

RESUMEN

La presente investigación nació del interés de los Directivos de la Empresa Mirasol S.A. de mantener y mejorar la calidad del servicio de los talleres de Latonería y Mecánica, con el propósito de brindar a sus clientes un servicio posventa que garantice la fidelidad de los mismos.

Es por ello que se realizó una auditoría basada en los procedimientos establecidos para estas áreas de la empresa y en fuentes tales como documentos, archivos y contacto con los clientes. Dicha auditoría consta de tres fases:

- Planificación de la evaluación
- Ejecución de lo planificado
- Comunicación de resultados

En la primera fase se adquirió todo el conocimiento de la empresa, es decir su razón de ser, su estructura orgánica, base legal y normativa, entre otros aspectos. Además se prepararon los programas de trabajo dirigidos a la evaluación.

En la fase de ejecución se aplicaron los programas de trabajo, los mismos que en base a muestras aleatorias y desarrollo de una Matriz de Comprobación, permitieron obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Finalmente, en base al diagnóstico obtenido se preparó el informe para la gerencia, el cual contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones, desarrollados con el propósito de que se tomen las acciones correctivas necesarias.

Análisis y Propuesta de Mejora de la Calidad del Servicio Posventa en los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A. es una investigación dirigida

a todos los involucrados en estas áreas de la empresa en mención y que pretende aportar a una mejora continua en el Servicio al cliente y la fidelización del mismo.

PALABRAS CLAVES:

Directivos de la Empresa Mirasol S.A, Planificación de la evaluación, Ejecución de lo planificado, Comunicación de resultados, Programas de Trabajo

ABSTRACT

This investigation was born from the interest of Mirasol S.A. Board of Directors to maintain and improve the service quality offered on the brass works and mechanics garages, with the purpose to bring a good after sales service that guaranties the fidelity of the clients.

Because of that, an audit was done, which was based on the procedures established for these areas of the enterprise and in other sources such as documents, files and the contact with clients. This audit has three phases:

- Evaluation Planning
- Execution of the planning
- Results Communication

On the first phase, all the knowledge of the enterprise was acquired; it means all the aspects such as: its reason of being, the organic structure, normative and legal basis, between others. Also, the working programs focused on the evaluation were done.

On the Execution phase, the working programs were applied. They were based on random samples and the development of a Verification Matrix; they allowed obtaining some evidence of the procedure achievement too.

Finally, based on the diagnostic, the report for the manager was prepared, which contains the commentaries, conclusions and recommendations developed with the purpose of corrective actions.

“Análisis y Propuesta de Mejora de la Calidad del Servicio Posventa en los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A.” is an investigation directed to everyone involved on these areas of the Enterprise and it pretends to contribute to a continuous improvement on the client service and his fidelity.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	15
1.1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.2. CONCEPTOS RELEVANTES.....	15
1.2.1. Calidad	15
1.2.1.1. Calidad en Producción y Servicios.....	16
1.2.1.1.1. Servicio de Calidad al Cliente	16
1.2.1.2. Política de Calidad	17
1.2.1.3. Objetivos de Calidad.....	17
1.2.1.4. Registros de Calidad	18
1.2.1.5. No Calidad	18
1.2.1.6. Auditorías	18
1.2.1.6.1. Auditoría Interna y Auditoría Externa	19
1.2.1.6.2. Auditorías de Calidad	20
1.2.2. Producción Procesos y Procedimientos	20
1.2.2.1. Producción y/o Prestación de un Servicio	21
1.2.2.2. Proceso.....	21
1.2.2.3. Procedimiento.....	21
1.2.3. Orientación hacia el Cliente.....	22
1.2.3.1. Tratamiento de Quejas y Reclamos	22
1.2.3.2. Encuestas	23
1.2.4. Mejora Continua	23
1.2.4.1. El Círculo de Deming	23
1.2.4.1.1. Planificar.....	24
1.2.4.1.2. Hacer	24
1.2.4.1.3. Verificar	24
1.2.4.1.4. Actuar	25
1.2.5. Control Interno.....	25
1.2.5.1. Evaluación del Control Interno	25
1.2.5.1.1. Pruebas de Auditoría	26

1.2.5.1.1.1. Pruebas de Cumplimiento	26
1.2.5.1.1.1.1. Matriz de Comprobación	26
1.2.5.1.1.1.2. Controles Clave.....	27
1.2.5.1.2. Riesgo.....	27
1.2.5.1.2.1. Nivel de Riesgo y Confianza.....	27
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y A LAS ÁREAS DE ESTUDIO.....	29
2.1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	29
2.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	29
2.1.2. <i>Ubicación de la Empresa</i>	30
2.1.3. <i>Misión, Visión, Valores y Objetivos</i>	31
2.1.3.1. Misión	31
2.1.3.2. Visión	31
2.1.3.3. Valores.....	31
2.1.3.4. Objetivos	31
2.1.4. <i>Estructura Organizacional</i>	32
2.1.5. <i>Normativa Legal, Reglamentaria y Regulatoria que rige a la empresa</i> .	33
2.2. CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO.....	34
2.2.1. <i>Normas Generales y Específicas que rigen a los Talleres de Latonería y Mecánica</i>	34
2.2.2. <i>Estructura Orgánica de los Talleres de Mecánica y Latonería</i>	34
2.2.3. <i>Procedimientos llevados a cabo en los Talleres de Latonería y Mecánica</i>	36
2.2.4. <i>Sistemas y Softwares existentes como herramientas en los Talleres de Latonería y Mecánica</i>	37
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS EN EL SERVICIO POSVENTA	39
3.1. ANTECEDENTES	39
3.2. MATRIZ DE COMPROBACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	39
3.2.1. <i>Análisis previo de los Procedimientos ejecutados en los Talleres con enfoque en la Calidad del Servicio al Cliente</i>	41

3.2.1.1. Determinación de la Muestra para pruebas de recorrido sobre aplicación de conocimientos y Desarrollo	42
3.2.1.2. Comprobación de los Procedimientos ejecutados en los Talleres de Latonería y Mecánica	43
3.2.2. Diagnóstico del Servicio y la Información por Componentes	44
3.2.2.1. Determinación de los Componentes	44
3.2.2.2. Determinación de Niveles de Riesgo y Confianza	45
3.2.3. Programas de Trabajo según el Nivel de Riesgo Determinado en la fase anterior 47	
3.2.3.1. Programa de Trabajo para el Taller de Latonería.....	47
3.2.3.2. Programa de Trabajo para el Taller de Mecánica.....	48
CAPÍTULO 4: EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO POR COMPONENTE	51
4.1. COMPONENTE TALLER DE LATONERÍA.....	51
4.1.1. <i>Conocimiento General del Taller de Latonería</i>	51
4.1.2. <i>Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas</i>	51
4.1.3. <i>Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicadas a la Investigación.....</i>	52
4.1.4. <i>Desarrollo de la Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería..</i>	52
4.1.4.1. Plantilla de la Matriz de Comprobación	52
4.1.4.2. Determinación del Universo de Investigación y de la Muestra Representativa para el Estudio	53
4.1.4.3. Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería.....	54
4.1.5. <i>Análisis de los Resultados Obtenidos</i>	55
4.1.5.1. Resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Latonería ...	55
4.1.5.1.1. Resultados del Cumplimiento de Procesos Taller de Latonería ...	55

4.1.5.1.2. Resultados de la Satisfacción al Cliente Taller de Latonería.....	63
4.1.6. <i>Análisis Resultados Call Center</i>	69
4.1.7. <i>Entrevistas Personales</i>	70
4.1.7.1. Entrevista con Gustavo Delgado, Auditor-Mejora Continua.....	71
4.1.7.2. Entrevista con César Torres, Gerente Nacional de Repuestos.....	72
4.2. COMPONENTE TALLER DE MECÁNICA.....	73
4.2.1. <i>Conocimiento General del Taller de Mecánica</i>	73
4.2.2. <i>Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas</i>	74
4.2.3. <i>Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicadas a la Investigación</i>	74
4.2.4. <i>Desarrollo de la Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica..</i>	74
4.2.4.1. Plantilla de la Matriz de Comprobación.....	75
4.2.4.2. Determinación del Universo de Investigación y de la Muestra Representativa para el Estudio.....	75
4.2.4.3. Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica.....	76
4.2.5. <i>Análisis de los Resultados Obtenidos</i>	77
4.2.5.1. Resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Mecánica ...	77
4.2.5.1.1. Resultados del Cumplimiento de Procesos Taller de Mecánica... 77	
4.2.5.1.2. Resultados de la Satisfacción del Cliente Taller de Mecánica.....	85
4.2.6. <i>Análisis Resultados Call Center</i>	89
CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA	91
5.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS.....	91
5.1.1. <i>Carta formal de Presentación Dirigido a la Gerencia General</i>	91
5.1.2. <i>Resultados de la Auditoría</i>	93
5.1.3. <i>Comentarios, conclusiones y recomendaciones</i>	93
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paola Fernanda Vintimilla Alvarez, autora de la tesis "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA EN LOS TALLERES DE LATONERÍA Y MECÁNICA DE LA EMPRESA MIRASOL S.A.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 13 de Marzo 2013.



Paola Fernanda Vintimilla Alvarez

0105097570

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

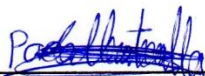


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paola Fernanda Vintimilla Alvarez, autora de la tesis "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA EN LOS TALLERES DE LATONERÍA Y MECÁNICA DE LA EMPRESA MIRASOL S.A.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 13 de Marzo 2013.



Paola Fernanda Vintimilla Alvarez.

0105097570

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TESIS

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
POSVENTA EN LOS TALLERES DE LATONERÍA Y MECÁNICA DE LA
EMPRESA MIRASOL S.A.”**

AUTORA: PAOLA FERNANDA VINTIMILLA ÁLVAREZ.

EMPRESA PATROCINADORA: “MIRASOL S A.”

DIRECTORA DE TESIS: ING. PAQUITA GÁRATE M.

DEDICATORIA:

A mis Padres, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO:

A la Empresa Mirasol S.A.,

en especial a:

- Gustavo Delgado
- Pablo Cedillo
- Juan Carlos Valdivieso

INTRODUCCIÓN

La presente investigación nació del interés de los Directivos de la Empresa Mirasol S.A. de mantener y mejorar la calidad del servicio de los talleres de Latonería y Mecánica, con el propósito de brindar a sus clientes un servicio posventa que garantice la fidelidad de los mismos.

Es por ello que se realizó una auditoría basada en los procedimientos establecidos para estas áreas de la empresa y en fuentes tales como documentos, archivos y contacto con los clientes. La auditoría consta de tres fases:

- Planificación de la evaluación
- Ejecución de lo planificado
- Comunicación de resultados

En la primera fase se adquirió todo el conocimiento de la empresa, es decir su razón de ser, su estructura orgánica, base legal y normativa, entre otros aspectos. Además se prepararon los programas de trabajo dirigidos a la evaluación.

En la fase de ejecución se aplicaron los programas de trabajo, los mismos que en base a muestras aleatorias y desarrollo de una Matriz de Comprobación, permitieron obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Finalmente, en base al diagnóstico obtenido se preparó el informe para la gerencia, el cual contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones, desarrollados con el propósito de que se tomen las acciones correctivas necesarias.

Este trabajo, a lo largo de su desarrollo, estuvo enfocado en su Objetivo General y sus dos objetivos específicos:

Objetivo General:

- Analizar la Cadena del Servicio brindada en los talleres de Latonería y Mecánica en los meses de Junio y Julio 2012, y proponer mejoras en los procesos y procedimientos para incrementar la Satisfacción del Cliente.

Objetivos Específicos:

- Identificar las causas medulares de los problemas que generan Insatisfacción de los Clientes en los Talleres de Latonería y Mecánica.
- Mejorar la relación Empresa-Cliente, mediante propuestas factibles y medibles que mejoren la Calidad del Servicio en los Talleres de Latonería y Mecánica.

Análisis y Propuesta de Mejora de la Calidad del Servicio Posventa en los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A. es una investigación dirigida a todos los involucrados en estas áreas de la empresa en mención y que pretende aportar a una mejora continua en el Servicio al cliente y la fidelización del mismo.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

Considerando que la presente investigación se dirige a evaluar el servicio que presta la Empresa Mirasol S.A. a través de sus Talleres de Latonería y Mecánica, es necesario plasmar los conceptos asociados a la Calidad y Auditoría, último que constituye el proceso que permite la revisión ordenada y sistemática de la forma cómo se han llevado a cabo los procesos en un periodo determinado. Por tanto ilustraremos que comprende la política y los objetivos de calidad, los registros que utilizan para dejar evidencia de su seguimiento, qué es la no calidad y la mejora continua, entre otros conceptos asociados.

1.2. Conceptos Relevantes¹

1.2.1. Calidad

La Calidad es un término que se presta para múltiples definiciones e interpretaciones. Principalmente se considera como una herramienta básica de distinción o como una percepción del cliente a determinado producto o servicio.

Normalmente, se asocia el término de Calidad con el de Satisfacción al Cliente; esto sucede porque dicho término se utiliza para complacer el deseo del consumidor.

Existen definiciones formales de Calidad, por ejemplo la ISO 9000 la describe como: *“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los*

¹ MILLS, David (2003). *Manual de Auditoría de la Calidad*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
SENLE, Andrés (2005). *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
MANTILLA, Samuel (2004). *Control Interno, Informe Coso*. Colombia, ECOE EDICIONES.

requisitos”; o el concepto de la Real Academia de la Lengua Española: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*.

También es importante mencionar el significado que le dan dos personajes; según Philip Crosby: *“Calidad es cumplimiento de requisitos”*, y según William Edwards Deming: *“Calidad es satisfacción del cliente”*.

1.2.1.1. Calidad en Producción y Servicios

En Producción, Calidad es cumplir con las especificaciones del producto. Dichas especificaciones se basan en las expectativas y requerimientos del Cliente.

Si hablamos de la Producción de un Servicio, es necesario que la Calidad se enfoque en la Satisfacción del Cliente, es decir, complacerlo en lo que demande.

Desde un punto de vista cúspide, un Servicio de Calidad es brindarle al cliente algo que ni se imaginaba, algo superior, el cual una vez obtenido generará satisfacción inmediata y absoluta.

1.2.1.1.1. Servicio de Calidad al Cliente

Un Servicio de Calidad enfocado hacia el cliente se encuentra conformado por el conjunto de prestaciones brindadas, entre ellas el producto o servicio en sí, más el valor añadido, el cual puede ser la atención respectiva, un servicio o producto adicional, seguridad, la experiencia del negocio, entre muchos otros.

La alta dirección debe asegurarse de la orientación hacia el cliente por medio de encuestas fiables y técnicamente diseñadas, las cuales reflejen las expectativas y necesidades respecto al producto y servicio. Toda esta información conjuntamente

con las quejas, deben ser analizadas y clasificadas para luego convertirse en requisitos del sistema.

1.2.1.2. Política de Calidad

Podemos definir a la Política de Calidad como una norma de referencia, adecuada a la organización y que engloba varios aspectos, principalmente el de cumplir requisitos y la Mejora Continua.

Por otro lado, debe ser asegurada por la Alta Dirección, la misma que la encamina a la mejora del desempeño.

Cabe recalcar que una Política de premiar la producción no es una política de Calidad. Lo fuera si se premia la producción bien realizada o los distintos aportes para tener un excelente producto.

La Política de Calidad debe facilitar la Mejora Continua, basándose en análisis (incluyen auditorías), acciones correctivas, prevención, revisión y reestructuración.

1.2.1.3. Objetivos de Calidad

Los Objetivos de Calidad se derivan de la Política de Calidad, y son aquellos que los niveles operativos toman para el cumplimiento de sus actividades diarias con el propósito de medir el cumplimiento de estos.

Calidad implica la medición y el monitoreo de los Objetivos y la Política de Calidad, para lo cual un Sistema de Gestión de Calidad demanda la aplicación de indicadores de gestión, de desempeño, de procesos, entre otros.

1.2.1.4. Registros de Calidad

Un registro es un documento con información relevante de resultados obtenidos o actividades desempeñadas.

Si hablamos de Registros de Calidad, podemos decir que estos presentan evidencia objetiva y respaldan la existencia de un Sistema de Gestión de Calidad.

Un ejemplo en el caso específico de la Empresa Mirasol S.A., es el Check List realizado en los Talleres de Mecánica a cada vehículo.

1.2.1.5. No Calidad

La No Calidad es todo lo que no satisface las expectativas, o los criterios considerados como “de Calidad”. Por lo general, está asociada a repetir la misma acción, a productos mal realizados, servicios incompletos, a poca planificación, entre otros.

Esta insatisfacción tiene un costo mayor que el de Calidad y necesita un esfuerzo mayor al corregir el error cometido. Ambos aspectos se reflejan en el incremento de los gastos generales de la empresa y en el precio que el cliente paga por el producto o servicio.

1.2.1.6. Auditorías

Una Auditoría es una búsqueda de evidencias que corroboren que los trabajos y acciones se llevan a cabo de acuerdo a lo planteado, ya sea en normativas, políticas o procedimientos establecidos por una institución.

Según la Norma ISO 9000: 2000 Auditoría es: *“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia”*.

Existen diversos tipos de Auditorías, por ejemplo las que se realizan a productos, procesos, sistemas, proveedores, etc. Una clasificación de interés es la que determina a la Auditoría por partes:

- Auditoría por primeras partes: Auditoría Interna
- Auditoría por segundas partes: Auditoría a un Proveedor
- Auditoría por terceras partes: Auditoría de certificación practicada por un organismo competente o independiente.

En la presente investigación, la aplicación de este proceso nos permitirá determinar si los procedimientos establecidos tanto para el Taller de Latonería como para el Taller de Mecánica, en lo que respectan a Atención al Cliente se cumplen. Para ello, nos basaremos en muestras representativas tomadas aleatoriamente de los clientes que hicieron uso del servicio, lo que nos permitirá pronunciarnos sobre el universo.

1.2.1.6.1. Auditoría Interna y Auditoría Externa

Una Auditoría Interna es aquella que realiza la propia empresa o institución sin necesidad de terceros, pero intervienen personas distintas a las de los cargos o puestos involucrados.

Entre los objetivos de una Auditoría Interna podemos citar la identificación de desviaciones y no conformidades, la corroboración del cumplimiento de la planificación de Calidad y Mejora Continua y la verificación de que se efectúen los procesos y procedimientos determinados.

Una Auditoría Externa es aquella que realiza un Agente Exterior a la empresa involucrada para verificar que exista cumplimiento de parámetros establecidos.

Por lo general una Auditoría Externa es llevada a cabo por un Organismo Regulador o una Empresa Mayor con la que la Institución auditada tenga relaciones de dependencia. Un ejemplo claro de este último son las Auditorías de distinto tipo que General Motors Ecuador realiza a Mirasol S.A.

