprobaciones o rechazos formales en la herramienta.

- La comunicación con el cliente es reactiva (el cliente pregunta por el avance en lugar de recibir actualizaciones).

**Ejemplo real:** El cliente recibe un presupuesto sin fotos ni explicación sencilla. Solo ve una lista técnica con códigos y costos. Sin comprender la urgencia de la reparación, decide rechazarla, aunque era necesaria.

## 5. Preparación para la entrega

- El lavado de los vehículos no se revisa con anticipación. Algunos autos se entregan húmedos o con detalles de limpieza pendientes.
- La documentación no está lista antes de que llegue el cliente; los asesores corren a imprimir facturas al momento de la entrega.

**Ejemplo real:** El cliente llega puntual a recoger su auto, pero debe esperar 20 minutos porque “todavía están sacando su factura”. Esto provoca incomodidad y rompe con la promesa de un servicio premium.

## 6. Devolución del vehículo

- El protocolo de entrega no siempre se cumple (falta mostrar protecciones o explicar todos los trabajos).
- Los rechazos de presupuestos no se documentan en PayMail+ ni con la firma del cliente.
- El protocolo de caja no se sigue en todos los horarios; en la hora de comida no hay personal en la caja.

**Ejemplo real:** Al devolver el auto, algunos asesores solo entregan las llaves y se limitan a decir “ya quedó”. El cliente no recibe explicaciones detalladas ni evidencia de lo realizado.

## 7. Asesoría continua

- No se contacta a todos los clientes a las 24 horas de la entrega.
- No existe un procedimiento formal de manejo de quejas.
- No se registra el contacto posterior en una base de datos.

**Ejemplo real:** El cliente sale con dudas sobre un ruido. Como nadie le llama al día siguiente, termina marcando él al distribuidor. El asesor ya no recuerda bien su caso

y debe revisar la orden. Esto genera la sensación de desinterés por parte del distribuidor.

### **4.3. Acciones correctivas planteadas**

El plan de acción de Talismán Automotriz incluye medidas como:

- Instalar un buzón nocturno y capacitar en devolución de llamadas.
- Checklist diario de citas y validación de refacciones.
- Designar a una persona capacitada para recepción de vehículos.
- Capacitación a asesores para usar frases afirmativas en el inventario.
- Uso obligatorio de PayMail+ para inspecciones, presupuestos y aprobaciones.
- Implementación de una herramienta digital (como Trello) para control de órdenes abiertas.
- Establecer revisión del lavado 30 minutos antes de la entrega.
- Nombrar formalmente a un responsable de Atención a Clientes con funciones definidas.

### **6.5 Impacto esperado**

La implementación de estas mejoras tendrá efectos directos en:

- Reducción de quejas relacionadas con tiempos de espera y comunicación.
- Mayor transparencia al cliente, lo que incrementa la aceptación de trabajos adicionales.
- Mejor percepción de cuidado con acciones visibles como la colocación de protecciones.
- Eficiencia operativa, gracias al control digital de órdenes y seguimiento sistemático.
- Cumplimiento corporativo, elevando el nivel de conformidad de 53% hacia niveles cercanos al 90%.

El caso de Talismán Automotriz demuestra que la BPG no falla por diseño, sino por la dificultad de mantener disciplina en su ejecución diaria. La diferencia entre cumplir y no cumplir radica en detalles aparentemente pequeños: contestar una llamada, registrar una cita, colocar protecciones o enviar un presupuesto con evidencia. Al

implementar el plan de acción, Talismán no solo mejorará sus auditorías, sino que también ofrecerá a sus clientes una experiencia más profesional, transparente y alineada con la promesa premium de BMW.

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA

El diagnóstico presentado en apartados anteriores mque las principales fallas en la aplicación de la Basic Process Guide (BPG) no son técnicas, sino de disciplina operativa, comunicación y seguimiento. Situaciones aparentemente simples como no contestar una llamada a tiempo, no registrar una cita en el sistema o entregar un presupuesto incompleto terminan teniendo un gran impacto en la percepción del cliente y en la eficiencia del taller.

La propuesta de mejora que se plantea en este capítulo busca cerrar esa brecha entre lo que establece la BPG y lo que realmente sucede en la práctica, asegurando que cada etapa se cumpla con disciplina, apoyándose en herramientas digitales y reforzando la capacitación del personal.