1.2.1.6.2. Auditorías de Calidad

Las Auditorías de Calidad son un camino para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos planteados para un sistema.

En primera instancia se elaboran auditorías internas, para que el propio sistema corrobore sus resultados. También existen auditorías externas, ya sean de organismos de certificación o de empresas mayores, cuyo funcionamiento dependa de la empresa o sistema auditado.

Para el caso específico de este trabajo, lo que se presentará más adelante es el resultado de una auditoría externa enfocada a evaluar la Calidad del Servicio que brindan los Talleres de Mecánica y Latonería a los clientes de Mirasol. Cabe aclarar que la Empresa, se somete a las auditorías que realiza General Motors, por ser un concesionario de este.

1.2.2. Producción Procesos y Procedimientos

Un Sistema de Gestión de la Calidad tiene como principio la gestión por procesos, por lo que se hace necesario describir que constituye un proceso y éstos dentro de la Producción y Prestación de Servicios.

1.2.2.1. Producción y/o Prestación de un Servicio

La Producción y/o Prestación de un Servicio es un macro proceso conformado por subprocesos, el conjunto de ellos da como resultado final un producto o servicio.

Cada operación del proceso debe responder a una planificación y a un control determinado.

1.2.2.2. Proceso

Un proceso es un conjunto de operaciones, actividades y transformaciones que convierten elementos de entrada en otros de salida como productos finales.

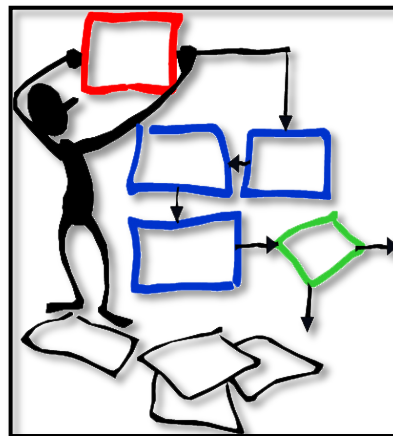


Figura 1.1. Representación de un Proceso.

Fuente: <http://www.tecnogocios.com/>

1.2.2.3. Procedimiento

Un procedimiento es un manual operativo de actividades concretas documentadas para el sistema al que pertenecen. Cada proceso está asociado a un procedimiento.

1.2.3. Orientación hacia el Cliente

Es importante reconocer que el Cliente es el eje central de una empresa. Todos los cambios, gestiones y actividades van dirigidos hacia los clientes, ya que sin ellos no hay empresa.

Satisfacer al Cliente es y debería ser la meta principal de toda institución, porque entorno a este objetivo gira la demanda del producto o servicio y los resultados económicos que toda empresa con fines de lucro espera alcanzar.

Empresas relacionadas, o que dependan unas de otras, se comportan solidariamente responsables para satisfacer al Cliente Final. Un claro ejemplo de esto es el lazo existente entre concesionarios automotrices y sus casas matrices.

Para conservar y fidelizar al cliente, las empresas deben conocer de sus gustos, expectativas y hasta qué piensan; para ello existen dos fuentes de información muy valiosas, la primera de ellas es el registro de las quejas, y la segunda son los resultados de encuestas.

1.2.3.1. Tratamiento de Quejas y Reclamos

Las quejas y reclamos son un conjunto de datos que reúnen las insatisfacciones del cliente por A o B motivo, por tanto, son una fuente de muy valiosa información respecto a los errores en el servicio o producto y un paso inicial para la mejora.

La información proporcionada por las quejas y reclamos no debe ser usada solamente para una llamada de atención o para tomar acciones inmediatas respecto al cliente que reclamó; también esta información debe ser registrada,

clasificada y cuantificada para ser tratada de forma sistemática y que se convierta en el fundamento de los planes de acción enfocados en la mejora.

1.2.3.2. Encuestas

Las encuestas, principalmente las de satisfacción, brindan valiosa información del sentir del cliente respecto al producto o servicio; es decir ayudan a reconocer las expectativas de los usuarios y son la base para tomar acciones pertinentes para la satisfacción de dichas expectativas.

Al igual que los reclamos, las encuestas deben ser registradas y procesadas para obtener como resultado las bases o fundamentos de los planes de acción.

1.2.4. Mejora Continua

La Mejora Continua es el objetivo que toda organización debería tener, está relacionada directamente con su crecimiento.

1.2.4.1. El Círculo de Deming

El Círculo de Deming es conocido como el de la Mejora Continua; está conformado por cuatro acciones que proponen correcciones para continuar con el mejoramiento: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. La excelencia total no es alcanzada, siempre habrá algo que mejorar, por tanto el Círculo se vuelve reiterativo.

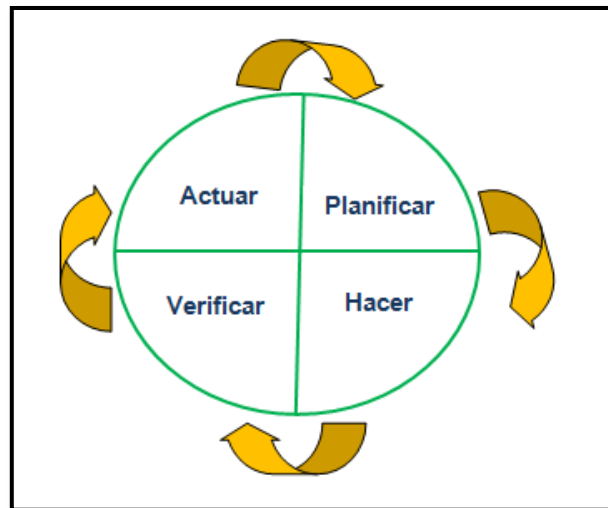


Fig. 1.2. Círculo de Deming
Fuente: Elaboración Propia

1.2.4.1.1. Planificar

Planificar significa marcar una ruta a seguir, determinando el orden de las acciones para cumplir objetivos concretos dados por la Política.

La Planificación parte de los objetivos y marca las acciones, pasos o procedimientos a llevarse a cabo, además define planes concretos para el mejoramiento de la calidad.

1.2.4.1.2. Hacer

Hacer es proceder con las acciones planificadas en el orden y en la forma determinada.

1.2.4.1.3. Verificar

Verificar es corroborar que la mejora propuesta cumple con los objetivos planificados.

1.2.4.1.4. Actuar

Actuar engloba la reacción de respuesta según la verificación de la mejora y la práctica de la mejora de una manera metódica.

1.2.5. Control Interno

Control Interno es un proceso diseñado para cumplir objetivos específicos, los mismos que se enfocan en la forma de administración o manejo de una empresa.

Este proceso está ligado a la Auditoría Interna, pues es ejecutado por personas y su propósito es emitir resultados de una situación analizada con seguridad razonable.

1.2.5.1. Evaluación del Control Interno

La evaluación del Control interno se realiza de manera general y sirve para medir el comportamiento de las actividades de las distintas unidades que forman parte de una empresa.

Los auditores internos investigan y evalúan el control interno así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones.

Además consta de tres partes:

- Planeación
- Evaluación
- Comunicación de Resultados

La planificación involucra el levantamiento de la información, un plan de trabajo, áreas y procesos críticos a ser auditados.

La evaluación comprende el análisis en sí de las actividades, registros, procesos, entre otros a ser auditados.

La comunicación de resultados se realiza a las personas interesadas, e involucra las recomendaciones respectivas para una mejora continua.

1.2.5.1.1. Pruebas de Auditoría

Las pruebas de Auditoría son las que sirven para corroborar el desempeño de las distintas actividades que deben ser desarrolladas por un área específica de la empresa.

1.2.5.1.1.1. Pruebas de Cumplimiento

Las Pruebas de Cumplimiento son un tipo de Pruebas de Auditoría. Estas determinan si los procedimientos están siendo ejecutados según como fueron prescritos.

1.2.5.1.1.1.1. Matriz de Comprobación

Una Matriz de Comprobación es una malla conformada por columnas y filas, donde las primeras están encabezadas por la descripción de las actividades, elementos o documentos a ser revisados; las filas, comenzando por la descripción de las muestras analizadas, desarrollan las calificaciones de 0 el no cumplimiento, y con 1 el cumplimiento.

La malla proporciona una calificación total de las actividades enlistadas y permite observar el porcentaje de cumplimiento de las mismas y del proceso en general para tomar acciones correctivas.

1.2.5.1.1.1.2. Controles Clave

Los controles clave, son aquellos registros, documentos o actividades que son de vital importancia tanto en Auditoría como en Control Interno y no pueden ser omitidos, pues sus resultados direccionan al cumplimiento o no de lo establecido.

1.2.5.1.2. Riesgo

Riesgo se considera toda aquella probabilidad que cualquier forma adversa pueda afectar el logro de los objetivos de una organización.

1.2.5.1.2.1. Nivel de Riesgo y Confianza

El Nivel de Confianza es la seguridad que desea obtener el auditor en el resultado de sus pruebas.

El Nivel de Riesgo, por otro lado, es lo opuesto a la seguridad de la auditoría. Está relacionado con la probabilidad de encontrar irregularidades o errores.

El Nivel de Riesgo es el complementario del Nivel de Confianza, es decir, uno menos el Nivel de Confianza de la prueba:

Nivel de Riesgo=100% - Nivel de Confianza

<i>Tipo de Trabajo de Auditoría</i>	<i>Confianza Requerida</i>	<i>Riesgo de Auditoría Asumido</i>
NORMAL	90%	10%
ESPECIAL	95%	5%

Tabla 1.1. Nivel de Riesgo y Confianza

Fuente: <http://www.audinfor.com>

Es importante recalcar que un cumplimiento de procesos debe tender a un Nivel de Confianza Alto y un Nivel de Riesgo bajo.

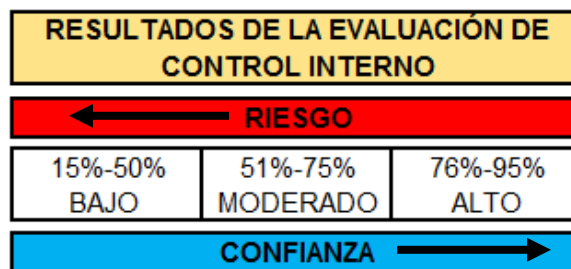


Figura 1.3. Resultados de la Evaluación de Control Interno.

Fuente: Control Interno Sistema COSO.

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y A LAS ÁREAS DE ESTUDIO

2.1. Conocimiento de la Empresa

2.1.1. Reseña Histórica²

Almacenes Importadora Comercial Mirasol S.A. se constituyó el 20 de Agosto de 1957 bajo la dirección del Dr. Carlos Arízaga Toral; quien a más de ser su Presidente-fundador, se encargó de la Gerencia General.

Esta Empresa se dedicó, desde un principio, a la comercialización de automotores, maquinaria agrícola, electrodomésticos, equipos de oficina, llantas nacionales e importadas, entre otros. Con el transcurso del tiempo Mirasol S.A. disminuyó su gama de productos y se enfocó en la comercialización de vehículos, para más tarde ofrecer servicios posventa.

Tanto la oficina matriz, como los talleres y el patio de exhibición se han localizado en varios sitios de la ciudad de Cuenca. A partir del año 1978, se ubicaron conjuntamente en el actual local ubicado en la Av. España.

Hoy en día, Mirasol S.A. es un Concesionario General Motors en Ecuador, que ofrece servicios completos como la comercialización de vehículos, repuestos en las líneas de livianos y pesados y el servicio posventa para vehículos de la marca Chevrolet en los Talleres de Latonería y Mecánica.

² CEDILLO, Pablo (2010). **PROPUESTA DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION EN EL TALLER DE LATONERIA DE LA EMPRESA MIRASOL S. A.** UNIVERSIDAD DE CUENCA, Tesis Previa a la obtención del Título de Ingeniero Industrial.

Mirasol S.A. forma parte del grupo MEP-ASSA desde el 2010. La finalidad de esta agrupación corporativa de concesionarios es de canalizar y responder estratégica y corporativamente a las demandas del mercado, incrementando continuamente la cobertura en servicios y posicionándose a nivel nacional e internacional.

2.1.2. Ubicación de la Empresa

Mirasol S.A. cuenta con varias agencias, ubicadas en sectores estratégicos para la comercialización de vehículos, como son: en Cuenca en la Avenida España y en la Gran Colombia, así como en las ciudades de Azogues y Loja en las Avenidas 24 de Mayo e Isidro Ayora, respectivamente.

La Oficina Matriz de Mirasol S.A., junto con la exhibición y venta de vehículos, se encuentran en la Avenida España 2-114 y Sebastián de Benalcázar; el Taller de Latonería en la Calle Gonzalo de las Peñas, y la venta de repuestos conjuntamente con el Taller de Mecánica en la Avenida Núñez de Bonilla.

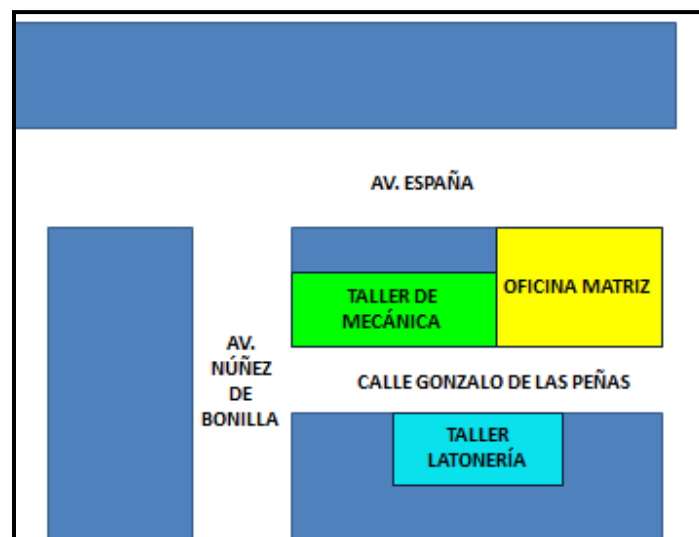


Figura 2.1. Ubicación de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3. Misión, Visión, Valores y Objetivos³

2.1.3.1. Misión

“Comercializar vehículos y prestar servicios de posventa de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador”.

2.1.3.2. Visión

“Ser líder en la comercialización de vehículos y servicio posventa en el sur del país gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes”.

2.1.3.3. Valores

- Calidad en el Trabajo
- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Ética

2.1.3.4. Objetivos

Mirasol al pertenecer al grupo MEP-ASSA se alinea a sus objetivos estratégicos, que son los siguientes:

³ Dato proporcionados por la Empresa Mirasol S.A: Presentación de Inducción al Personal.

- Crecer en rentabilidad con sólidos procesos que respalden nuestras respuestas.
- Fidelizar clientes, fortaleciendo nuestros procesos de CRM (Customer Relationship Management).
- Manejar procesos estandarizados que agreguen valor a nuestros clientes.
- Ser innovadores cada día, creando servicios competitivos.

2.1.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Mirasol S.A. es compleja, a continuación se presentan las estructuras generales de la empresa:

- Estructura del Área Corporativa de MEP-ASSA (Grupo de Concesionarios al que pertenece Mirasol S.A.):

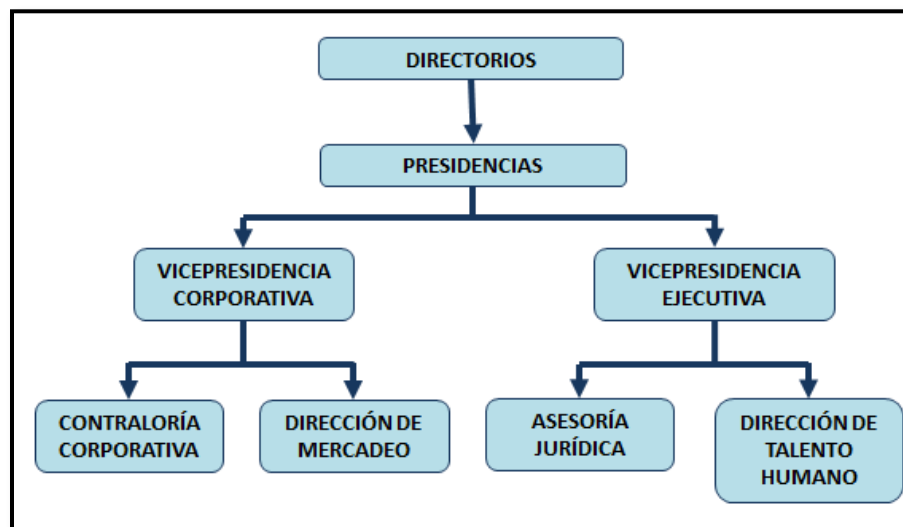


Figura 2.2. Estructura del Área Corporativa de MEP-ASSA
Fuente: Presentación de Inducción al Personal, Mirasol S.A.

- Staff Gerencial:

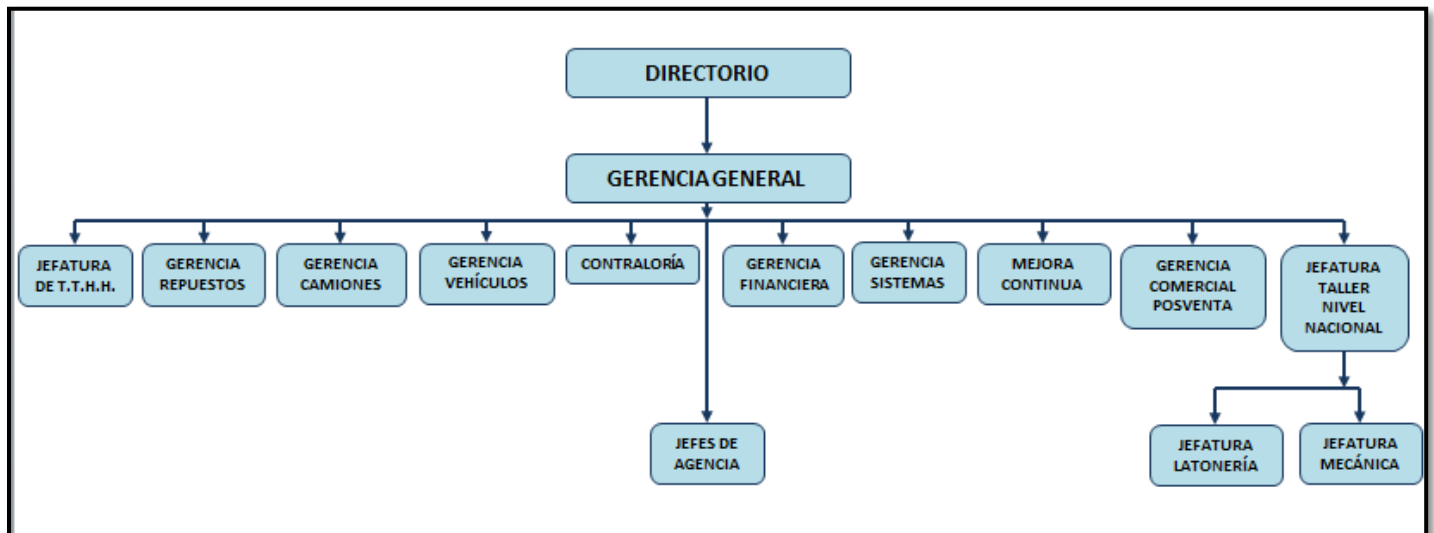


Figura 2.3. Estructura del Staff Gerencial de la Empresa Mirasol S.A.