### 5.1. Mejora por etapas de la BPG

#### 1. Toma de contacto

**Problema identificado:** llamadas que no se contestan a tiempo, falta de identificación del personal, buzones de voz sin seguimiento.

#### **Acciones de mejora:**

- Establecer un indicador de tiempo de respuesta: todas las llamadas deben contestarse antes de 15 segundos.
- Implementar una rotación de recepción en horarios de alta demanda (ejemplo: un auxiliar administrativo que cubra la central de llamadas mientras recepción está ocupada).
- Crear un reporte diario de llamadas no atendidas y buzón de voz, que sea revisado cada mañana por el responsable de citas.

**Ejemplo real:** En tu experiencia, muchas veces la recepcionista prioriza atender al cliente presencial y deja sonar el teléfono. Una mejora sería que, si después de 10 segundos no contesta, el conmutador redirija automáticamente la llamada a un celular del responsable de citas.

## 2. Coordinación de citas

**Problema identificado:** citas no registradas en SCI, protocolos de WhatsApp y llamadas incompletas, falta de validación de refacciones.

### Acciones de mejora:

- Obligar a que toda cita se registre en SCI, sin excepción. Esto puede reforzarse con auditorías internas semanales.
- Capacitar al personal en el uso de scripts oficiales para llamadas y WhatsApp.
- Implementar un checklist diario de citas que incluya validación de refacciones por parte del área de partes.

**Ejemplo real:** Un cliente agenda una cita para cambio de frenos, pero no se valida la llegada de las pastillas. Al final, el cliente se va molesto porque tuvo que reagendar. Con el checklist diario, esto se evita porque refacciones confirma la disponibilidad un día antes.

## 3. Recepción del vehículo

**Problema identificado:** tiempos de espera mayores a dos minutos, inventarios sin cliente presente, protecciones colocadas tarde.

### Acciones de mejora:

- Establecer un **responsable de abordaje** que reciba al cliente en cuanto entra, aunque el asesor esté ocupado.
- Capacitar a los asesores para usar frases afirmativas como: *“Lo invito a acompañarme a realizar el inventario”*, en lugar de preguntar si quiere hacerlo.
- Colocar protecciones en el auto frente al cliente, como muestra de transparencia.

**Ejemplo real:** Cuando el cliente ve que se colocan las protecciones frente a él, su percepción de cuidado y profesionalismo aumenta. Si no se hace, el cliente puede sospechar que el interior del vehículo será manipulado sin precaución.

## 4. Ejecución del pedido (Orden de Reparación)

**Problema identificado:** inspecciones incompletas, presupuestos sin fotos, falta de comunicación proactiva.

**Acciones de mejora:**

- Asegurar que la Inspección Multipuntos (IMP) siempre se genere en PayMail+ y que incluya fotos y videos.
- Usar un lenguaje sencillo en los presupuestos, evitando tecnicismos.
- Establecer un indicador de “primer contacto con cliente”: todo cliente debe recibir una actualización el mismo día de la recepción, aunque no haya avances significativos.

**Ejemplo real:** En muchos casos, el cliente es quien llama a preguntar por su auto. La mejora sería que el asesor tenga programadas notificaciones automáticas por PayMail+ para que el cliente siempre esté informado antes de tener que preguntar.

## 5. Preparación para la entrega

**Problema identificado:** lavado no revisado, documentación incompleta, cierre de orden frente al cliente.

**Acciones de mejora:**

- Establecer un checklist de entrega con revisión mínima 30 minutos antes de la cita.
- Documentación lista (factura, orden, checklist de calidad) al menos una hora antes.
- El cierre de la orden debe hacerlo el controlista o jefe de taller, nunca el asesor frente al cliente.

**Ejemplo real:** En algunos casos, el cliente llega y el asesor corre a imprimir la factura. Esto genera tiempos de espera innecesarios. Con un checklist de entrega, el asesor solo recibe al cliente y dedica el tiempo a explicar el trabajo, no a resolver pendientes.

## 6. Devolución del vehículo

**Problema identificado:** entregas rápidas sin explicación, olvido de encuesta de satisfacción.

**Acciones de mejora:**

- Aplicar el protocolo de “entrega memorable”: recorrido por el vehículo, explicación de reparaciones y devolución de refacciones sustituidas.
- Recordar siempre al cliente que recibirá una encuesta y que su opinión es importante.
- Implementar un tiempo mínimo de entrega: al menos 10 minutos por vehículo, para asegurar que el cliente reciba toda la información.

**Ejemplo real:** Un cliente que recibe explicaciones claras y un recorrido de entrega percibe transparencia. En cambio, cuando solo le devuelven las llaves, se siente tratado de forma superficial y apresurada.

**7. Asesoría continua**

**Problema identificado:** falta de seguimiento a 24 horas, registro incompleto de quejas.

**Acciones de mejora:**

- Llamar a todos los clientes a las 24 horas de la entrega, no solo a los que presentan problemas.
- Usar una base de datos digital para registrar cada contacto y comentario.
- Formalizar un procedimiento de manejo de quejas con tiempos de respuesta máximos y responsables claros.

**Ejemplo real:** En tu experiencia, muchas veces las quejas quedan en “se lo pasó al jefe de taller” y se pierden. Con un procedimiento claro, la queja se documenta y se da seguimiento hasta su cierre, evitando clientes insatisfechos.

**5.2. Estrategias de capacitación**

La disciplina de procesos solo se logra con capacitación constante. Se recomienda:

- Talleres prácticos sobre SCI, PayMail+ y protocolos de recepción.

- Role play de llamadas y WhatsApp con retroalimentación.
- Cursos de comunicación con clientes, para explicar de forma clara sin tecnicismos.
- Auditorías internas trimestrales con retroalimentación personalizada a cada asesor.

### 5.3. Indicadores de desempeño (KPIs)

Para medir el impacto de las mejoras, se proponen los siguientes indicadores:

- % de llamadas atendidas en menos de 15 segundos.
- % de citas registradas en SCI.
- % de inspecciones multipuntos generadas en PayMail+.
- Tiempo promedio de abordaje al cliente en la recepción.
- % de presupuestos enviados con fotos y explicaciones claras.
- % de entregas realizadas con checklist completo.
- Nivel de satisfacción del cliente (VoC).

Estos indicadores deben revisarse mensualmente y compartirse en juntas de postventa.

Tabla 2. Cronograma de implementación

Etapa	Acción	Responsable	Tiempo estimado	Plan de acción
1	Auditoría inicial de procesos	Gerente de postventa	1 mes	Realizar una revisión profunda en todos los procesos de postventa para encontrar las raíces de las deficiencias en los servicios, los operadores o los coordinadores que desempeñan estas acciones deben comprobar sus resultados mensuales, estos auditores podrían ser el mismo grupo o externos el cambio real será en el auditor, deberá ser un experto en la marca ya que muchos auditores no conocen los reales procesos de la BGP de BMW.
2	Capacitación en SCI y PayMail+	Coordinador de capacitación	2 meses	Capacitar constantemente a nuestros colaboradores es muy importante ya que las plataformas se actualizan, las mejores capacitaciones las encontramos en la plataforma de Sgate BMW están COACH'S expertos en la marca los cuales ayudan a resolver las dudas más

				comunes el uso de estas plataformas es vital para el servicio al cliente.
3	Implementación de checklists de citas y entregas	Asesores y controlista	1 mes	Implementar un listado de citas y entregas aparte de lo que nos brindan las plataformas antes mencionados no está de más ya que nuestra recepcionista necesita tener una bitácora ala mano sobre todo cuando se satura de clientes el taller , necesitamos tener la respuesta a la mano para controlar el sistema de salidas o entrada de unidades.
4	Seguimiento con KPIs mensuales	Gerente de postventa	Permanente	El plan de acción que se realiza es dar un bono e incentivo adicional a los recepcionistas, guardias nocturnos, para cumplir uno de los indicadores que pide la marca que es contestar antes de 15 segundos, ya está ejecutado un plan de acción que se realizó con el departamento fue tener extensiones en zonas estratégicas para poder cubrir al 100% la guardia. En las citas registradas en SCI va acompañado de los cursos que son realizados en el center training, específicamente en nuestro concesionario Talismán Automotriz se ejecutará un plan de acción el cual es por medio de recepción hay un pre registro en el cual es compartido para gerentes o coordinadores y no exista una fuga en el servicio de todos nuestros clientes.
5	Evaluación de resultados y ajustes	Dirección de operaciones	Cada 6 meses	Teniendo todos los puntos anteriores sabemos que para llegar a la perfección en servicio necesitamos hacer un análisis en los resultados, cambiar y ajustar la reunión con dirección es importante.