Fuente: Presentación de Inducción al Personal, Mirasol S.A.

La investigación se dirigirá a evaluar los procesos de la Jefatura de Latonería y Mecánica, cuya estructura se indicará más adelante.

2.1.5. Normativa Legal, Reglamentaria y Regulatoria que rige a la empresa

Mirasol S.A. cuenta con un Reglamento Interno y trabaja bajo los lineamientos establecidos de General Motors.

Por motivos legales, en el presente trabajo no se puede dar a conocer esta documentación; sin embargo se harán las referencias necesarias de aplicación de éstas normas cuando sean necesarias para la propuesta efectuada.

2.2. Conocimiento y Análisis de las Áreas de Estudio

Considerando que el trabajo de evaluación y mejoramiento se centra en una parte de la estructura organizacional de la Empresa Mirasol S.A., como son los Talleres de Latonería y Mecánica, es necesario indicar cuál es la organización funcional de éstos para el cumplimiento de los objetivos empresariales, así como la misión y visión que a ese nivel sus líderes mantienen.

2.2.1. Normas Generales y Específicas que rigen a los Talleres de Latonería y Mecánica

Los Talleres de Latonería y Mecánica al pertenecer a la empresa Mirasol S.A., están bajo su Reglamento Interno y todas las demás Normas y Políticas regulatorias a las que esta se somete. Es decir, están bajo los lineamientos y estándares de General Motors Ecuador y las decisiones del Grupo MEP-ASSA.

2.2.2. Estructura Orgánica de los Talleres de Mecánica y Latonería

Es importante conocer la estructura orgánica de los talleres, ya que por medio de esta se pueden analizar los procesos y actividades que deben realizar cada uno de los integrantes.

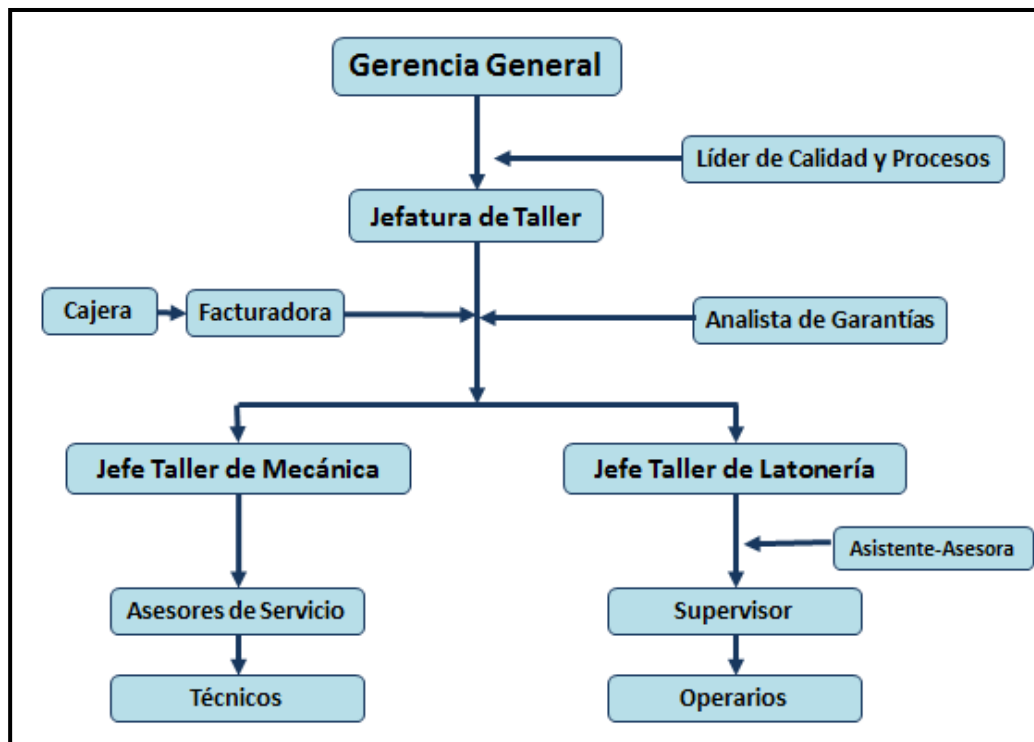


Figura 2.4. Estructura Orgánica de Talleres.

**Fuente: Organigrama Actualizado Empresa Mirasol S.A.,
proporcionado por Juan Carlos Valdivieso.**

Se observa que, los Jefes de Taller son los encargados del funcionamiento general de estas áreas de la empresa, reportan a la Jefatura de Talleres y ésta a su vez a la Gerencia General.

Los Asesores de Servicio y Asistente se encargan del control de los vehículos que ingresan al taller y de la atención al cliente.

Tanto los Asesores de Servicio en Mecánica, como el Supervisor en Latonería se encargan de direccionar y controlar el trabajo realizado por técnicos y operarios.

Los Operarios y Técnicos son los encargados de llevar a cabo todo el trabajo de reparación. Los primeros realizan las operaciones de enderezado, preparado,

pintura, ensamblaje y mecánica (trabajos mínimos y cortos) en el Taller de Latonería.

Cabe mencionar que tanto el Taller de Latonería como el Taller de Mecánica pertenecen al área de Posventa y trabajan, en muchos casos, conjuntamente con el área de Repuestos. Sin embargo este trabajo se centra en la calidad de servicio brindada únicamente por los talleres.

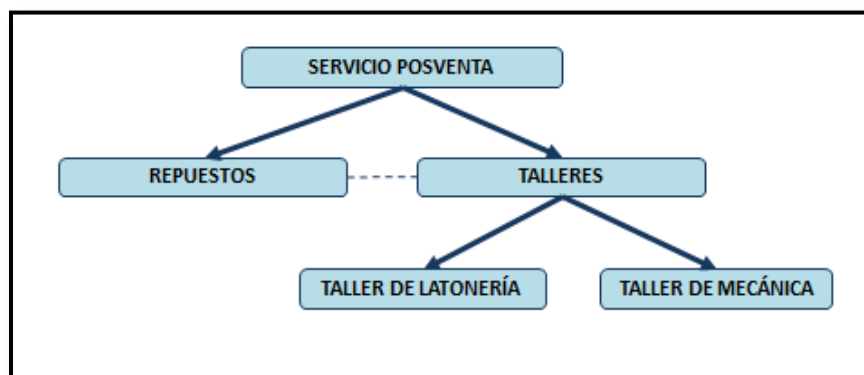


Figura 2.5. Servicio Posventa, Mirasol S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.3. Procedimientos llevados a cabo en los Talleres de Latonería y Mecánica

La Empresa Mirasol S.A. cuenta con una Malla de Procedimientos para cada una de sus áreas de trabajo. En los Talleres de Latonería y Mecánica, se aplican los procedimientos aprobados por la Gerencia General para la ejecución de los procesos a su cargo.

Los procedimientos de interés para el desarrollo de este trabajo son aquellos que están enfocados en el Servicio al Cliente y son los siguientes:

- MIR-LAT-001: RECEPCIÓN Y REPARACIÓN VEHÍCULOS LATONERÍA
- MIR-TAL-002: VENTA DE SERVICIOS TALLERES MECÁNICA Y LATONERÍA
- MIR-TAL-007: PRESENTACIÓN PERSONAL Y CONTESTACIÓN TELEFÓNICA
- MIR-TAL-008: PRESENTACIÓN DE TÉCNICOS Y RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL TALLER

Cabe recalcar que el Manual de Procedimientos, al igual que el Reglamento Interno, no se puede dar a conocer públicamente por políticas de la empresa; sin embargo se harán las menciones necesarias que aporten a la comprensión del desarrollo de este trabajo.

2.2.4. Sistemas y Softwares existentes como herramientas en los Talleres de Latonería y Mecánica

Tanto el Control de Producción, el Control de Inventarios, como los demás controles y análisis de la empresa se los lleva a cabo en un software llamado dms, cuyo significado es Dynamic Modular System (Sistema Dinámico Modular). Este software fue creado por una empresa colombiana bajo el mismo nombre. La cual proporciona soluciones de software para Concesionarios, Talleres, Droguistas, Distribuidores, Constructoras, etc.; tanto en Ecuador como en Colombia.

Todos los concesionarios General Motors en Ecuador utilizan dms. Este software es un ERP (Planificador de Recursos Empresariales), por tanto integra y maneja

las operaciones de producción, distribución, logística, inventarios, envíos, ventas, facturas, contabilidad, entre otros.

La función principal de este sistema en Mirasol S.A. es integrar todas las actividades de los distintos subsistemas de la empresa, para de esta manera obtener un control total y general de las mismas.

El registro y control de operaciones de los Talleres de Latonería y Mecánica se los realiza por medio de dms, este programa también proporciona la información necesaria actualizada a un momento determinado. Los datos obtenidos pueden ser analizados más profundamente con otro sistema, por ejemplo Excel, donde la información descargada puede ser filtrada, comparada y por medio de herramientas estadísticas pueden obtenerse resultados relevantes para toma de decisiones.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS EN EL SERVICIO POSVENTA

3.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la evaluación, es importante conocer la situación actual del Servicio Posventa de la empresa Mirasol S.A.; así se podrá analizarla y presentar propuestas de mejora.

En general, el servicio brindado a los clientes por la empresa es medido mediante encuestas realizadas por un Call Center externo; es por ello que también se cuenta con información estadística semanal de la atención ofrecida en los talleres, dicha información va desde la recepción por parte del asesor de servicio hasta cuando la cajera realiza el cobro.

Existen situaciones específicas que también deben ser analizadas, como por ejemplo el suministro de repuestos a los Talleres de Latonería y Mecánica, así como la planificación de la producción del servicio.

Los Talleres de Latonería y Mecánica de la empresa Mirasol S.A. trabajan bajo los lineamientos y estándares de General Motors Ecuador respecto a talleres y Servicio Posventa; además siguen los parámetros establecidos en la Malla de Procedimientos de la propia empresa.

3.2. Matriz de Comprobación de Procedimientos

Para analizar si los procedimientos que deben aplicar los talleres se cumplen y se enfocan en la calidad del servicio al cliente, se diseñó una Matriz de

Comprobación para el Taller de Latonería y una Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica.

Se procedió a seleccionar los elementos de la matriz, tanto de los procedimientos establecidos para el servicio al cliente, como de los clientes y la documentación respectiva que soporte la atención brindada en los talleres, además de los controles clave, resaltados en color oscuro.

En el Anexo 3.1. se presenta la plantilla para la Matriz de Latonería, la misma que contiene lo siguiente:

- Aspectos referidos a la atención como: cordialidad, atención de las llamadas telefónicas y presentación personal del Asesor de Servicio.
- Orden de Trabajo y sus diferentes espacios.
- Servicios y aspectos trascendentales: disposición de repuestos, sin daños ocultos, sin reingresos, sin defectos en el control de calidad.
- Servicios complementarios como: bolsa plástica para pertenencias, asesoría con la empresa aseguradora, atención del Jefe de Taller, ofrecimiento de un taxi, seguimiento de respuesta al seguro, entre otros.
- Respaldos y documentos de soporte: documentos finales, proforma, registro de actividades en el sistema, descripción de evaluación de daños, detalle de repuestos, prefactura u orden de salida.
- Datos complementarios para la matriz: notas, observaciones, sugerencias y tiempo de permanencia del vehículo en el taller.

En el Anexo 3.2. se presenta la plantilla para la Matriz de Mecánica, la misma que contiene lo siguiente:

- Aspectos referidos a la atención como: cordialidad, atención de las llamadas telefónicas y presentación personal del Asesor de Servicio.
- Orden de Trabajo y sus diferentes espacios.
- Check List, su contenido y firmas respectivas.
- Servicios y aspectos trascendentales: disposición de repuestos, sin daños ocultos, sin reingresos, sin defectos en el control de calidad.
- Servicios complementarios como: bolsa plástica para pertenencias, atención del Jefe de Taller, ofrecimiento de un taxi, entre otros.
- Respaldos y documentos de soporte como: prefactura, orden de trabajo, check list y registro de actividades en el sistema.
- Datos complementarios para la matriz: notas, observaciones, sugerencias y tiempo de permanencia del vehículo en el taller.

Es importante mencionar que los controles clave en ambas matrices se encuentran señalados con azul oscuro.

3.2.1. Análisis previo de los Procedimientos ejecutados en los Talleres con enfoque en la Calidad del Servicio al Cliente

Los procedimientos ejecutados en los Talleres con enfoque en la Calidad del Servicio al Cliente, son, como ya lo mencionamos anteriormente, los siguientes:

- MIR-LAT-001: RECEPCIÓN Y REPARACIÓN VEHÍCULOS LATONERÍA

- MIR-TAL-002: VENTA DE SERVICIOS TALLERES MECÁNICA Y LATONERÍA
- MIR-TAL-007: PRESENTACIÓN PERSONAL Y CONTESTACIÓN TELEFÓNICA
- MIR-TAL-008: PRESENTACIÓN DE TÉCNICOS Y RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL TALLER

A continuación se detallan las distintas actividades que se llevaron a cabo para el análisis del servicio.

3.2.1.1. Determinación de la Muestra para pruebas de recorrido sobre aplicación de conocimientos y Desarrollo

Para determinar los problemas existentes en los Talleres de Latonería y Mecánica respecto del servicio al cliente en la Empresa Mirasol S.A., es necesario realizar un análisis pre-muestreo aleatorio y a conveniencia, pues se han tomado datos de distintas situaciones que reflejen la realidad de los Talleres y a los cuales es fácil acceder.

Se buscó obtener una muestra significativa y que refleje la realidad referente al Servicio al Cliente. Para ello se tomaron las órdenes de trabajo abiertas durante Junio y Julio 2012, de este segmento se tomaron 5 Órdenes de Trabajo para el Taller de Latonería y 5 Órdenes de Trabajo para el Taller de Mecánica para proceder con el Análisis previo. De los resultados obtenidos de esta fase dependerá la ampliación o no de la muestra tomada para aplicarse en la fase de ejecución.

3.2.1.2. Comprobación de los Procedimientos ejecutados en los Talleres de Latonería y Mecánica

Como se mencionó anteriormente, para corroborar los Procedimientos llevados a cabo en los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A., se elaboró una Matriz de Comprobación para cada Taller.

Cada matriz contiene las actividades, registros de documentación y llamadas a los clientes de las órdenes de trabajo seleccionadas al azar en los meses indicados.

En el Anexo 3.3. se presenta los resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Latonería y en el Anexo 3.4. los resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Mecánica.

Como se puede observar, en ambas matrices, la primera columna está conformada por números en secuencia, cada uno de ellos representa un cliente o su respectiva orden de trabajo en cuestión, para no revelar los datos originales.

La calificación de cada recuadro de las matrices se realizó observando registros como órdenes de trabajo, prefacturas, proformas, Check list (Control de Calidad) y por medio de entrevistas telefónicas con los clientes involucrados.

Tanto la última fila como la última columna muestran los resultados porcentuales de las calificaciones obtenidas. La última fila brinda los resultados generales de los aspectos que han sido analizados, estos servirán para su análisis y comprobación con los estándares de General Motors y los Procedimientos seleccionados. Por otro lado la última columna da a conocer resultados generales de calificación a cada cliente, pudiéndose obtener resultados específicos.

La última casilla de la Matriz manifiesta un resultado global general de todos los aspectos analizados.

A criterio personal y según aplicación de una auditoría normal (90% de confianza y 10% de riesgo), se consideraron las siguientes calificaciones y semaforización respectiva:

CALIFICACIÓN	CRITERIO	COLOR
ALTA	> 90%	VERDE
MEDIA	> 70% y < 90%	AMARILLO
BAJA	< 70%	ROJO

Tabla 3.1. Calificación-Semaforización Resultados de Matriz de Comprobación.

Fuente: Elaboración Propia.

Este criterio de semaforización está aplicado a cada uno de los resultados parciales y al total general de cada una de las matrices.

3.2.2. Diagnóstico del Servicio y la Información por Componentes

3.2.2.1. Determinación de los Componentes

Una vez que se ha obtenido un diagnóstico previo, se prepara la fase de ejecución, para ello, es necesario definir los componentes que por separado serán objeto de análisis.

Consideramos a cada taller como un componente, y a su vez la satisfacción del cliente y la comprobación de procesos como sub-componentes; así tenemos:

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Taller de Latonería	Ejecución del Proceso
	Satisfacción al Cliente
Taller de Mecánica	Ejecución del Proceso
	Satisfacción al Cliente

Tabla 3.2. Componentes y Subcomponentes de la Matriz de Comprobación.

Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera se ha dividido y analizado la Matriz de Comprobación.

Los distintos subcomponentes se presentan en los Anexos 3.5., 3.6., 3.7. y 3.8. respectivamente.

3.2.2.2. Determinación de Niveles de Riesgo y Confianza

Los Niveles de Riesgo y Confianza, como ya se mencionó en el Capítulo 1, nos ayudarán a determinar si los resultados se acercan a un mayor o menor cumplimiento de lo planteado, en este caso a los procedimientos.

Las calificaciones obtenidas con los Niveles de Riesgo y Confianza para cada componente y subcomponente se detallan a continuación:

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA									
COMPONENTES					SUBCOMPONENTES				
DESCRIPCIÓN COMPONENTES	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO		DESCRIPCIÓN SUBCOMPONENTES	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
	% OBTENIDO	CALIFICACIÓN	% OBTENIDO	CALIFICACIÓN		% OBTENIDO	CALIFICACIÓN	% OBTENIDO	CALIFICACIÓN
Taller de Latonería	77,50%	ALTO	22,50%	BAJO	Comprobación de Procesos	82,11%	ALTO	17,89%	BAJO
					Satisfacción al Cliente	70,77%	MODERADO	29,23%	BAJO
Taller de Mecánica	74,81%	MODERADO	25,19%	BAJO	Comprobación de Procesos	68,24%	MODERADO	31,76%	BAJO
					Satisfacción al Cliente	86,00%	ALTO	14,00%	BAJO

Tabla 3.3. Determinación de los Niveles de Riesgo y Confianza Fase de Planificación.

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del análisis.

Se observa que en Latonería la comprobación de procesos se encuentra en un nivel de confianza alto, mientras que la satisfacción al cliente en un nivel de confianza moderado.