Elaboración propia con los datos de (BPG BMW GROUP 2023)

La propuesta de mejora plantea acciones simples, pero de gran impacto: contestar llamadas, registrar citas, colocar protecciones, explicar presupuestos, entregar autos con transparencia y dar seguimiento al cliente.

Aunque parecen detalles, la suma de todos ellos representa la diferencia entre un servicio común y uno premium. Con la disciplina adecuada, el uso correcto de herramientas digitales y la capacitación del personal, los distribuidores de BMW Group México podrán cerrar la brecha entre la teoría de la BPG y la práctica diaria, logrando así una experiencia de servicio realmente diferenciada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado a lo largo de esta investigación demuestra que la Basic Process Guide (BPG) de BMW Group es una herramienta sólida, diseñada para garantizar procesos claros, eficientes y homogéneos en todos los distribuidores. Sin embargo, la evidencia obtenida en los reportes de auditoría y en el estudio de caso de Talisman Automotriz confirma que el principal reto no está en el diseño de la BPG, sino en su aplicación diaria.

Las principales conclusiones son:

1. La disciplina operativa es el talón de Aquiles. Muchos procesos no fallan por falta de conocimiento, sino por descuido o exceso de confianza en la rutina diaria. Por ejemplo, registrar citas en el SCI o colocar protecciones en presencia del cliente son actividades simples, pero que suelen omitirse.
2. Los detalles impactan en la percepción del cliente. La calidad técnica del trabajo en BMW es incuestionable, pero la experiencia del cliente depende de pequeños detalles: contestar a tiempo una llamada, explicar un presupuesto con fotos, entregar un auto limpio y puntual. Cuando estos detalles no se cumplen, el cliente percibe que el servicio no corresponde a una marca premium.
3. La comunicación es más importante de lo que parece. Una gran parte de las quejas detectadas se relacionan con la falta de información oportuna. El cliente se siente ignorado cuando es él quien debe preguntar por el avance de su auto. Esto se soluciona con comunicación proactiva, algo que la BPG exige, pero que no siempre se cumple.
4. Las herramientas digitales están subutilizadas. Sistemas como SCI y PayMail+ fueron diseñados para hacer más eficiente el servicio, pero en la práctica no se usan en toda su capacidad. El resultado es duplicidad de trabajo, registros incompletos y presupuestos poco claros.
5. El impacto positivo de las mejoras es tangible. En el caso de Talismán Automotriz, se observó que implementar acciones simples como establecer un

checklist de citas, formalizar un procedimiento de quejas y usar PayMail+ correctamente puede elevar el nivel de conformidad de un 53% a más de 85%.

En conclusión, la BPG funciona como un mapa. El reto está en que los equipos de cada distribuidor la sigan de manera disciplinada, con capacitación constante y supervisión activa.

## **Recomendaciones**

Con base en el análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones para los distribuidores de BMW en México:

### **1. Fortalecer la disciplina en la ejecución de procesos**

- Establecer auditorías internas semanales con revisiones aleatorias de órdenes de servicio.
- Implementar un sistema de checklists digitales para validar que cada paso de la BPG se cumpla.
- Dar seguimiento con indicadores de desempeño (KPIs) visibles para todo el equipo de postventa.

### **2. Reforzar la capacitación del personal**

- Realizar **role plays de recepción** para mejorar la forma de saludar, atender llamadas y explicar procesos.
- Entrenar a los asesores en el uso de **PayMail+**, enfocándose en cómo explicar hallazgos al cliente con lenguaje sencillo.
- Capacitar a personal de recepción y vigilancia para que puedan atender al cliente en los primeros minutos de su llegada.