En el Taller de Mecánica sucede todo lo contrario, El nivel de confianza en la comprobación de procesos es moderado mientras que la satisfacción al cliente desarrolla un nivel alto.

Los resultados revelan que no todos los subcomponentes alcanzan un nivel alto; es por ello, que en base a lo planteado, se elaboraron los programas de trabajo, pues es necesario ampliar la muestra y corroborar las calificaciones y niveles alcanzados.

3.2.3. Programas de Trabajo según el Nivel de Riesgo Determinado en la fase anterior

3.2.3.1. Programa de Trabajo para el Taller de Latonería

A continuación se presenta el Programa de Trabajo para el Taller de Latonería. Incluye los análisis y estudios previos y posteriores a la Matriz de Comprobación de los Procedimientos para el taller.

EVALUACIÓN AL TALLER DE LATONERÍA MIRASOL S.A. PROGRAMA DE TRABAJO				
No.	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	DIAS UTILIZADOS	FECHA	ELABORADO POR
	Objetivo			
	Analizar y proponer mejoras en la Calidad del Servicio al Cliente.			
	Actividades			
1.	Conocimiento General del Taller de Latonería	2	10-may-12 y 11-may-12	Paola Vintimilla
1.1.	Investigación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Taller de Latonería	0,5	14-may-12	Paola Vintimilla
1.2.	Conocimiento de la Estructura Orgánica del Taller	0,5	14-may-12	Paola Vintimilla
2.	Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas			
2.1.	Conocimiento de los Procedimientos, trabajo con Departamento de Mejora Continua	18	15-may-12 a 01-jun-12	Paola Vintimilla
2.2.	Recopilación de Información de la Normativa aplicada tanto en la empresa como en el Taller, trabajo con Recursos Humanos	0,25	04-jun-12	Paola Vintimilla
3.	Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicados a la Investigación	2	05-jul-12 y 06-jul-12	Paola Vintimilla

No.	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	DIAS UTILIZADOS	FECHA	ELABORADO POR
4.	Desarrollo de la Matriz de Comprobación			
4.1.	Elaboración Plantilla de la Matriz de Comprobación	3	25-jul-12 a 27-jul-12	Paola Vintimilla
4.2.	Determinación del Universo de Investigación	0,25	01-ago-12	Paola Vintimilla
4.3.	Determinación de la Muestra Representativa para el Estudio	0,25	02-ago-12	Paola Vintimilla
4.4.	Desarrollo de la Matriz de Comprobación con la Muestra Determinada			
4.4.1.	Recopilación de Información en Archivos	28	03-ago-12 a 30-ago-12	Paola Vintimilla
4.4.2.	Llamadas a Clientes	19	14-ago-12 a 01-sep-12	Paola Vintimilla
4.4.3.	Tabulación de Información	4	04-sep-12 a 07-sep-12	Paola Vintimilla
5.	Análisis de los Resultados Obtenidos	10	10-sep-12 a 19-sep-12	Paola Vintimilla
6.	Análisis Complementarios	30	24-sep-12 a 23-oct-12	Paola Vintimilla
7.	Conclusiones, Elaboración de Informe	15	03-dic-12 a 17-dic-12	Paola Vintimilla

Tabla 3.4. Programa de Trabajo Taller de Latonería.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3.2. Programa de Trabajo para el Taller de Mecánica

Al igual que el Programa de Trabajo del Taller de Latonería, este incluye los análisis y estudios previos y posteriores a la Matriz de Comprobación de los Procedimientos para el Taller de Mecánica. Se presenta a continuación:

EVALUACIÓN AL TALLER DE MECÁNICA MIRASOL S.A. PROGRAMA DE TRABAJO				
	Objetivo			
	Analizar y proponer mejoras en la Calidad del Servicio al Cliente.			
No.	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	DIAS UTILIZADOS	FECHA	ELABORADO POR
	Actividades			
1.	Conocimiento General del Taller de Mecánica	2	11-may-12 y 12-may-12	Paola Vintimilla
1.1.	Investigación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Taller de Mecánica	0,5	14-may-12	Paola Vintimilla
1.2.	Conocimiento de la Estructura Orgánica del Taller	0,5	15-may-12	Paola Vintimilla
2.	Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas			
2.1.	Conocimiento de los Procedimientos, trabajo con Departamento de Mejora Continua	18	15-may-12 a 01-jun-12	Paola Vintimilla
2.2.	Recopilación de Información de la Normativa aplicada tanto en la empresa como en el Taller, trabajo con Recursos Humanos	0,25	04-jun-12	Paola Vintimilla
3.	Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicados a la Investigación	2	09-jul-12 y 10-jul-12	Paola Vintimilla
4.	Desarrollo de la Matriz de Comprobación			
4.1.	Elaboración Plantilla de la Matriz de Comprobación	3	30-jul-12 a 01-ago-12	Paola Vintimilla
4.2.	Determinación del Universo de Investigación	0,25	01-ago-12	Paola Vintimilla
4.3.	Determinación de la Muestra Representativa para el Estudio	0,25	02-ago-12	Paola Vintimilla
4.4.	Desarrollo de la Matriz de Comprobación con la Muestra Determinada			
4.4.1.	Recopilación de Información en Archivos	35	03-ago-12 a 06-sep-12	Paola Vintimilla
4.4.2.	Llamadas a Clientes	20	15-ago-12 a 03-sep-12	Paola Vintimilla

4.4.3.	Tabulación de Información	4	04-sep-12 a 07-sep-12	Paola Vintimilla
5.	Análisis de los Resultados Obtenidos	12	10-sep-12 a 21-sep-12	Paola Vintimilla
No.	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	DIAS UTILIZADOS	FECHA	ELABORADO POR
6.	Análisis Complementarios	30	24-sep-12 a 23-oct-12	Paola Vintimilla
7.	Conclusiones, Elaboración de Informe	15	03-dic-12 a 17-dic-12	Paola Vintimilla

Tabla 3.4. Programa de Trabajo Taller de Mecánica.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4: EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO POR COMPONENTE

4.1. Componente Taller de Latonería

A continuación se presentará a detalle el desarrollo del Programa de Trabajo para el Taller de Latonería.

4.1.1. Conocimiento General del Taller de Latonería

El Conocimiento General del Taller de Latonería fue presentado en el Capítulo 2.

La Misión y Visión fueron desarrolladas en el punto 2.2.1.1. Los Valores y Objetivos empresariales, y por tanto aplicables al Taller de Latonería fueron presentados en los puntos 2.1.3.3. y 2.1.3.4. respectivamente.

La Estructura Orgánica de la Empresa fue presentada en el punto 2.1.4. y la del Taller en el punto 2.2.3.1.

4.1.2. Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas

Para tener conocimiento de los Procedimientos y los Estándares de General Motors que rigen al taller de Latonería, se trabajó con el Departamento de Mejora Continua. Como ya se mencionó anteriormente, por políticas propias de la empresa no se pueden dar a conocer públicamente.

Para conocer Normativas, entre ellas el Reglamento Interno, se recibió la ayuda del Departamento de Recursos Humanos. Este aspecto ya fue detallado en el punto 2.1.5. del Capítulo 2.

4.1.3. Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicadas a la Investigación

Los procedimientos de interés para el desarrollo de este trabajo ya fueron presentados en el punto 2.2.4. del Capítulo 2.

En cuanto a la Normativa, se tomó como principal fuente al Reglamento Interno, en especial los puntos referentes a Presentación Personal.

4.1.4. Desarrollo de la Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería

Luego de los resultados obtenidos en la Fase de Planificación, lo que se pretende es ampliar la muestra para determinar las debilidades en el Control Interno que deben ser mejoradas en el Taller de Latonería.

4.1.4.1. Plantilla de la Matriz de Comprobación

El desarrollo de la Plantilla para la Matriz de Comprobación se realizó en la Etapa de Planificación y está presentada en el Anexo 3.1.

4.1.4.2. Determinación del Universo de Investigación y de la Muestra Representativa para el Estudio

Para el Universo de Investigación se tomaron las órdenes de trabajo abiertas para los talleres en los meses de Junio y Julio 2012; las mismas suman un total de 4 577, de las cuales 236 pertenecen a Latonería.

VEHÍCULOS REGISTRADOS JUNIO Y JULIO 2012		
O.T.	Vh. Registrados	% Registro
# O.T. LATONERÍA	236	5,16%
# O.T. TOTALES	4577	100,00%

Tabla 4.1. Cuadro Órdenes de Trabajo Junio-Julio 2012 Taller de Latonería.

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por Mirasol S.A.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística para el cálculo de muestra de poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N - 1 + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = valor estadístico curva normal de frecuencias

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

N = tamaño del Universo

e = error admitido

Se aplicaron los siguientes valores y se obtuvo el tamaño de la muestra n:

Variable	valor asignado	Justificación
z	2	abarca 95,45% curva normal
p	0,875	promedio calificaciones controles clave
q	0,125	1-p
N	236	# O.T. Junio y Julio 2012
e	0,15	error asignado
n	18	# O.T. a ser analizadas

Tabla 4.2. Cálculo de la Muestra Taller de Latonería.

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4.3. Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería

La Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería se presenta en el Anexo 4.1. Esta incluye los resultados de la recopilación de información tanto en archivos como de las llamadas telefónicas a los clientes correspondientes a 16 órdenes de trabajo seleccionadas aleatoriamente, pues 2 clientes no fueron contactados, invalidando los valores de las encuestas para la matriz.

En el Anexo 4.2. se agrupan los aspectos referentes al cumplimiento de procesos del Taller de Latonería, y en el Anexo 4.3. se agrupan los aspectos referentes al Servicio al Cliente.

4.1.5. Análisis de los Resultados Obtenidos

4.1.5.1. Resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Latonería

Los resultados que serán presentados a continuación pertenecen a cada uno de los aspectos de la Matriz de Comprobación para el Taller de Latonería, pero agrupados en sus subcomponentes: Cumplimiento de Procesos y Satisfacción al Cliente.

Además es necesario presentar los resultados revelando los cuatro atributos de un hallazgo, los que son:

- **Condición:** Describe tal y cómo ejecutó la actividad el responsable, es decir muestra el resultado obtenido en el cumplimiento de dicha actividad.
- **Criterio:** Detalla el artículo, parte del procedimiento y de existir, una norma general mayor que involucre a dicho resultado.
- **Causa:** Busca la razón del incumplimiento.
- **Efecto:** Detallará el impacto que produce el resultado obtenido.

En la redacción del Hallazgo se incluye el cargo del responsable que dio origen al incumplimiento.

4.1.5.1.1. Resultados del Cumplimiento de Procesos Taller de Latonería

Orden de Trabajo: Apertura Orden de Trabajo:

- **Condición:** La calificación obtenida es de un 87,50%.

- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** No se cumple en dos casos. En el primero el cliente asistió al taller para una entrega de llanta, ya que su vehículo estaba asegurado y esta fue robada. En el segundo caso, no se encontró la Orden de Trabajo Física, el vehículo permaneció varios meses en el Taller para su reparación. El responsable de las Órdenes de Trabajo es el Asesor de Servicio.
- **Efecto:** El no cumplimiento de este procedimiento tiene un efecto trascendente, ya que de existir algún reclamo por parte del cliente no existe constancia física de cómo se recibió el vehículo, ni los trabajos autorizados a realizar.

Orden de Trabajo: Fecha y Hora:

- **Condición:** La calificación es de 62,50%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b.
- **Causa:** Al momento de recibir el vehículo el Asesor de Servicio apertura la orden de trabajo. Muchas veces por agilizar el proceso solamente se apunta la fecha y no la hora de recepción, en otras ocasiones ninguna de las dos consta en las Órdenes de Trabajo. Como ya se mencionó el responsable es el Asesor de Servicio.
- **Efecto:** El efecto que produce no es trascendental, sin embargo retrasa la Planificación de la Producción, o no ingresa a la misma a un debido tiempo el vehículo en cuestión.

Orden de Trabajo: Datos del Cliente:

- **Condición:** El resultado es del 75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b.

- **Causa:** No se cumple este criterio en algunos de los casos, muchas veces por el corto tiempo disponible para recibir un vehículo y llenar la Orden de Trabajo. Faltan datos como el número de teléfono o la cédula del cliente. El responsable es el Asesor de Servicio.
- **Efecto:** El no poseer los datos completos del cliente, complica la apertura de la Orden de Trabajo en el Sistema dms, e imposibilita, en muchos casos, el contacto telefónico para informar sobre los trabajos realizados.

Orden de Trabajo: Datos del Vehículo:

- **Condición:** El resultado es 81,25%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b.
- **Causa:** Al igual que los Datos del Cliente, la causa de este incumplimiento es la falta de tiempo para llenar una Orden de Trabajo Física o el dejar espacios vacíos para llenarlos después.
- **Efecto:** El incumplimiento de este procedimiento puede llevar a la no identificación del vehículo. Además complica la solicitud de repuestos, en caso de ser necesarios.

Orden de Trabajo: Selección Normal/ Garantía/ Reingreso:

- **Condición:** El resultado es 68,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b.
- **Causa:** El incumplimiento se presenta debido a que la mayoría de vehículos que ingresan al taller son de tipo Normal, es por ello que muchas veces el Asesor de Servicio omite la selección respectiva.
- **Efecto:** La no selección del tipo de trabajo a realizar puede llevar a una confusión de los procedimientos que se debe llevar a cabo con el vehículo y de su trámite respectivo, ya sea con Aseguradora o General Motors.

Orden de Trabajo: Descripción de Trabajos a Realizar:

- **Condición:** La Calificación es 81,25%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literales b y c.
- **Causa:** Existe incumplimiento por parte del Asesor de Servicio. Este se debe a que no disponía del tiempo suficiente para llenar la Orden de Trabajo física u se omitió esta descripción para luego ser llenada.
- **Efecto:** Este aspecto es trascendental, pues si no se detalla el trabajo a realizar, es difícil por parte del Asesor notificar a la Aseguradora, realizar una proforma correcta de los trabajos respectivos, o peor aún trabajar el vehículo sin tener una autorización clara de lo que el cliente ha solicitado.

Orden de Trabajo: Estado del Vehículo Accesorios:

- **Condición:** La calificación es de 68,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literales b y d.
- **Causa:** Al igual que en las situaciones anteriores, este aspecto no se detalla en las Órdenes de Trabajo por parte del Asesor de Servicio, bien sea por incumplimiento o falta de tiempo.
- **Efecto:** El efecto que puede generar este incumplimiento es de alto impacto, pues si no se registran los accesorios o la ausencia de los mismos al momento del ingreso del vehículo, el cliente puede realizar un reclamo señalando la pérdida dentro del taller.

Orden de Trabajo: Estado del Vehículo Abolladuras:

- **Condición:** La calificación es de 68,75%.

- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literales b y d.
- **Causa:** El incumplimiento se da por parte del Asesor de Servicio, en varios de los casos por falta de tiempo o por agilizar el proceso de recepción de vehículos.
- **Efecto:** El efecto que puede generar este incumplimiento es trascendental, pues si no se registra el estado del vehículo a su ingreso, el cliente puede reclamar cualquier supuesto daño dentro del taller o durante el tiempo que dure la reparación.

Orden de Trabajo: Firma del Cliente:

- **Condición:** La calificación es de 75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.10.
- **Causa:** El incumplimiento se da porque muchas veces el cliente se encuentra apurado y no registra su firma, o el Asesor de Servicio olvidó pedir que lo haga, bien sea por falta de tiempo o por descuido.
- **Efecto:** Este es uno de los aspectos más importantes y relevantes. La firma del Cliente es la aceptación del mismo que entrega su vehículo en las condiciones establecidas y detalladas en la hoja. De no existir este soporte, es muy difícil hacer frente a los reclamos de los clientes.

Orden de Trabajo: Firma del Asesor de Servicio:

- **Condición:** La Calificación es de 75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal b. Estándares GM, categoría W3 punto W.3.14.
- **Causa:** El responsable directo es el Asesor de Servicio. La no existencia de la firma puede ser por descuido o por considerarla irrelevante.

- **Efecto:** La firma del Asesor de Servicio en la Orden de Trabajo es importante, pues esta junto con la firma del cliente, demuestra la aceptación de ambas partes de los trabajos a realizar y las distintas condiciones en las que ingresa el vehículo.

Ingreso de la Orden al Sistema:

- **Condición:** La Calificación obtenida es del 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal a.
- **Causa:** El responsable directo es el Asesor de Servicio.
- **Efecto:** El no cumplimiento genera problemas en el registro, control de producción, seguimiento y facturación del vehículo. Es importante que este cumplimiento se mantenga con calificación 100%.

Descripción de Evaluación de Daños:

- **Condición:** La Calificación obtenida es de 18,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal b.
- **Causa:** No se encontraron físicamente la mayoría de estos registros, esto es por falta de orden y de secuencia de archivo. El responsable del cumplimiento es el Jefe de Latoneros.
- **Efecto:** Es importante tener el detalle de la Evaluación de Daños, ya que es el primer paso para proceder a realizar la proforma, sino existe un retraso en presentar esta al seguro o al cliente directamente.

Detalle de Repuestos (prefactura-documento bodega):

- **Condición:** El cumplimiento es del 100%.

- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal e.
- **Causa:** Es importante disponer de este detalle, bien sea para justificación de los repuestos asignados a un vehículo o para la facturación de los mismos.
- **Efecto:** El no cumplimiento de este aspecto llevará a problemas en la facturación de los trabajos realizados y/o conflictos con el cliente.

Proforma: Existencia de la Proforma Respectiva:

- **Condición:** La calificación es de 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal c.
- **Causa:** La persona responsable es el Asesor de Servicio. El incumplimiento de este aspecto se puede dar por pérdida de la documentación o entregar al cliente la misma sin un respaldo respectivo.
- **Efecto:** La proforma es el respaldo de los trabajos a realizar ante el seguro y el cliente, de no existir la misma se pueden generar varios conflictos entre los mencionados y el taller.

Registro de Servido del Taller:

- **Condición:** La calificación es de 93,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal f.
- **Causa:** El responsable es el Jefe de Taller, o quien se encuentre a cargo en su ausencia. El incumplimiento de este proceso se puede dar por falta de responsabilidad, equivocación o descuido.
- **Efecto:** El no cumplimiento de este proceso llevará a facturar un monto incorrecto al cliente o aseguradora, además la remuneración de los técnicos

u operarios que participaron en el arreglo del vehículo tampoco será la correcta.

Registro de Actividades de Operarios en dms:

- **Condición:** La Calificación obtenida es de 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 5 literales a y b.
- **Causa:** El responsable es el Jefe de Taller. Si se diera un incumplimiento de este proceso fuera por descuido o falta de responsabilidad.
- **Efecto:** De no cumplirse este procedimiento el monto final de la facturación será incorrecto. Además existirá una insatisfacción de los clientes internos, lo que puede repercutir en una baja productividad o trabajos con bajos parámetros de calidad.

Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados:

- **Condición:** La Calificación es de 93,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 3 literales a, b, c, d, e y f; Punto 4 literales a, b, c, d, e, f y g.
- **Causa:** El responsable directo es el Asesor de Repuestos. El incumplimiento se da por la falta de los repuestos necesarios para cargar a la Orden de Trabajo o por falta de responsabilidad.
- **Efecto:** La falta de Confirmación de los Repuestos generará un retraso en la entrega del vehículo, además de una factura incorrecta.

Prefactura/ Orden de Salida firmada:

- **Condición:** La calificación es del 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 8 literal c.

- **Causa:** La persona responsable es el Jefe de Taller y en su ausencia el encargado de su puesto. El incumplimiento sólo puede darse por falta de responsabilidad o falta de comunicación con el seguro.
- **Efecto:** La ausencia de firma, o peor aún de la documentación, puede generar la no aceptación, por parte del cliente o del seguro, de los trabajos realizados y facturados, y por tanto problemas y futuros ajustes.

Documentos finales: comprobante pago deducible, finiquito u orden de salida, prefactura, O.T., proforma, egresos de bodega, autorización, Hoja Control Calidad, factura:

- **Condición:** La Calificación es de 43,75%
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 8 literales a, b, c, d y e; Punto 10 literal e.
- **Causa:** Las personas involucradas son el Asesor de Servicio, Líder de Calidad, Asistente de Taller, Jefe de Taller y Facturadora. La ausencia de documentación se debe a falta de orden o falta de responsabilidad.
- **Efecto:** Ausencia de respaldo en el caso de un posible reclamo y por tanto una respuesta inadecuada al cliente e insatisfacción del mismo.

4.1.5.1.2. Resultados de la Satisfacción al Cliente Taller de Latonería

Atención con Cordialidad:

- **Condición:** La calificación obtenida es de 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal a. Estándares GM Categoría W3, puntos W3.7. Y W3.9.
- **Causa:** No existe incumplimiento.
- **Efecto:** El cliente está satisfecho al 100% con la atención recibida, lo que permitirá, en lo posible, un pronto retorno a cualquiera de los servicios brindados por la empresa.

Bolsa Plástica para pertenencias:

- **Condición:** La Calificación es 12,50%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.8.
- **Causa:** Falta de disponibilidad de las bolsas plásticas o consideración de las mismas como irrelevantes. El responsable directo es el Asesor de Servicio o la persona que recepta el vehículo.
- **Efecto:** El no cumplir con este requerimiento puede llevar a la insatisfacción del cliente.

Asesoría en el Reporte al Seguro:

- **Condición:** La Calificación obtenida es de 75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal e.
- **Causa:** La no obtención de la calificación máxima se debe a que el vehículo no dispone de Seguro de Siniestros, o el accidente ya fue reportado antes de ingresar al taller. La persona responsable, es la Asistente de Taller.
- **Efecto:** El no cumplimiento de este aspecto no es trascendental, sin embargo puede generar insatisfacción en el cliente.

Proforma: Recepción Proforma por Aseguradora/Cliente:

- **Condición:** La calificación es de 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal g.
- **Causa:** Las personas responsables son la Asistente de Taller y el Asesor de Servicio. El incumplimiento de este aspecto sólo se puede dar por falta de responsabilidad.

- **Efecto:** Lo más trascendente es que el trabajo no se realice en el taller, ya que la información y el detalle de los servicios a ofrecer no son receptados y por tanto tampoco serán autorizados.

Seguimiento de Respuesta Cliente/ Aseguradora:

- **Condición:** La calificación es de 87,50%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 2 literal h.
- **Causa:** La persona responsable es la Asistente de Taller. El incumplimiento de este proceso se puede dar por falta de tiempo o descuido.
- **Efecto:** El incumplimiento de este proceso retrasará la aprobación del seguro principalmente, y con ello los arreglos de reparación del vehículo. Todo esto repercutirá en un cliente molesto a la expectativa del trabajo a realizarse.

Disposición de Todos los Repuestos Necesarios:

- **Condición:** La calificación es de 43,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 3 literales a, b, c, d, e y f; Punto 4 literales a, b, c, d, e, f y g.
- **Causa:** El responsable es el Asesor de Repuestos junto con todo el Departamento de Repuestos de la Empresa Mirasol S.A. La falta de disponibilidad puede ser por un mal manejo de rotación de inventarios, o por problemas con el proveedor externo, en este caso General Motors Ecuador.
- **Efecto:** El incumplimiento de este aspecto retrasa los trabajos a realizar, por tanto la entrega del vehículo y repercute en un cliente molesto.

Sin daños ocultos:

- **Condición:** La Calificación obtenida es de 75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 6 literales a, b, c, d y e.
- **Causa:** La persona directamente responsable es el Jefe de Latoneros, pues el realiza las evaluaciones de los daños al recibir los vehículos. Responsables indirectos son los operarios, pues deben notificar anomalías o faltantes en la proforma. El incumplimiento de este aspecto puede darse principalmente por error al momento de realizar evaluaciones y/o recibir el vehículo; dicho error puede generarse por falta de evaluación minuciosa.
- **Efecto:** Una evaluación de daños incorrecta genera daños ocultos que repercute directamente en la Insatisfacción del Cliente y por lo tanto se generan reclamos y quejas.

Sin Reingresos:

- **Condición:** La Calificación es de 68,75%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 6.
- **Causa:** Todas las personas que laboran en el Taller son directa o indirectamente involucrados en este aspecto. Un reingreso significa no calidad o la ausencia de la misa en el trabajo realizado, por tanto se puede presentar por falta de responsabilidad descuido o falta de detalle.
- **Efecto:** Un reingreso genera un cliente insatisfecho a cualquier grado, y producto de esto se dan quejas, reclamos y retrasos en la producción de las siguientes reparaciones de vehículos y por ende más clientes insatisfechos.

Sin Defectos en el Control de Calidad:

- **Condición:** La Calificación es de 43,75%.

- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 5 literales e, f, g, h, i, j, k y l; Punto 9 literales a, b, c, d, e, f y g.
- **Causa:** Todas las personas que laboran en el Taller son directa o indirectamente responsables. El incumplimiento de este aspecto se debe a trabajos defectuosos fruto de técnicas, herramientas o métodos incorrectos o ausencia de los mismos.
- **Efecto:** Un defecto en el Control de Calidad no corregido a tiempo implica un cliente insatisfecho y como consecuencia quejas reclamos y promoción negativa del taller.

Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente:

- **Condición:** La Calificación es de 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller Punto 1. Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica Punto 1. Estándares GM Categoría W2.
- **Causa:** Los responsables directos son el Asesor de Servicio, Jefe de Taller, Asistente de Taller y Cajera. El incumplimiento de este aspecto es netamente falta de responsabilidad personal.
- **Efecto:** Una inadecuada presentación personal genera insatisfacción indirecta en el cliente y puede traer otras repercusiones.

Atención de Llamadas con Cordialidad:

- **Condición:** La Calificación es de 81,25%.
- **Criterio:** Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica Punto 2. Estándares GM Categoría W3, puntos W.3.1.-W3.6.
- **Causa:** Los involucrados directos son el Jefe de Taller, Asesor de Servicio y Asistente de Taller. El incumplimiento es netamente falta de responsabilidad

- **Efecto:** La falta de cordialidad en las llamadas genera insatisfacción en el cliente y puede llevar a reclamos y quejas pertinentes.

Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, etc.:

- **Condición:** La Calificación es de 37,50%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Puntos 6.5. y 6.6. Prácticas Eficientes del Taller: Pruebas de Ruta.
- **Causa:** Los responsables son el Jefe de Taller y el Asesor de Servicio. El incumplimiento de este aspecto se debe a que es Adicional y por tanto no existe un enfoque en su cumplimiento.
- **Efecto:** La ausencia de un Servicio Adicional puede llevar a una satisfacción incompleta de un cliente que recomendaría el taller y sus servicios a más personas.

Ofrecimiento de un taxi o transporte:

- **Condición:** La Calificación es de 50%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 7.8.
- **Causa:** Falta de responsabilidad o descuido de la persona que recibe el vehículo y debe ofrecer este servicio.
- **Efecto:** Satisfacción incompleta respecto al servicio brindado en el taller, y por tanto posibles pérdidas de recomendaciones.

4.1.6. Análisis Resultados Call Center

Como ya se mencionó en el punto 3.1. del Capítulo 3, la satisfacción al cliente es medida mediante encuestas realizadas semanalmente por un Call Center Externo.

El objetivo de éstas es proporcionar información trascendental sobre la perspectiva del cliente respecto al servicio; además, en caso de existir quejas y/o reclamos, se realiza una comunicación inmediata a la persona de atención en el concesionario, para que solucione inmediatamente el inconveniente con el cliente.

Lo que se pide al cliente es que califique del 1 al 5 distintos aspectos, donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho. Las preguntas que se realizan para el taller de Latonería son las siguientes:

- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida en el taller en esta última visita?
- Por la calidad en trabajos realizados y servicio brindado, ¿Recomendaría usted nuestro taller a amigos y familiares?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida por parte del Asesor de Servicio?, ¿fue amable?, ¿escuchó sus requerimientos y le ofreció una atención personalizada?
- Mientras su vehículo se encontraba en el Taller de Latonería, ¿el Asesor de Servicio lo mantuvo informado sobre el estado de su vehículo y los trabajos a realizar?
- Al dejar su vehículo, ¿le fue ofrecido un taxi para trasladarse a su lugar de destino inmediato?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la entrega de su vehículo?
- En su última visita, ¿Los trabajos mecánicos realizados en su vehículo se hicieron satisfactoriamente?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió por parte de la cajera?

- Considerando el trabajo realizado, ¿el tiempo que su vehículo estuvo en el taller le pareció razonable?

En el Anexo 4.4. se resumen los resultados obtenidos de las encuestas del Call Center en los meses de Junio y Julio 2012 para el Taller de Latonería.

Se presenta el número de personas que calificaron determinada pregunta con determinada calificación del 1 al 5 y el porcentaje que esto implica. Además, se calculó en base al número de respuestas la calificación máxima (todas 5), calificación mínima (todas 1) y un rango admisible (calificaciones entre 4 y 5) para cada pregunta; con ello se podría ubicar si la calificación total obtenida (sumatoria del número de respuestas en cada pregunta por el valor asignado) se encontraba dentro del rango establecido.

En función de lo establecido, podemos decir que la tendencia de calificación en general es hacia totalmente satisfactorio (5), con cierta inclinación de algunos clientes a la calificación de muy satisfecho (4) y Nada satisfecho (1).

La calificación total es un 86,99% de la calificación máxima posible, lo cual es bueno. Sin embargo existen tres aspectos que no se encuentran dentro de un rango admisible y son:

- La información por parte del Asesor de Servicio al cliente de los trabajos realizados
- La atención por parte de la Cajera
- Un tiempo de permanencia razonable del vehículo en el taller

4.1.7. Entrevistas Personales

Para aclarar ciertos criterios de los talleres se realizaron entrevistas personales, tanto con el Auditor del Departamento de Mejora Continua, como con el Gerente Nacional de Repuestos.

4.1.7.1. Entrevista con Gustavo Delgado, Auditor-Mejora Continua

Gustavo Delgado, Auditor del Departamento de Mejora Continua, dio a conocer su punto de vista respecto al análisis de este trabajo y a posibles propuestas de mejora; todo esto se detalla a continuación:

- General Motors, realiza encuestas similares a las del Call Center para calificar al concesionario, las mismas son dirigidas a un 8%-10% del total de usuarios. Por tanto, Mirasol S.A. debería, luego de realizar mejoras en su servicio de atención al cliente, reducir el número de llamadas del Call Center y dirigirlo solamente a una muestra representativa, pues esto implicaría principalmente optimización de costos. Cabe recalcar que una calificación alta en el Call Center estaría ligada a un servicio de calidad alto, con una muestra representativa Mirasol S.A. podría corroborar si se mantiene en esa línea.
- Por otro lado, la encuesta realizada por el Call Center debería ser analizada, pues se debería determinar si el tiempo que involucra es el adecuado, entre otros aspectos.
- El Taller de Latonería presenta varios retrasos en entrega al cliente. Esto podría ser mejorado dando un seguimiento visual, por ejemplo con conos de colores rojo, amarillo y verde, y en ellos detallados la descripción del retraso y la fecha de entrega prometida al cliente.
- A partir del mes de Octubre 2012, se realizarán auditorías por parte de distintas personas provenientes del grupo MEP-ASSA; dichas auditoría también involucran a los talleres.

4.1.7.2. Entrevista con César Torres, Gerente Nacional de Repuestos

César Torres, Gerente Nacional de Repuestos, dio a conocer la forma de obtención de los repuestos para los clientes y su punto de vista:

- Un repuesto solicitado por el Taller de Latonería tiene las siguientes prioridades de búsqueda, si no se encuentra en uno de estos lugares detallados a continuación se continúa la solicitud con el siguiente:
 - Bodegas Mirasol
 - Bodegas Grupo MEP-ASSA
 - General Motors Quito
 - Red de Concesionarios a nivel Nacional
 - Importación directa a través de General Motors Quito
 - Actualmente, se están realizando pocas compras directas con un proveedor en Miami y transportado por Correos del Ecuador

Este orden de prioridades tiene sus desventajas, por ejemplo la importación a través de General Motors Quito está determinada para un periodo de 30 días, sin embargo en la realidad la espera del cliente es de 60 días o más. Se espera que las compras directas con el proveedor duren los 10 días determinados por Correos del Ecuador.

- Los repuestos del Taller de Latonería tienen distinta rotación que los del Taller de Mecánica, pues, por ejemplo, no es lo mismo tener en stock filtros de aceite que un parabrisas posterior de un tipo de vehículo determinado. Y es por ello, que la disponibilidad de los mismos es muy baja y muchas veces nula.
- Mirasol S.A. tiene 2 días para conseguir un repuesto a nivel nacional, de lo contrario se tramita la importación del mismo.

- Al momento de realizar la solicitud de un repuesto se tiene que ser bastante específico con lo que se solicita, se debe mandar la solicitud del mismo con modelo y año del vehículo, además de adjuntar fotos y medidas exactas para evitar inconvenientes, entre ellos la recepción de un ítem equivocado.

4.2. Componente Taller de Mecánica

Es importante tener presente que el desarrollo de este Componente es similar al Componente Taller de Latonería, sin embargo el análisis y los resultados son diferentes.

A continuación se presentará a detalle el desarrollo del Programa de Trabajo para el Taller de Mecánica.

4.2.1. Conocimiento General del Taller de Mecánica

El Conocimiento General del Taller de Mecánica fue presentado en el Capítulo 2.

La Misión y Visión fueron desarrolladas en el punto 2.2.1.2. Los Valores y Objetivos empresariales, y por tanto aplicables tanto al Taller de Mecánica como al de Latonería, fueron presentados en los puntos 2.1.3.3. y 2.1.3.4. respectivamente.

La Estructura Orgánica de la Empresa fue presentada en el punto 2.1.4. y la del Taller en el punto 2.2.3.2.

4.2.2. Conocimiento de los Procedimientos Aplicados y Normativas

Al igual que el Taller de Latonería, para tener conocimiento de los Procedimientos y los Estándares de General Motors que rigen al Taller de Mecánica, se trabajó con el Departamento de Mejora Continua. Como ya se mencionó anteriormente, por políticas propias de la empresa no se pueden dar a conocer públicamente.

Para conocer Normativas, entre ellas el Reglamento Interno, se recibió la ayuda del Departamento de Recursos Humanos. Este aspecto ya fue detallado en el punto 2.1.5. del Capítulo 2.

4.2.3. Determinación de los Procedimientos y Normativas aplicadas a la Investigación

Los procedimientos de interés para el desarrollo de este trabajo ya fueron presentados en el punto 2.2.4. del Capítulo 2.

En cuanto a la Normativa, se tomó como principal fuente al Reglamento Interno, en especial los puntos referentes a Presentación Personal.

4.2.4. Desarrollo de la Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica

A partir de los resultados obtenidos en la Fase de Planificación, lo que se pretende es ampliar la muestra para determinar las debilidades en el Control Interno que deben ser mejoradas en el Taller de Mecánica.

4.2.4.1. Plantilla de la Matriz de Comprobación

La Plantilla para la Matriz de Comprobación, desarrollada en la etapa de Planificación, se encuentra en el Anexo 3.2.

4.2.4.2. Determinación del Universo de Investigación y de la Muestra Representativa para el Estudio

Para el Universo de Investigación se tomaron las órdenes de trabajo abiertas para los talleres en los meses de Junio y Julio 2012; las mismas suman un total de 4 577, de las cuales 4 341 pertenecen a Mecánica.

VEHÍCULOS REGISTRADOS JUNIO Y JULIO 2012		
O.T.	Vh. Registrados	% Registro
# O.T. MECÁNICA	4341	94,84%
# O.T. TOTALES	4577	100,00%

Tabla 4.3. Cuadro Órdenes de Trabajo Junio-Julio 2012 Taller de Mecánica.

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por Mirasol S.A.

Para determinar la muestra se utilizó la misma fórmula estadística presentada para el Taller de Latonería:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N - 1 + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = *valor estadístico curva normal de frecuencias*
 p = *probabilidad de ocurrencia*
 q = *probabilidad de no ocurrencia*
 N = *tamaño del Universo*
 e = *error admitido*

Se aplicaron los valores siguientes y se obtuvo el tamaño de la muestra n :

Variable	valor asignado	Justificación
z	2	abarca 95,45% curva normal
p	0,70	promedio calificaciones controles clave
q	0,30	1-p
N	4341	# O.T. Junio y Julio 2012
e	0,15	error asignado
n	37	# O.T. a ser analizadas

Tabla 4.4. Cálculo de la Muestra Taller de Mecánica.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.4.3. Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica

La Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica se presenta en el Anexo 4.5. Esta incluye los resultados de la recopilación de información tanto en archivos como de las llamadas telefónicas a los clientes correspondientes a 34 órdenes de trabajo seleccionadas aleatoriamente, pues 3 clientes no fueron contactados telefónicamente, invalidando valores de las encuestas en la matriz.

En el Anexo 4.6. se agrupan los aspectos referentes al cumplimiento de procesos del Taller de Mecánica, y en el Anexo 4.7. se agrupan los aspectos referentes al Servicio al Cliente.

4.2.5. Análisis de los Resultados Obtenidos

4.2.5.1. Resultados de la Matriz de Comprobación del Taller de Mecánica

Los resultados que serán presentados a continuación pertenecen a cada uno de los aspectos de la Matriz de Comprobación para el Taller de Mecánica, los mismos que han sido agrupados en sus subcomponentes: Cumplimiento de Procesos y Satisfacción al Cliente.

Cabe destacar que éstos se presentan bajo los cuatro atributos de un hallazgo.