### **3. Aprovechar al máximo las herramientas digitales**

- Hacer obligatorio el uso del Service Check In (SCI) para toda cita.
- Usar PayMail+ no solo como un registro, sino como una herramienta de comunicación con fotos, videos y consecuencias claras.
- Reemplazar herramientas físicas como magneto planes por tableros digitales accesibles en tiempo real.

#### **4. Fortalecer la cultura de servicio al cliente**

- Reforzar con todo el equipo la idea de que cada cliente es premium y debe recibir atención inmediata.
- Promover la comunicación proactiva, evitando que sea el cliente quien tenga que preguntar por su auto.
- Establecer un procedimiento formal de quejas con responsables y tiempos de respuesta definidos.

#### **5. Medir y celebrar resultados**

- Publicar mensualmente los indicadores de satisfacción del cliente y cumplimiento de la BPG.
- Reconocer a los equipos o asesores que logren mantener un cumplimiento alto y sin quejas.
- Establecer un esquema de incentivos ligado no solo a ventas, sino a la calidad de servicio.

#### **Proyección a futuro**

Si las recomendaciones aquí planteadas se aplican de forma consistente, los distribuidores podrán lograr:

- Mayor satisfacción del cliente, reflejada en mejores resultados en encuestas de BMW.
- Aumento en la lealtad y recompra, ya que un cliente satisfecho es más probable que vuelva a comprar un vehículo en la misma agencia.
- Mejora en auditorías internas y externas, con niveles de cumplimiento superiores al 90%.
- Diferenciación en el mercado premium, ya que la experiencia de servicio es un factor decisivo frente a otras marcas de lujo.

El trabajo desarrollado demuestra que la implementación de mejoras en la BPG no solo es posible, sino necesaria para mantener la excelencia de BMW en México. La clave está en la disciplina diaria, la capacitación constante y la supervisión efectiva.

En palabras simples: no basta con tener procesos bien diseñados; hay que vivirlos todos los días.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- BMW Group México. (2023). *Guía básica de procesos (BPG)*. Documento interno de uso en distribuidores autorizados.
- BMW Group México. (2023). *Reporte de prioridades BPG*. Documento interno de auditoría.
- BMW Group México. (2024). *Informe de auditoría: Talisman Automotriz, 3.<sup>a</sup> visita*. Documento interno de seguimiento.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reingeniería de procesos: Cómo mejorar en la empresa radicalmente*. Editions Gestion 2000.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Random House.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements*. ISO.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.

**ANEXOS**



**NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS: TALISMAN AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.**  
**DOMICILIO: AVENIDA ACUEDUCTO, NÚMERO 2900, COLONIA LOMAS DE HIDALGO,**  
**C.P. 58240, MORELIA, MICHOACAN.**  
**RFC. TAU980528AG0**  
**CORREO ELECTRÓNICO postventa@famelisman.com**

**ORDEN DE SERVICIO No.**

**LUGAR Y FECHA**

HORARIOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE LUNES A VIERNES DE 09:00 A 19:00 HORAS;  
 SABADO DE 09:00 A 13:30 HORAS