4.2.5.1.1. Resultados del Cumplimiento de Procesos Taller de Mecánica

Orden de Trabajo: Fecha y Hora:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 73,53%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.4. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Los involucrados directamente son los Asesores de Servicio, quienes aperturan las Órdenes de Trabajo. El incumplimiento sucede principalmente por descuido u olvido.
- **Efecto:** El no registrar la fecha y/o la hora, puede traer problemas con la planificación del trabajo, por ejemplo, dando prioridad a vehículos que ingresaron más tarde al taller. También pueden existir reclamos por incumplimiento en los horarios de entrega por parte del cliente.

Orden de Trabajo: Datos del Cliente:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 76,47%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.4. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Las personas responsables para este aspecto son los Asesores de Servicio. El incumplimiento, en su mayoría se da por falta de tiempo, bien sea del Asesor que recepta el vehículo, o por tratarse de un cliente frecuente, cuyos datos se encuentran en el sistema.
- **Efecto:** Al igual que el Taller de Latonería, el no poseer los datos completos del cliente, complica la apertura de la Orden de Trabajo en el Sistema dms, e imposibilita, en muchos casos, el contacto telefónico para informar sobre los trabajos realizados.

Orden de Trabajo: Datos Vehículo:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 76,47%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.4. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Los responsables son los Asesores de Servicio. El incumplimiento de este aspecto se presenta por falta de tiempo de cualquiera de las partes.
- **Efecto:** El incumplimiento de este proceso, puede generar confusión con el vehículo receptado, los trabajos a realizar en el mismo y generar errores en la planificación de la producción.

**Orden de Trabajo: Selección de Tipo de Trabajo: Normal/ Garantía/
Reingreso:**

- **Condición:** La Calificación obtenida es 23,53%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.4. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Al igual que los otros aspectos, los encargados son los Asesores de Servicio. El incumplimiento se da por la consideración de que la mayoría de trabajos son de tipo Normal.
- **Efecto:** El incumplimiento de este aspecto puede generar inconvenientes al priorizar vehículos por atender o al momento de la facturación de trabajos realizados.

Orden de Trabajo: Servicio Especificado/ Descripción de Trabajos a Realizar:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 76,47%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Puntos 5.9 y 5.11. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Los involucrados directamente son los Asesores de Servicio. El incumplimiento se presenta por descuido, falta de tiempo o falta de responsabilidad.
- **Efecto:** Este aspecto es trascendental, pues el desconocimiento del servicio que se debe prestar o los trabajos a realizar generarán conflictos al momento de la reparación y futuros reclamos de clientes, pues no se han realizado los trabajos que fueron solicitados.

Orden de Trabajo: Estado de Vehículo: Accesorios Vehículo:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 61,76%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.7. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Los involucrados, al igual que en otros aspectos, son los Asesores de Servicio. El incumplimiento, principalmente, se presenta por falta de tiempo o descuido.
- **Efecto:** El no cumplimiento generará conflictos, principalmente reclamos del cliente por objetos, que a su criterio, se encontraban en el vehículo.

Orden de Trabajo: Estado de Vehículo: Abolladuras:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 61,76%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 5. Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.5. Estándares GM, Categoría W5, Punto W.5.2.3.
- **Causa:** Los Asesores de Servicio se encargan de verificar las Abolladuras. El incumplimiento se presenta por falta de tiempo o por falta de responsabilidad.
- **Efecto:** Al igual que los accesorios del vehículo, el incumplimiento puede generar conflictos con el cliente, pues el mismo reclamará la diferencia en las condiciones de entrega vs la de recepción del vehículo, en caso de presentarse algún rayón o abolladura.

Orden de Trabajo: Firma Cliente:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 55,88%.

- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.10.
- **Causa:** Los responsables directos son los Asesores de Servicio. El incumplimiento se da por descuido principalmente y/o falta de responsabilidad.
- **Efecto:** La firma del Cliente es la aceptación, de su parte, de los trabajos solicitados, términos y condiciones descritos en la Orden de Trabajo. De no existir la misma, pueden presentarse reclamos injustificables, y con ello problemas, gasto en tiempo y dinero, etc.

Orden de Trabajo: Firma Asesor de Servicio:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 67,65%.
- **Criterio:** Estándares GM, categoría W3 punto W.3.14.
- **Causa:** El Asesor de Servicio es el responsable de cumplir con este aspecto. El incumplimiento se da por falta de tiempo o por considerar relevante la colocación de su firma en la Orden de Trabajo.
- **Efecto:** La Ausencia de la firma del Asesor implica la falta de responsabilidad del mismo sobre el vehículo recibido y/o los trabajos a realizarse. Por tanto esto puede llevar a conflictos internos, entre los Asesores o personas que laboran en el taller; y malos entendidos con los clientes.

Check List: Check List llenado:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 7.
- **Causa:** Los responsables son los técnicos, encargados de la reparación y notificación de errores. El incumplimiento de este aspecto puede presentarse por descuido o falta de responsabilidad.

- **Efecto:** El no poseer un check list, o que este se encuentre mal llenado, puede generar inconformidad en el cliente, quien al no poseer detalle de la reparación o las recomendaciones respectivas.

Check List: Firma Asesor:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 91,18%.
- **Criterio:** Estándares GM, categoría W3 punto W.3.14.
- **Causa:** Los responsables directos son los Asesores de Servicio, quienes además de firmar el documento deben indicar al cliente los detalles del mismo. El incumplimiento de este procedimiento se da por falta de responsabilidad o descuido.
- **Efecto:** La ausencia de firma significa que el Asesor no tiene conocimiento de este documento, el mismo que contiene la explicación de la revisión realizada y el estado del vehículo. Dicho desconocimiento puede generar confusiones en la comunicación con el cliente, y problemas posteriores.

Check List: Firma Calidad:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 0%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 8. Estándares GM, Categoría W5, punto W.5.2.6.
- **Causa:** El responsable directo es el líder de Calidad. El incumplimiento total de este aspecto se da por falta de responsabilidad.
- **Efecto:** La ausencia de la firma del líder de Calidad significa una falta de control de la documentación del Taller de Mecánica. A pesar que los estándares de General Motors exigen un 10% de las firmas en los Controles de Calidad, se pueden generar grandes problemas con Auditorías tanto internas como externas.

Check List: Firma Cliente:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 94,12%
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, punto 9.
- **Causa:** El responsable indirecto es el Asesor de Servicio, quien luego de indicarle al cliente los detalles del Check List debe receptar su firma. El incumplimiento se presenta principalmente por descuido o falta de colaboración del cliente.
- **Efecto:** El efecto es trascendente, pues el cliente al desconocer el estado en que recibe el vehículo luego de su egreso del taller, puede reclamar trabajos no realizados, mal estado del vehículo, entre otros.

Especificación/ Cotización de Repuestos:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 73,53%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, punto 3.4. Estándares GM, Categoría W5, punto W5.3.3.2.
- **Causa:** Los responsables son los Asesores de Servicio conjuntamente con los Asesores de Repuestos. El incumplimiento se puede presentar por descuido, falta de responsabilidad o porque simplemente el vehículo no requería de ningún repuesto.
- **Efecto:** El incumplimiento de este aspecto puede generar problemas al momento de la facturación. Un cliente insatisfecho, sobre todo con el monto de la reparación es difícil que retorne o que recomiende el Taller a otras personas.

Registro de Actividades de Operarios en el dms:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 97,06%.

- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 7 y Puntos subsecuente: Colocar datos del técnico a la Orden de Reparación (punto no numerado en el procedimiento).
- **Causa:** Los responsables son los Asesores de Servicio y Jefe de Taller. El incumplimiento de este procedimiento se presentará principalmente por falta de responsabilidad.
- **Efecto:** El no cargar las actividades en el sistema generará insatisfacción de los clientes internos, quienes a su vez producirán reclamos y reducirán su rendimiento laboral, el cual se verá reflejado en la entrega tardía del vehículo y por tanto insatisfacción del cliente externo.

Prefactura firmada por el Asesor:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 58,82%.
- **Criterio:** Estándares GM, categoría W3 punto W.3.14.
- **Causa:** Los responsables directos son los Asesores de Servicio. El incumplimiento de este proceso se da principalmente por falta de responsabilidad.
- **Efecto:** La firma del Asesor de Servicio en la Prefactura corrobora que tiene conocimiento total de los trabajos realizados y próximos a ser facturados; por tanto tiene completa responsabilidad de estos. De no existir la firma respectiva propicia a malos entendidos con el Cliente y por tanto insatisfacción del mismo.

Documentos Finales (Prefactura, Orden de Trabajo, Hoja de Control de Calidad o Check List):

- **Condición:** La Calificación obtenida es 73,53%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Cierre de la Orden de Trabajo, Facturación, Pago.

- **Causa:** El responsable directo es el Asesor de Servicio y de forma indirecta el líder de Calidad. El incumplimiento de este aspecto es por falta de responsabilidad, pues toda la documentación tiene que estar en orden.
- **Efecto:** La no existencia de la documentación mencionada es la ausencia de respaldos frente a posibles reclamos del cliente o frente a Auditorías Internas y Externas, por tanto generará conflictos.

4.2.5.1.2. Resultados de la Satisfacción del Cliente Taller de Mecánica

Atención con Cordialidad:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 1 literal a. Estándares GM Categoría W3, puntos W3.7. Y W3.9.
- **Causa:** Los responsables son todos aquellos que tienen contacto directo con el cliente. No existe incumplimiento.
- **Efecto:** Si la atención es cordial, los clientes retornarán pronto y recomendarán el servicio brindado por el taller.

Bolsa Plástica para pertenencias o Consulta de Cosas de Valor:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 70,59%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 5.4. Estándares GM, Categoría W3, punto W3.15.
- **Causa:** La responsabilidad recae sobre los Asesores de Servicio. El incumplimiento se da principalmente por olvido o descuido.
- **Efecto:** Los accesorios dejados al interior del vehículo tienen que ser notificados o llevados por el cliente en una bolsa plástica, para evitar futuros reclamos y conflictos. Éstos sólo generan insatisfacción y/o incomodidad.

Check List: Recomendaciones/ Próximo Mantenimiento:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 94,12%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, Punto 7.
- **Causa:** Los responsables son los técnicos, asesores de Servicio y Líder de Calidad. El incumplimiento se presentará principalmente por descuido.
- **Efecto:** El no dar a conocer recomendaciones al cliente puede crear una satisfacción incompleta, y en caso de presentarse algún inconveniente más adelante existirá un reclamo o un cliente insatisfecho que buscará el servicio en alguna otra parte, más no en el Taller.

Disponibilidad de Todos los Repuestos Necesarios:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 85,29%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto Aprobación de Trabajo Adicional por parte del Cliente: En el Caso de que no haya las partes en Existencia (procedimiento no numerado).
- **Causa:** Los responsables son los Asesores de Repuestos y las personas encargadas del Inventario de Repuestos y Accesorios. El incumplimiento se presentará principalmente por un mal manejo de inventarios o por requerir de un ítem específico difícil de conseguir y de muy baja rotación.
- **Efecto:** El incumplimiento de este aspecto genera un retraso en la entrega del vehículo reparado al cliente, a su vez producirá insatisfacción, quejas y reclamos.

Sin Reingresos:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 97,06%.

- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 6.
- **Causa:** La responsabilidad principalmente recae sobre los operarios del Taller de Mecánica, Sin deslindar el compromiso de Asesores de Servicio y Jefes de taller. El incumplimiento se presentará principalmente por descuido o falta de responsabilidad.
- **Efecto:** Un reingreso es una molestia directa al cliente, y a su vez, la posibilidad que el mismo no retorne al taller ni que recomiende a demás personas.

Sin Defectos en el Control de Calidad:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 88,24%.
- **Criterio:** Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, Punto 8.
- **Causa:** Los responsables son los operarios, Asesores de Servicio, Asesores de Repuestos, Jefe de Taller y principalmente el líder de Calidad.
- **Efecto:** Al igual que el aspecto anterior, el incumplimiento de este aspecto, generará conflictos con cliente y a su vez no existirán recomendación alguna y ni un pronto retorno.

Presentación Personal del Asesor o Personal de Atención al Cliente:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 100%.
- **Criterio:** Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller Punto 1. Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica Punto 1. Estándares GM Categoría W2.
- **Causa:** Los responsables directos son el Asesor de Servicio, Jefe de Taller, Líder de Calidad y Cajera. El incumplimiento de este aspecto es netamente falta de responsabilidad personal.

- **Efecto:** Una inadecuada presentación personal genera insatisfacción indirecta en el cliente y puede traer otras repercusiones.

Atención de Llamadas con Cordialidad:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 97,06%.
- **Criterio:** Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica Punto 2. Estándares GM Categoría W3, puntos W.3.1.-W3.6.
- **Causa:** Los involucrados directos son el Jefe de Taller y Asesor de Servicio. El incumplimiento es netamente falta de responsabilidad
- **Efecto:** La falta de cordialidad en las llamadas genera insatisfacción en el cliente y puede llevar a reclamos y quejas pertinentes.

Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, otro vehículo, etc.:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 26,47%.
- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Puntos 6.5. y 6.6. Prácticas Eficientes del Taller: Pruebas de Ruta.
- **Causa:** Los responsables son el Jefe de Taller, Asesor de Servicio y Líder de Calidad. El incumplimiento de este aspecto se debe a que es Adicional y por tanto no existe un enfoque en su cumplimiento.
- **Efecto:** La ausencia de un Servicio Adicional puede llevar a una satisfacción incompleta de un cliente que recomendaría el taller y sus servicios a más personas.

Ofrecimiento de un Taxi o transporte:

- **Condición:** La Calificación obtenida es 91,18%.

- **Criterio:** Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Punto 7.8.
- **Causa:** Falta de responsabilidad o descuido de la persona que recibe el vehículo y debe ofrecer este servicio.
- **Efecto:** Satisfacción incompleta respecto al servicio brindado en el taller, y por tanto posibles pérdidas de recomendaciones.

4.2.6. Análisis Resultados Call Center

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo de las encuestas del Call Center es proporcionar información trascendental sobre la perspectiva del cliente respecto al servicio.

Al igual que para el Taller de Latonería, se pide al cliente que califique del 1 al 5 distintos aspectos, donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho. Las preguntas que se realizan para el Taller de Mecánica son las siguientes:

- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida en el taller en esta última visita?
- Por la calidad en trabajos realizados y servicio brindado, ¿Recomendaría usted nuestro taller a amigos y familiares?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida por parte del Asesor de Servicio?, ¿fue amable?, ¿escuchó sus requerimientos y le ofreció una atención personalizada?
- Mientras su vehículo se encontraba en el Taller, ¿el Asesor de Servicio lo mantuvo informado sobre el estado de su vehículo y los trabajos a realizar?
- Al dejar su vehículo ¿le fue ofrecido un taxi para trasladarse a su lugar de destino inmediato?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la entrega de su vehículo?

- En su última visita, ¿Los trabajos mecánicos realizados en su vehículo se hicieron satisfactoriamente?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió por parte de la cajera?
- Considerando el trabajo realizado, ¿el tiempo que su vehículo estuvo en el taller le pareció razonable?
- ¿La factura estuvo lista al momento en que usted se acercó a retirar el vehículo?

En el Anexo 4.8. se resumen los resultados obtenidos de las encuestas del Call Center en los meses de Junio y Julio 2012 para el Taller de Mecánica.

Bajo los mismos criterios presentados para el Taller de Latonería en el punto 4.1.6. de este capítulo se establece lo siguiente:

- La tendencia de calificación en general es hacia totalmente satisfactorio (5), con cierta inclinación de algunos clientes a la calificación de muy satisfecho (4) y Nada satisfecho (1).
- La calificación total es un 94,01% de la calificación máxima posible, lo cual es bueno. Sin embargo, el aspecto que no se encuentra en el rango admisible es la atención por parte de la cajera.

CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA

5.1. Presentación de los Resultados de los Análisis

5.1.1. Carta formal de Presentación Dirigido a la Gerencia General

Cuenca, 10 Enero 2013.

Ing.

Pedro Torres Peña

GERENTE GENERAL MIRASOL S.A

Ciudad

De mi consideración:

He efectuado una evaluación a los servicios de los Talleres de Mecánica y Latonería de Mirasol S.A., por el período comprendido entre Enero 2011 y Julio 2012.

Mi evaluación se efectuó de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la Empresa. La misma se basó en el Manual de Procedimientos aprobados para los talleres y se realizó a base de muestreo de las Órdenes de Trabajo abiertas tanto para el Taller de Latonería como para el Taller de Mecánica en el periodo anteriormente mencionado. De esta manera se brinda certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la evaluación efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con la autorización dada para efectuar la presente investigación, las recomendaciones que se generen pueden ser aplicadas como parte del mejoramiento continuo.

Atentamente;

Paola Vintimilla A.

5.1.2. Resultados de la Auditoría

El alcance de la auditoría efectuada con el propósito de evaluar cómo se viene otorgando el servicio en los Talleres de Mecánica y Latonería de la Empresa Mirasol S.A., cubrió los procesos y subprocesos que estos deben cumplir, por tanto comparamos su ejecución con los criterios o normas impuestas tanto por General Motors Ecuador y las propias establecidas por la empresa.

Los resultados se presentan por separado y se revelan, como ya se mencionó anteriormente, en comentarios, conclusiones y recomendaciones tanto en forma específica como en forma general.

5.1.3. Comentarios, conclusiones y recomendaciones

Taller de Latonería

No existe el soporte de la evaluación de los daños de los vehículos

La Empresa, con el propósito de dejar evidencia de los trabajos de latonería que se deben efectuar a un vehículo que ingresó al taller para su reparación, y de otorgar una proforma al cliente, elaboró un formulario denominado “FORMATO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE REPUESTOS”, el que debió ser llenado por el Jefe de Latoneros y transferido al Asesor de Servicio para conocer los costos e informar el valor del servicio al cliente o a la aseguradora. En la evaluación realizada a las órdenes de trabajo emitidas, se determinó que este procedimiento no se cumple en su totalidad, pues únicamente el 18,75% de las órdenes tomadas como muestra, tuvieron adjuntas dicho documento. Hecho que demuestra el incumplimiento del literal b, punto 2, del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, aprobado por la Gerencia General el 25 de junio 2010, lo que dio lugar a que las proformas emitidas no cuenten con el respaldo respectivo y se

brinde una garantía al cliente de la evaluación de daños realizada por el técnico responsable en caso de inconvenientes.

Conclusión: literal b, punto 2, del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería se cumple en un 18,75%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

1.- Verificará permanentemente que el Jefe de Latoneros cumpla con elaborar exhaustivamente la evaluación de daños y registrarlos en el formato establecido para el efecto. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

2.- Dispondrá por escrito al Asesor de Servicio que previo a elaborar la proforma, exija al Jefe de Latoneros la presentación de la evaluación de daños, documento que luego archivará junto con la copia de la proforma respectiva.

Expedientes de Órdenes de Trabajo con documentos de respaldo incompletos

Los literales a, b, c, d y e, punto 8; y, literal e del punto 10, del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, establecen que se deberá elaborar y conservar en trámites directos con clientes los siguientes documentos:

- Prefactura
- Orden de trabajo
- Proforma
- Egresos de bodega
- Hoja control de calidad
- Copia de la factura

En el caso de que el trámite se efectúe a través de una aseguradora, serán necesarios los documentos descritos anteriormente, más el comprobante de pago de deducible, acta de finiquito u orden de salida y la autorización de reparación de la aseguradora.

En las órdenes de trabajo revisadas se determinó el cumplimiento de este procedimiento en un 43,75%, lo que evidencia el incumplimiento de los literales y puntos del Procedimiento antes citado. Hecho que ocurre, principalmente, por falta de responsabilidad del personal que ejecutan las distintas actividades y tareas y de quienes deben ejercer su control.

La Ausencia de esta documentación, en caso de reclamos de clientes podría generar conflictos a la empresa y por tanto la insatisfacción al usuario del servicio.

Conclusión: El Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Punto 8 literales a, b, c, d y e; y, Punto 10 literal e, se cumplen en un 43,75%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

3.- Dispondrá a la Asistente de Latonería, recabe y archive en cada expediente de las órdenes de trabajo emitidas, toda la documentación de respaldo que evidencie el cumplimiento del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería.

Órdenes de Trabajo con Información incompleta

La estructura de la orden de trabajo, demanda que se consigne la información en nueve aspectos, de los cuales se determinó que no todos los campos existentes para este registro son llenados, pues de una muestra de 16 órdenes, se evidenció un cumplimiento del 74,38%. (Rango: 62,50%-87,50%). En ningún caso el cumplimiento excedió del 87,50%, lo que refleja que ninguna orden de trabajo mantuvo la información completa requerida. Este hecho incumple lo prescrito en

los literales b, c, y d del punto 1 del Procedimiento de Recepción y Reparación de Vehículos de Latonería; el punto 5.10. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería; así como los Estándares de General Motors en sus categorías W5 y W3, puntos específicos W.5.2.3. y W.3.14.

Conclusión: los literales b, c, y d del punto 1 del Procedimiento de Recepción y Reparación de Vehículos de Latonería; el punto 5.10. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería; así como los Estándares de General Motors en sus categorías W5 y W3, puntos específicos W.5.2.3. y W.3.14. se cumplen en un 74,38% en promedio.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

4.- Dispondrá al Asesor de Servicio que apertura las órdenes de trabajo según lo establecido en los procedimientos mencionados, es decir que se detallen todos los datos establecidos en el formato existente.

Bolsa Plástica no ofrecida a los clientes

El punto 5.8. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería establece que se debe ofrecer una bolsa plástica a los clientes para sus pertenencias al momento de dejar el vehículo. Este aspecto presenta una calificación baja del 12,50%, lo cual implica un incumplimiento de parte de este procedimiento. El ofrecimiento de este ítem podría considerarse como un plus al servicio brindado en los talleres y por tanto un aporte a la satisfacción del cliente.

Conclusión: El punto 5.8. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería se cumple en un 12,50%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

5.- Exigirá a la empresa, le sea entregado al taller las bolsas plásticas para ofrecer al cliente. En caso de que esto no ocurra, pedirá que el Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería sea modificado, para que exista el incumplimiento del punto 5.8.

Servicio Adicional no brindado o no apreciado por el cliente

Los puntos 6.5., 6.6. y Prácticas Eficientes del Taller, del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería establecen que se debe brindar un servicio adicional al cliente, como por ejemplo la atención del Jefe de Taller o una prueba de ruta. Este aspecto tiene una calificación de 37,50%. El incumplimiento de este aspecto se debe a que es adicional y no existe un enfoque en su cumplimiento. Por otro lado el cliente no aprecia estos servicios plus, pues muchas veces no sabe si fue atendido por el Jefe de Taller o si su vehículo realizó una prueba de ruta.

Conclusión: Los puntos 6.5., 6.6. y Prácticas Eficientes del Taller, del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería se cumplen en un 37,50%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

6.- Solicitará al personal de atención que informe al cliente cuando un servicio adicional por parte del taller le ha sido ofrecido o realizado.

El Taller de Latonería no dispone de todos los Repuestos necesarios

Los literales a, b, c, d, e y f del punto 3 y los literales a, b, c, d, e, f y g del punto 4 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, establecen que el Taller de Latonería debe disponer de los repuestos necesarios para la reparación de un vehículo y en caso de que disponga de los mismos debe conseguirlos inmediatamente. La calificación obtenida en este aspecto es de 43,75%. Lo que explica muchas veces el retraso en los trabajos del taller y por tanto un cliente molesto por el incumplimiento con la entrega de su vehículo. Esto además va de la mano con los criterios emitidos por el Gerente Nacional de Repuestos en su entrevista.

Conclusión: Los literales a, b, c, d, e y f del punto 3 y los literales a, b, c, d, e, f y g del punto 4 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería se cumplen en un 43,75%.

Recomendación:

Al Gerente Nacional de Repuestos:

- 1.- Modificará la lista de prioridades de búsqueda de repuestos y establecerá políticas básicas en este aspecto, para que los ítems sean conseguidos en el menor tiempo posible.
- 2.- Fortalecerá las relaciones con General Motors Quito, para una entrega eficiente de los repuestos necesarios para los talleres.

Existen defectos en el Control de Calidad

Los literales e, f, g, h, i, j, k y l del punto 5 y los literales a, b, c, d, e, f y g del punto 9 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería establecen que se debe exigir una alta calidad del servicio brindado, así como un control de la misma. Sin defectos en el control de calidad tiene una calificación de 43,75%.

Es importante recalcar que todas las personas que laboran en el Taller son directa o indirectamente responsables, el incumplimiento de este aspecto puede deberse a trabajos defectuosos fruto de técnicas, herramientas o métodos incorrectos o ausencia de los mismos. Además un defecto en el Control de Calidad no corregido a tiempo implica un cliente insatisfecho y como consecuencia quejas reclamos y promoción negativa del taller.

Conclusión: Los literales e, f, g, h, i, j, k y l del punto 5 y los literales a, b, c, d, e, f y g del punto 9 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería se cumplen en un 43,75%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

7.- Demandará un control más exhaustivo al Jefe de Latoneros respecto al trabajo realizado por los operarios.

8.- Exigirá a todo el personal que labora en el taller, el cumplimiento de políticas establecidas por su persona, como son el Control de Calidad entre Etapas y la implementación de la Calidad en el Puesto de Trabajo.

No se ofrece un taxi o servicio de transporte a todos los clientes

El punto 7.8. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería establece que se debe ofrecer un taxi o servicio de transporte a los clientes al momento de dejar sus vehículos. Esto se cumple en un 50% en el Taller de Latonería. El incumplimiento se puede presentar por falta de responsabilidad o

descuido de la persona que recibe el vehículo y puede llevar a una satisfacción incompleta por parte del cliente respecto al servicio que el taller le ha brindado.

Conclusión: El punto 7.8. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería se cumple en un 50%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

9.- Dispondrá al Asesor de Servicio que ofrezca un servicio de transporte a cada uno de los clientes luego de receptor sus vehículos y les entregue el ticket respectivo para su movilización, según lo estipulado en el punto 7.8. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería.

Existen Reingresos y Daños Ocultos

El punto 6 del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería y los literales a, b, c, d y e del punto 6 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, establecen que no deben existir reingresos ni daños ocultos en los vehículos reparados en el Taller de Latonería. Sin embargo estos aspectos se cumplen en un 68,75% y en un 75%. Estos problemas van relacionados con el Control de Calidad y la Evaluación de daños.

Conclusión: El punto 6 del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería y los literales a, b, c, d y e del punto 6 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería se cumplen en un 68,75% y en un 75%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

10.- Pondrá especial énfasis en las recomendaciones 1,7 y 8.

Calificación media y alta en los aspectos restantes

Los servicios como asesoría en el reporte al seguro o el seguimiento de respuesta al cliente o aseguradora, presentan una calificación del 75% y del 87,50% respectivamente.

La atención de las llamadas con cordialidad tienen una valoración del 81,25%, es alta sin embargo podría mejorar pues algunos clientes se quejan de no fueron llamados por el Asesor de Servicio.

Por otro lado la atención con cordialidad, la presentación personal del Asesor de Servicio y la recepción de la proforma por parte de la empresa aseguradora y/o cliente presentan una calificación del 100%.

El cumplimiento de estos aspectos se detallan en el literal a y e del punto 1, g y h del punto 2 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería; también en los puntos 1 y 2 del Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica y en el punto 1 Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller; así como en los estándares de General Motors categorías W2 y W3.

Conclusión: El punto 1, g y h del punto 2 del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería; también en los puntos 1 y 2 del Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica y en el punto 1 Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller; así como en los estándares de General Motors categorías W2 y W3 se cumplen en un 75%-100%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

11.- Velará por cumplimiento total del Procedimiento de Recepción y Reparación Vehículos Latonería, Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica y Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller, así como de las categorías W2 y W3 de los Estándares de General Motors, ya sea por medio de políticas, normativas y/o de controles establecidos en el taller.

Resultados del Call Center muestran falta de información y atención adecuada al cliente

Luego de Analizar los resultados de las llamadas del Call Center, se encontraron tres molestias claves en el taller y son las siguientes:

- El Asesor de Servicio no informó a todos los clientes sobre el estado de su vehículo mientras este permanecía en el taller
- Varios clientes están insatisfechos con la atención brindada por parte de la Cajera
- Algunos clientes no consideran razonable el tiempo de permanencia del vehículo en el taller para su reparación.

Estas contrariedades disminuyen la calidad del servicio al cliente, y por tanto la satisfacción del mismo respecto al servicio brindado. Se debe buscar solución inmediata a estos inconvenientes.

Conclusión: No todos los clientes fueron informados sobre el estado de su vehículo por parte del Asesor de Servicio, algunos de ellos están inconformes con la atención de la Cajera y también se considera que el tiempo de permanencia del vehículo en el taller no es razonable.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Latonería:

12.- Dispondrá al Asesor de Servicio que realice las llamadas respectivas a los clientes según lo establecido en el Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

13.- Dispondrá a la Cajera que brinde una atención cordial a cada uno de los clientes según lo establecido en el Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica y Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

14.- Mejorará la Programación de la Producción y enfocará sus esfuerzos en los puntos 1, 7, 8 y 10 de estas recomendaciones para optimizar tiempos de entrega al cliente.

Taller de Mecánica

No existe firma del líder de Calidad en el Check List

El punto 8 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento y el punto W.5.2.6. Categoría W5 de los Estándares de General Motors establecen que debe existir por lo menos un 10% de las firmas del Líder de Calidad en los Check List o Controles de Calidad, sin embargo este aspecto tiene 0% de cumplimiento. La ausencia de la firma significa una falta de control de la documentación del Taller de Mecánica y se pueden generar grandes problemas con Auditorías tanto internas como externas.

Conclusión: El punto 8 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento y el punto W.5.2.6. Categoría W5 de los Estándares de General Motors no se cumplen.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

1.- Verificará permanentemente que el Líder de Calidad cumpla con las revisiones de los Check list y coloque su firma en la documentación establecida para el efecto. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

Órdenes de Trabajo con Información incompleta

Al igual que para el Taller de Latonería, la estructura de la orden de trabajo, demanda que se consigne la información en nueve aspectos. De ello se determinó que no todos los campos existentes para este registro son llenados, pues de una muestra de 34 órdenes, se evidenció un cumplimiento del 63,73%. (Rango: 23,53%-76,47%). En ningún caso el cumplimiento excedió del 76,47%, lo

que refleja que ningún campo de la orden de trabajo presenta una calificación alta. Este hecho incumple el punto 5 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, los puntos 5.4., 5.5., 5.7., 5.9., 5.10., y 5.11. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Además los Estándares de General Motors Categoría W5, punto W.5.2.3 y Categoría W3, punto W.3.14.

Conclusión: El punto 5 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, los puntos 5.4., 5.5., 5.7., 5.9., 5.10., y 5.11. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Además el punto W.5.2.3 de la Categoría W5 y punto W.3.14 Categoría W3 de los Estándares de General Motors, se cumplen en un 63,73% en promedio.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

2.- Dispondrá a los Asesores de Servicio que apertura las órdenes de trabajo según lo establecido en los procedimientos mencionados, es decir que se detallen todos los datos establecidos en el formato existente.

Prefacturas no contienen firmas de los Asesores de Servicio

El punto W.3.14. categoría W3 de los Estándares de General Motors contempla que la Prefactura debe estar firmada por el Asesor de Servicio. Sin embargo este aspecto se cumple en un 58,82%. La firma corrobora que la persona responsable tiene conocimiento total de los trabajos realizados y próximos a ser facturados; por tanto tiene completa responsabilidad de estos. De no existir la firma respectiva propicia a malos entendidos con el Cliente y por tanto insatisfacción del mismo.

Conclusión: El punto W.3.14. categoría W3 de los Estándares de General Motors se cumple en un 58,82%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

3.- Dispondrá que los Asesores de Servicio revisen y coloquen su firma en la prefactura, según lo establecido en el punto mencionado. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

Expedientes de Órdenes de Trabajo con documentos de respaldo incompletos

El Cierre de la Orden de Trabajo, Facturación y Pago detallados en el Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería establecen que se deberá elaborar y conservar en trámites directos con clientes los siguientes documentos:

- Prefactura
- Orden de trabajo
- Hoja control de calidad o Check List

En las órdenes de trabajo revisadas se determinó el cumplimiento de este procedimiento en un 73,53%, lo que evidencia el incumplimiento de los puntos del Procedimiento antes citado. Hecho que ocurre, principalmente, por falta de responsabilidad del personal que ejecutan las distintas actividades y tareas y de quienes deben ejercer su control.

La Ausencia de esta documentación, en caso de reclamos de clientes podría generar conflictos a la empresa y por tanto la insatisfacción al usuario del servicio.

Conclusión: El Cierre de la Orden de Trabajo, Facturación y Pago detallados en el Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería se cumplen en un 73,53%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

4.- Dispondrá a la Cajera, Asesores de Servicio y Líder de Calidad, recaben y archiven toda la documentación de respaldo que evidencie el cumplimiento del procedimiento antes mencionado.

Servicio Adicional no brindado o no apreciado por el cliente

Los puntos 6.5., 6.6. y Prácticas Eficientes del Taller, del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería establecen que se debe brindar un servicio adicional al cliente, como por ejemplo la atención del Jefe de Taller o una prueba de ruta. Este aspecto tiene una calificación de 26,47%. El incumplimiento se debe, principalmente, a que es adicional y no existe un enfoque en su cumplimiento. Por otro lado el cliente no valora estos servicios plus, pues en la mayoría de los casos no tiene conocimiento si su vehículo realizó una prueba de ruta.

Conclusión: Los puntos 6.5., 6.6. y Prácticas Eficientes del Taller, del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería se cumplen en un 26,47%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

5.- Solicitará al personal de atención que informe al cliente cuando un servicio adicional por parte del taller le ha sido ofrecido o realizado.

No existe consulta de cosas de valor o un ofrecimiento de una bolsa plástica a los clientes

El punto 5.4. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería y el punto W3.15 Categoría W3 de los Estándares de General Motors establece que se debe ofrecer una bolsa plástica a los clientes para sus pertenencias al momento de dejar el vehículo. Este aspecto presenta una calificación del 70,58%. El ofrecimiento de este ítem podría considerarse como un plus al servicio brindado en los talleres y por tanto un aporte a la satisfacción del cliente.

Conclusión: El punto 5.4. del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería y el punto W3.15 Categoría W3 de los Estándares de General Motors se cumple en un 70,58%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

6.- Exigirá a la empresa, le sea entregado al taller las bolsas plásticas para ofrecer al cliente. En caso de que esto no ocurra, pedirá que el procedimiento mencionado anteriormente sea modificado para que no exista su incumplimiento.

Calificación media y alta en los aspectos restantes

Los aspectos como disponibilidad de todos los repuestos necesarios o sin defectos en el control de calidad, presentan una calificación de 85,29% y de 88,24% respectivamente.

Por otro lado la atención con cordialidad, los no reingresos, el ofrecimiento de un taxi, recomendación del próximo mantenimiento, la atención de llamadas con cordialidad, y la presentación personal presentan calificaciones altas de 91,18% al 100%.

El cumplimiento de estos aspectos se detalla en los puntos 6, 7.8. y Punto Aprobación de Trabajo Adicional por parte del Cliente del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería; puntos 7 y 8 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento; puntos 1 y 2 del Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica; punto 1 del Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller y Categorías W2 y W3 de los Estándares de General Motors.

Conclusión: Los puntos 6, 7.8. y Punto Aprobación de Trabajo Adicional por parte del Cliente del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería; puntos 7 y 8 del Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento; puntos 1 y 2 del Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica; punto 1 del Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller y Categorías W2 y W3 de los Estándares de General Motors, se cumplen en un 85,29%-100%.

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

7.- Velará por cumplimiento total del Procedimiento de Venta de Servicios Talleres de Mecánica y Latonería, Procedimiento de Agendamiento de los Vehículos para su Mantenimiento, Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica, Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller, y de los Estándares de General Motors en sus categorías W2 y W3, por medio de políticas normas y controles dentro del taller.

Resultados del Call Center muestran que algunos clientes se encuentran inconformes con la atención de la Cajera

Luego de Analizar los resultados de las llamadas del Call Center, se encontró un punto endeble en el servicio brindado y es que algunos clientes están insatisfechos con la atención brindada por parte de la Cajera.

Esta inconformidad disminuye la calidad del servicio al cliente, y por tanto la satisfacción del mismo. Se debe buscar solución inmediata a este inconveniente.

Conclusión: Algunos clientes están inconformes con la atención de la Cajera

Recomendación:

Al Jefe de Taller de Mecánica:

8.- Dispondrá a la Cajera que brinde una atención cordial a cada uno de los clientes según lo establecido en el Procedimiento de Presentación Personal y Contestación Telefónica y Procedimiento de Presentación de Técnicos y Recepción de Vehículos en el Taller. En caso de reincidencia deberá dejar constancia escrita para la toma de acciones correctivas.