**DATOS DEL CONSUMIDOR Y RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO**

<b>NOMBRE CONSUMIDOR:</b>																																																													
<b>DOMICILIO:</b>																																																													
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>						<b>TELEFONO</b>			<b>R.F.C</b>																																																				
<b>MODELO</b>		<b>TIPO</b>		<b>MARCA</b>		<b>COLOR</b>		<b>PLACAS</b>																																																					
<b>No. DE SERIE</b>			<b>No MOTOR</b>			<b>KM RECORRIDOS</b>																																																							
<b>FECHA DE INGRESO:</b>			<b>HORA</b>		<b>FECHA ESTIMADA ENTREGA</b>			<b>HORA ESTIMADA DE ENTREGA:</b>																																																					
<b>INVENTARIO DEL VEHICULO:</b>																																																													
<b>EXTERIORES</b>						<b>INTERIORES</b>																																																							
<ul style="list-style-type: none"> <li>UNIDAD DE LUCES</li> <li>1/4 LUCES</li> <li>ANTENA</li> <li>ESPEJO LATERAL</li> <li>EMBLEMA</li> <li>LLANTAS (4)</li> <li>LLANTA DE REFACCIÓN</li> <li>TAPON DE RUEDAS (4)</li> <li>MOLDURAS COMPLETAS</li> <li>TAPÓN DE GASOLINA</li> <li>BOCINAS DE CLAXON</li> <li>LIMPIADORES (PLUMAS)</li> </ul>						<table border="1"> <tr><th>SI</th><th>NO</th></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>		SI	NO																									<table border="1"> <tr><th>SI</th><th>NO</th></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>		SI	NO																							<ul style="list-style-type: none"> <li>A/C FUNCIONANDO</li> <li>RADIO/TIPO</li> <li>BOCINAS</li> <li>ENCENDEDOR</li> <li>ESPEJO RETROVISOR</li> <li>CENICEROS</li> <li>CINTURONES</li> <li>TAPETES</li> </ul>	
SI	NO																																																												
SI	NO																																																												
<b>OBJETOS DE VALOR REPORTADOS:</b>																																																													
<p>TANQUE DE GASOLINA</p>				<b>ACCESORIOS</b>				<b>COMPONENTES MECANICOS</b>																																																					
				<table border="1"> <tr><th>SI</th><th>NO</th></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>		SI	NO																			<table border="1"> <tr><th>SI</th><th>NO</th></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>		SI	NO																			<ul style="list-style-type: none"> <li>GATO</li> <li>MANERAL DE GATO</li> <li>ESTUCHE DE HERRAMIENTAS</li> <li>TRIANGULO DE SEGURIDAD</li> <li>LLANTA DE REFACCION</li> <li>BIRLO DE SEGURIDAD</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>CLAXON</li> <li>TAPON DE ACEITE</li> <li>TAPON DE RADIADOR</li> <li>VARILLA DE ACEITE</li> <li>FILTRO DE AIRE</li> <li>BATERIA (MCA)</li> </ul>									
SI	NO																																																												
SI	NO																																																												

<b>PRESUPUESTO</b>		<b>VIGENCIA:</b>	
<b>OPERACIONES A EFECTUAR, ELEMENTOS A REPARAR O SUSTITUIR O DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO POR EL CLIENTE:</b>		<b>IMPORTE</b>	
MANO DE OBRA		0	M.N.
REFACCIONES		0	M.N.
OTROS MATERIALES		0	M.N.
SUBTOTAL			
I.V.A.			
PRECIO TOTAL			
RIESGOS DEL VEHICULO DERIVADOS DE LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO			






EN CASO DE QUE EL PRESUPUESTO NO SEA ACEPTADO, EL CONSUMIDOR PAGARA EXCLUSIVAMENTE EL COSTO POR LA REVISIÓN Y DIAGNÓSTICO Y EL PRESTADOR DEL SERVICIO SE OBLIGA A DEVOLVER EL VEHÍCULO EN LAS CONDICIONES EN LAS QUE LE FUE ENTREGADO, EXCEPTUANDO LAS CONSECUENCIAS INEVITABLES DEL DIAGNÓSTICO.  
 EL COSTO DE LA REVISIÓN SERÁ DE \$ \_\_\_\_\_  
 EL COSTO POR EL SERVICIO A DOMICILIO SERÁ DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL PRESTADOR DEL SERVICIO

\_\_\_\_\_  
 FECHA Y FIRMA DEL CONSUMIDOR ACEPTANDO EL PRESUPUESTO

PASO		SUBPASO	REQUISITO OPERACIONAL	PUNTAJACIÓN	EVIDENCIA (SITUACIÓN ACTUAL)	RECOMENDACIÓN
PASO 1-TOMA DE CONTACTO	1.1.	El Distribuidor tiene un conmutador disponible 24 hrs.	1.1.1. Contar con contestadora, buzón nocturno e identificador de llamadas.	No conforme	No cuenta con buzón nocturno.	
			1.1.2. Utilizar las grabaciones autorizadas por BMW Group México que incluyen: IVR general, grabación fuera del horario laboral, promociones en transferencia de llamada y solicitud de # de chasis antes de hacer la cita. En caso de que aplique, contar con grabación que proporcione el número de WhatsApp para agendar una cita.	Conforme		
			1.1.3. Transferir la llamada al conmutador en caso de que la extensión de citas esté ocupada o no sea respondida.	Conforme		
	1.2.	Las llamadas telefónicas son atendidas oportunamente.	1.2.1. Contestar antes de 15 segundos. (C)	Conforme		
			1.2.2. Atender la llamada iniciando con el nombre del Distribuidor o área y nombre de la persona que atiende." (C)	No conforme	No se contesta con scrip.	
			1.2.3. Tomar datos de contacto para enviarlos vía correo electrónico a la persona correspondiente, en caso de que la extensión esté ocupada o no sea respondida."	Conforme		
			1.2.4. Contactar a los Clientes que dejaron mensaje en el buzón nocturno, antes de las 12 pm del día hábil siguiente."	No conforme		
	1.3.	El Distribuidor cuenta con equipos celulares para contacto con el Cliente.	1.3.1. Tener un equipo con WhatsApp para el Responsable de Citas.	Conforme		
			1.3.2. Tener equipos con WhatsApp para los Asesores de Servicio.	Conforme		
	1.4.	Recepción y Citas proporcionan los números telefónicos y términos y condiciones del Servicio de Asistencia BMW / MINI a los Clientes que lo solicitan.	1.4.1. Tener acceso a la información. (C)	Conforme		

PLAN DE ACCIÓN										Diagnóstico	Visita 1	Visita 2	Fecha
Estatus de Plan de Acción										Visita 2		Fecha	
IMPLEMENTADO										Visita 2		Fecha	
ATRASADO										Visita 2		Fecha	
AVANCE										Visita 2		Fecha	
CANCELADO										Visita 2		Fecha	
TOTAL										Visita 2		Fecha	
REQUERIDO										Visita 2		Fecha	
PROBLEMA										Visita 2		Fecha	
CAUSA RAIZ										Visita 2		Fecha	
ACCION										Visita 2		Fecha	
ESTATUS										Visita 2		Fecha	
FECHA EST										Visita 2		Fecha	
ATR	1	Diagnóstico	PASO 1-TOMA DE CONTACTO	1.1.	El Distribuidor tiene un conmutador disponible 24 hrs.	1.1.1. Contar con contestadora, buzón nocturno e identificador de llamadas.	No se cuenta con buzón nocturno	Por temas de remodelación hay problemas de con la línea de conexión y no se ha podido instalar el buzón nocturno	Instalar el buzón nocturno	ATR	25/07/24		
ATR	4	Diagnóstico	PASO 1-TOMA DE CONTACTO	1.2.	Las llamadas telefónicas son atendidas oportunamente.	1.2.4. Contactar a los Clientes que dejaron mensaje en el buzón nocturno, antes de las 12 pm del día hábil siguiente."	No se contacta a los clientes antes de las 12 pm del día hábil siguiente	A no contar con un buzón nocturno, no se registran llamadas fuera de horario en el buzón nocturno	Instalar el buzón nocturno	ATR	25/07/24		
ATR	5	Diagnóstico	PASO 2-COORDINAR LA CITA	2.1.	El responsable de Citas asegura que existe la capacidad disponible para atender al cliente (asesores y taller).	2.1.2. Revisar semanalmente la programación de citas con el Control de Calidad de Taller para identificar el espacio disponible dentro de taller y realizar los ajustes en el calendario de citas.	No se cuenta con un registro de la capacidad de taller para recibir citas de servicio	A no llevar un registro de la capacidad de taller para recibir citas, no se puede asegurar oportunamente si se puede atender al cliente	Llevar un registro de la cantidad de citas atendidas, las cancelaciones y las reprogramaciones.	ATR	25/07/24		
ATR	9	Diagnóstico	PASO 2-COORDINAR LA CITA	2.4.	El responsable de Citas genera una cita.	2.4.1. Definir y aplicar criterios para la recolección y entrega a domicilio.	No se cuenta con el protocolo de recolección	No se cuenta con el protocolo de recolección	Crear un procedimiento de recolección del vehículo a domicilio	ATR	25/07/24		
AVA	10	Diagnóstico	PASO 2-COORDINAR LA CITA	2.4.	El responsable de Citas genera una cita.	2.4.2. Generar la Cita Planificada a través de Service Check In (y añadir nombre del cliente, conductor, correo y placa).	No se tiene conexión con el DMS	No se tiene conexión con el DMS	Contactar a Soporte	AVA	25/07/24		
ATR	11	Diagnóstico	PASO 2-COORDINAR LA CITA	2.5.	El responsable de Citas junto con el responsable de Reservas aseguran la disponibilidad de partes.	2.5.1. Revisar las citas y confirmar la disponibilidad a través del sistema Service Check In (SCI) (código de colores) un día previo a la cita (C)	No se tiene conexión con el DMS	No se tiene conexión con el DMS	Contactar a Soporte	ATR	25/07/24		
AVA	12	Diagnóstico	PASO 2-COORDINAR LA CITA	2.5.	El responsable de Citas junto con el responsable de Reservas aseguran la disponibilidad de partes.	2.5.2. Responder la cita con el Cliente de acuerdo con la fecha de arribo de partes e informar al Cliente	No se lleva un reporte con las fechas estimadas de arribo para piezas pendientes.	No se lleva un reporte con las fechas estimadas de arribo para piezas pendientes.	Crear una bitácora en conjunto con citas de servicio para que exista una comunicación activa entre estas dos áreas	AVA	25/07/24		
AVA	15	Diagnóstico	PASO 3-ASESORIA EN LA RECEPCIÓN DE SERVICIO	3.1.	El Distribuidor asegura la recepción oportuna del Cliente.	3.1.2. Saludar, verificar si tiene cita y llegar a tiempo y en su caso, acompañarlo al área correspondiente. (C)	Se cuenta con un vigilante, pero no cuenta con los datos de arribo de clientes con cita.	El vigilante no lleva el registro de las unidades ingresadas a taller para citas de servicio	Designar responsabilidades para la persona encargada de recepción de unidades	AVA	25/07/24		
ATR	20	Diagnóstico	PASO 3-ASESORIA EN LA RECEPCIÓN DE SERVICIO	3.3.	El Asesor de Servicio abre la Orden de Reparación.	3.3.4. Convertir la Cita Planificada en Orden de Reparación a través de SPM.	No hay conexión con el DMS	No hay conexión con el DMS	Solicitar conexión al DMS	ATR	25/07/24		

INFORME - GENERAL									
	Distribuidor	TALISMAN AUTOMOTRIZ	Gerente General	Juan Carlos Benitez Orozco					
	Gerente de Postventa	Oscar Alberto Fernandez Grajeda	Consultor Prime Action	Ricardo Paredes					
	RECC	Martin Maya Santacruz	Fecha:	26/07/24					
	Auto diagnóstico	Diagnóstico	Visita 1	Visita 2	Visita 3	Visita 4	Visita 5	Auditoria	
REQUISITOS CUMPLIDOS	42	29	35	40	48	0	0	0	
REQUISITOS NO CONFORMES	48	61	55	50	42	0	0	0	
REQUISITOS NO OBSERVADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	
SEMAFORO									
0 a 27 NO CONFORMIDADES									
28 a 54 NO CONFORMIDADES									
55 a 90 NO CONFORMIDADES									
REQUISITOS OPERACIONALES CON ENFOQUE AL CLIENTE									
	Auto diagnóstico	Diagnóstico	Visita 1	Visita 2	Visita 3	Visita 4	Visita 5	Auditoria	
REQUISITOS CUMPLIDOS	21	14	15	20	20	0	0	0	
REQUISITOS NO CONFORMES	19	26	25	20	20	0	0	0	
<p>Gerente General _____ Gerente de Postventa _____ RECC _____ Consultor Prime Action _____</p>									
DETALLE DE LOS REQUISITOS OPERACIONALES CON ENFOQUE AL CLIENTE									
	VISTA	AUTO	DIAG	V1	V2	V3	V4	V5	VA
	PASO 1-TOMA DE CONTACTO								
1.2.1 Contestar antes de 15 segundos. (C)		100%	0%	100%	100%	100%			
1.2.2 Atender la llamada iniciando con el nombre del Distribuidor o área y nombre de la persona que atiende." (C)		100%	0%	100%	100%	0%			
1.4.1. Tener acceso a la información. (C)		100%	100%	0%	100%	100%			