CONCLUSIONES

- Los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A. buscan brindar un excelente servicio de atención al cliente para garantizar la fidelidad de los mismos. Sin embargo existen puntos endebles que deben ser corregidos tales como: entregas a tiempo, cordialidad en la atención, cumplimiento de procedimientos y calidad tanto en el servicio como en los trabajos realizados.
- Mirasol S.A. es una empresa que cuenta con varias herramientas para mejorar y mantener la atención en el servicio al cliente. Éstas son, principalmente, el potencial humano y la retroalimentación, ya sea por documentación o registros, como los obtenidos del Call Center.
- Los procedimientos establecidos para la empresa, sobre todo aquellos enfocados en los Talleres de Latonería y Mecánica son instrumentos claves para las actividades diarias que se desempeñan en estas áreas. No obstante, éstos están desactualizados y enfocados en varios aspectos.
- El Taller de Latonería presenta una puntuación baja en satisfacción al cliente, mientras que la falencia del Taller de Mecánica es el cumplimiento de procedimientos. Esto puede deberse al desconocimiento de las normativas y procedimientos de la empresa o a una concentración de esfuerzos no encaminada hacia el objetivo empresarial.
- Este trabajo presenta resultados de un periodo de tiempo específico. Pese a esto, sus resultados reflejan realidades concretas que ocurren en los Talleres de Latonería y Mecánica, mismos que, utilizados de una manera correcta servirían para un Plan de Mejora Continua en la Atención al Servicio al Cliente.

RECOMENDACIONES

- Los Talleres de Latonería y Mecánica de la Empresa Mirasol S.A. deberían encaminar sus esfuerzos hacia un solo objetivo que es la satisfacción al cliente. Por tanto personal, herramientas de gestión, técnicas, procedimientos y demás deberían direccionarse en ese sentido, brindando un servicio y producto de calidad en el menor tiempo posible y con valores adicionales considerados como plus al servicio (ofrecimiento de un taxi, prueba de ruta, llamadas telefónicas, entre otros).
- Los datos del sistema y resultados de quejas y encuestas deberían ser analizados, clasificados y convertidos en requisitos del sistema para una Mejora Continua; pues no debería ser utilizados solamente para enmendar una molestia del cliente o para cumplir con Estándares establecidos por General Motors.
- Los procedimientos establecidos para los Talleres de Latonería y Mecánica deberían ser sometidos a revisión y actualización. Esto es debido a que se encontraron inconsistencias entre la redacción y la numeración de artículos; además, documentación errónea, por ejemplo el título del procedimiento no corresponde a su desarrollo como tal; procedimientos no aplicados; dos o más procedimientos redactan el mismo proceso; entre otros aspectos. Es importante que la Malla de Procedimientos sea unificada y cada procedimiento tenga su enfoque y objetivo único.
- Luego de una revisión exhaustiva de los procedimientos, éstos debería darse a conocer a detalle al personal de los talleres y deberían establecerse normas específicas para su acatamiento, pues el incumplimiento de procedimientos direccionados a la calidad del servicio, repercuten en la insatisfacción del cliente y por tanto en la imagen corporativa de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- MILLS, David (2003). **Manual de Auditoría de la Calidad**. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- SENLLE, Andrés (2005). **ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia**. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- MANTILLA, Samuel (2004). **Control Interno, Informe Coso**. Colombia, ECOE EDICIONES.
- SANTESMASES, Miguel (2004). **Marketing – Conceptos y Estrategias**. 5ta ed. Madrid, Ediciones Pirámide.
- CEDILLO, Pablo (2010). **PROPUESTA DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION EN EL TALLER DE LATONERIA DE LA EMPRESA MIRASOL S. A.** UNIVERSIDAD DE CUENCA, Tesis Previa a la obtención del Título de Ingeniero Industrial.
- Datos proporcionados por la Empresa Mirasol S.A.

Direcciones electrónicas consultadas:

- <http://www.degerencia.com/tema/calidad> [12 Junio 2012].
- <http://www.audinfor.com/ManualesOnline/ForSampling/1.3.2/default.htm?tur=definirlaconfianzayelriesgo.htm> [14 Junio 2012].

- <http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno> [15 Septiembre 2012].
- <http://www.ccpl.org.pe/downloads/PruebasAuditoriaPapelesTrabajo.pdf> [17 Diciembre 2012].
- <http://www.tecnogocios.com/> [20 Diciembre 2012].

ANEXOS

ANEXO 3.1.

Plantilla Matriz de Comprobación Taller de Latonería

Cliente	Orden de Trabajo																																							
	Atención con cordialidad		Apertura O.T.	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Normal/Garantía/Reingreso	Descripción Trabajos a realizar		Estado del Vehículo		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Bolsa plástica para pertenencias	Asesoría en el Reporte al Seguro	Ingreso de la Orden al Sistema	Descripción de Evaluación de Daños	Proforma (prefactura-documento)	Existencia Proforma Respectiva	Recepción Proforma por Aseguradora/Cliente	Registro del Servicio de Taller	Seguimiento de Respuesta Cliente/ Aseguradora	Disposición de todos los Repuestos Necesarios	Registro de Actividades de Operarios en dims	Sin Daños Ocultos	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados	Prefactura/Orden salida firmada	finiquito u orden de salida, prefactura, O.T., proforma, egresos de	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, etc	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller (DÍAS)	Observaciones y sugerencias	TOTAL		
1																																						0/32	%	
2																																							0/32	%
3																																							0/32	%
4																																							0/32	%
5																																							0/32	%
...																																							0/32	%
TOTAL:	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	PROMEDIO DÍAS:	CALIF.	0/0	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	#		%	

ANEXO 3.2.

Plantilla Matriz de Comprobación Taller de Mecánica

Cliente	Orden de Trabajo											Bolsa plástica para pertenencias o consulta de cosas de valor	Check List (control de Calidad)					Especificación/Cotización de Repuestos	Disponibilidad de todos los Repuestos Necesarios	Registro de Actividades de Operarios en dms	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Prefectura firmada asesor	Documentos finales: prefectura, O.T., Hoja Control Calidad o check list	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	Asesor o Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, otro vehículo, etc	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller	Observaciones y sugerencias	TOTAL						
	Atención con cordialidad	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Tipo de Trabajo: Normal/Garantía/Reingreso	Descripción Trabajos a	Estado del Vehículo		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Check List llenado		Firma Asesor	Firma Calidad	Firma Cliente	Recomendaciones/ próximo mantenimiento	TOTAL																					
1																																					0/27	%
2																																					0/27	%
3																																					0/27	%
4																																					0/27	%
5																																					0/27	%
...																																					0/27	%
TOTAL:	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	PROMEDIO HORAS:		CALIF.	0/0	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	#	%	%		
0/0											0/0																											
%											%																											

ANEXO 3.3.

Matriz de Comprobación Etapa de Planificación Taller de Latonería



Cliente	Atención con cordial	Orden de Trabajo										Boleta plástica para pertenencias	Asesoría en el Repon Seguro	Ingreso de la Orden Sistema	Descripción de Evaluación Daños	Detalle de Repuestos (prefactura-documento bodega)	Proforma		Registro del Servido de Taller	Seguimiento de Resp Cliente/ Assegurado	Disposición de todo Repuestos Necesarios	Registro de Actividades Operarios en días	Sin Daños Ocultos	Sin Reingresos	Sin defectos en el control Calidad	Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados	Prefactura/Orden de servida firmada	Documentos finales (comprobante pago deducible u orden de salida, prefactura, egresos de bodega, autorización, Hoja Calidad, factura)	NOTAS (documentos faltantes u otras observaciones)	Presencia de personal Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamada cordialidad	Servicio Adicional de Ruta, Atención del Jefe de Taller	Ofrecimiento de un Transporte	Tiempo de Permanencia vehículo en el Taller	Observaciones y sugerencias	TOTAL											
		Normal/Garantía/Estado	Descripción Trabajo a realizar	Accesorios del Vehículo	Abolladuras	Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Existencia Proforma Respetiva	Recepción Proforma Assegurado/Cliente																																						
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	135	TENER REPUESTOS STOCK	26/32	81,25%										
2	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	30	EXISTIÓ DEMORA EN REPARACIÓN, NO ATENDIERON PRIMERAS LLAMADAS	25/32	78,13%											
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	SIN COMENTARIOS	30/32	93,75%												
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	SIN COMENTARIOS*	20/32	62,50%										
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	37	CORDIALES PERO DEBERÍAN DISPONER REPUESTOS. FALTA LLAMADAS PARA INFORMAR CLIENTE	23/32	71,88%												
TOTAL:	5/5	5/5	3/5	4/5	4/5	3/5	5/5	4/5	4/5	4/5	4/5	1/5	4/5	5/5	1/5	5/5	5/5	5/5	4/5	5/5	3/5	5/5	3/5	5/5	4/5	3/5	4/5	5/5	5/5	3/5		5/5	3/5	2/5	2/5	PROMEDIO DÍAS:		CALIF.	124/160	77,50%							
				60,00%		80,00%		80,00%		80,00%		20,00%		80,00%		100,00%		20,00%		100,00%		100,00%		100,00%		80,00%		100,00%		60,00%				100,00%		60,00%		40,00%		40,00%		41,60		* RECLAMOS ROBOS LLANTAS		% 77,50%	
						40/50																																									
						80,00%																																									

ANEXO 3.4.

Matriz de Comprobación Etapa de Planificación Taller de Mecánica

Cliente	Atención con cordialidad	Orden de Trabajo										Check List (control de Calidad)					Especificación/Cotización de Repuestos	Disponibilidad de todos los Repuestos Necesarios	Registro de Actividades de Operarios en dms	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Prefectura firmada asesor	Documentos finales: prefectura, O.T., Hoja Control Calidad o check list	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	Presentación Personal del Asesor o Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, otro vehículo, etc.	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller	Observaciones y sugerencias	TOTAL			
		Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Tipo de Trabajo: Normal/Garantía/Reingreso	Servicio especificado/ Descripción Trabajos a realizar	Accesorios del Vehículo	Abolladuras	Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Bolsa practica para pertenencias o consulta de cosas de valor	Check List llenado	Firma Asesor	Firma Calidad	Firma Cliente	Recomendaciones/ próximo mantenimiento															TOTAL	%		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	BUEN SERVICIO	23/27	85,19 %
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	precios bajar un poco	22/27	81,48 %	
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	NINGUNA	25/27	92,59 %		
4	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	EXCELENTE SERVICIO	20/27	74,07 %		
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	PREFECTURA, O.T.	1	1	1	0	4	FALTA DE REPUESTOS CAMIONES	11/27	40,74 %		
TOTAL:	5/5	4/5	4/5	4/5	0/5	4/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	5/5	4/5	0/5	4/5	5/5	4/5	4/5	5/5	5/5	5/5	4/5	4/5		5/5	5/5	2/5	4/5	PROMEDIO HORAS:		CALIF.	101/135		
	100,00 %	80,00 %	80,00 %	80,00 %	0,00 %	80,00 %	60,00 %	60,00 %	60,00 %	60,00 %	60,00 %	100,00 %	80,00 %	0,00 %	80,00 %	100,00 %	80,00 %	80,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	80,00 %	80,00 %		100,00 %	100,00 %	40,00 %	80,00 %	7,20		%	74,81 %		
28/45											18/25					62,22%		72,00%																

ANEXO 3.5.

Matriz de Comprobación Etapa de Planificación Cumplimiento de Procesos Taller de Latonería

Cliente	Orden de Trabajo										Ingreso de la Orden al Sistema	Descripción de Evaluación de Daños	Detalle de Repuestos (prefactura-documento bodega)	Proforma Existencia Proforma Respectiva	Registro del Servido de Taller	Registro de Actividades de Operarios en dms	Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados	Prefactura/Orden salida firmada	Documentos finales: comprobante pago deducible, finiquito u orden de salida, prefactura, O.T., proforma, egresos de bodega, autorización, Hoja Control Calidad, factura	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	TOTAL	
	Apertura O.T.	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Normal/Garantía/Reingreso	Descripción Trabajos a realizar	Estado del Vehículo Accesorios del Vehículo Abolladuras		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio												
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	18/19	94,74%
2	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	16/19	84,21%
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	18/19	94,74%
4	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	9/19	47,37%
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	FALTA FINIQUITO U O. SALIDA	17/19	89,47%
TOTAL:	5/5	3/5	4/5	4/5	3/5	5/5	4/5	4/5	4/5	4/5	5/5	1/5	5/5	5/5	4/5	5/5	5/5	5/5	3/5		CALIF.	78/95
	100,00%	60,00%	80,00%	80,00%	60,00%	100,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	100,00%	20,00%	100,00%	100,00%	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	60,00%		%	82,11%
40/50																						
80,00%																						

ANEXO 3.6.

Matriz de Comprobación

Etapas de Planificación

Satisfacción al Cliente

Taller de Latonería

Cliente	Atención con cordialidad	Bolsa plástica para pertenencias	Asesoría en el Reporte al Seguro	Proforma	Seguimiento de Respuesta Cliente/Aseguradora	Disposición de todos los Repuestos Necesarios	Sin Daños Ocultos	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional:	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller (DÍAS)	Observaciones y sugerencias	TOTAL	
				Recepción Proforma por Aseguradora/Cliente								Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, etc				CALIF.	%
1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	135	TENER REPUESTOS STOCK	8/13	61,54%
2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	30	EXISTIÓ DEMORA EN REPARACIÓN, NO ATENDIERON PRIMERAS LLAMADAS	9/13	69,23%
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	5	SIN COMENTARIOS	12/13	92,31%
4	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	SIN COMENTARIOS*	11/13	84,62%
5	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	37	CORDIALES PERO DEBERÍAN DISPONER REPUESTOS. FALTA LLAMADAS PARA INFORMAR CLIENTE	6/13	46,15%
TOTAL:	5/5	1/5	4/5	5/5	5/5	3/5	4/5	3/5	4/5	5/5	3/5	2/5	2/5	PROMEDIO DÍAS:		CALIF.	46/65
	100,00%	20,00%	80,00%	100,00%	100,00%	60,00%	80,00%	60,00%	80,00%	100,00%	60,00%	40,00%	40,00%	41,60	* RECLAMOS ROBOS LLANTAS	%	70,77%

ANEXO 3.7.

Matriz de Comprobación
Etapas de Planificación
Cumplimiento de Procesos
Taller de Mecánica

Cliente	Orden de Trabajo									Check List (control de Calidad)				Especificación/Cotización de Repuestos	Registro de Actividades de Operarios en dms	Prefectura firmada asesor	Documentos finales: prefectura, O.T., Hoja Control Calidad o check list	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	TOTAL	
	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Tipo de Trabajo: Normal/Garantía/Reingreso	Servicio especificado/ Descripción Trabajos a realizar	Estado del Vehículo		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Check List llenado	Firma Asesor	Firma Calidad	Firma Cliente							
						Accesorios del Vehículo	Abolladuras													
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	15/17	88,24%	
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	13/17	76,47%	
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	15/17	88,24%	
4	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	11/17	64,71%	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%
TOTAL:	4/5	4/5	4/5	0/5	4/5	3/5	3/5	3/5	3/5	5/5	4/5	0/5	4/5	4/5	5/5	4/5	4/5	CALIF.	58/85	
	80,00%	80,00%	80,00%	0,00%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	100,00%	80,00%	0,00%	80,00%	80,00%	100,00%	80,00%	80,00%	%	68,24%	
28/45										13/20										
62,22%										65,00%										

ANEXO 3.8.

Matriz de Comprobación

Etapas de Planificación

Satisfacción al Cliente

Taller de Mecánica

Cliente	Atención con cordialidad	Bolsa plástica para pertenencias o consulta de cosas de valor	Check List (Control de Calidad)		Disponibilidad de todos los Repuestos Necesarios	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, otro vehículo, etc	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller	Observaciones y sugerencias	TOTAL	
			Recomendaciones/ próximo mantenimiento												
1	1	0	1		1	1	1	1	1	0	1	8	BUEN SERVICIO	8/10	80,00%
2	1	1	1		1	1	1	1	1	0	1	4	precios bajar un poco	9/10	90,00%
3	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	16	NINGUNA	10/10	100,00%
4	1	1	1		1	1	1	1	1	0	1	4	EXCELENTE SERVICIO	9/10	90,00%
5	1	0	1		0	1	1	1	1	1	0	4	FALTA DE REPUESTOS CAMIONES	7/10	70,00%
TOTAL:	5/5	3/5	5/5		4/5	5/5	5/5	5/5	5/5	2/5	4/5	PROMEDIO HORAS:		CALIF.	43/50
	100,00%	60,00%	100,00%		80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	40,00%	80,00%	7,20		%	86,00%

ANEXO 4.1.

Matriz de Comprobación

Etapas de Ejecución

Taller de Latonería

Cliente	Atención con cordialidad	Orden de Trabajo										Bolsa plástica para pertenencias	Asesoría en el Reporte al Seguro	Ingreso de la Orden al Sistema	Descripción de Evaluación de Daños	Detalle de Repuestos (prefectura-documento bodega)	Proforma		Registro del Servido de Taller	Seguimiento de Respuesta Cliente/ Aseguradora	Disponibilidad de todos los Repuestos Necesarios	Registro de Actividades de Operarios en dms	Sin Daños Ocultos	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados	Prefectura/Orden salida firmada	Documentos finales: comprobante pago de cliente, documento de salida, prefactura, O.T., proforma, egresos de bodega, autorización, Hoja Control Calidad, factura	NOTAS (documentos faltantes u otras observaciones)	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, etc	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller (DÍAS)	Observaciones y sugerencias	TOTAL			
		Apertura O.T.	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color, Placas, Chasis, Motor)	Selección Normal/Garantía/Reingreso	Descripción Trabajos a realizar	Estado del Vehículo		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio						Existencia Proforma Respectiva	Recepción Proforma por Aseguradora/Cliente																					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	135	TENER REPUESTOS STOCK	26/32	81,25%			
2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	37	PROBLEMA CON 1 REPUESTO POR VH DEL AÑO	25/32	78,13%				
3	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	30	TENER REPUESTOS STOCK, FECHAS DE ENTREGA ESTIMADAS INCORRECTAS	20/32	62,50%				
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	22	ES NECESARIO UN SERVICIO MÁS RÁPIDO	27/32	84,38%				
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	7	VH ESPERA A REPARACIÓN POR REPUESTOS. PREFERIBLE ENTREGA ANTES DE LO OFRECIDO	25/32	78,13%				
6	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	30	EXISTIÓ DEMORA EN REPARACIÓN, NO ATENDIERON PRIMERAS LLAMADAS	25/32	78,13%				
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	5	SIN COMENTARIOS	30/32	93,75%				
8	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	SIN COMENTARIOS*	20/32	62,50%			
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	37	CORDIALES PERO DEBERÍAN DISPONER REPUESTOS. FALTA LLAMADAS PARA INFORMAR CUENTE	23/32	71,88%				
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	MAS RAPIDO EL SERVICIO. NO TUVO CONTACTO POR TELEFONO	29/32	90,63%				
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	15	DEMORA POR REPUESTOS	23/32	71,88%				
12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	CAMBIO DE LLANTA SIN COMENTARIOS *	15/32	46,88%				
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	25	PRUEBA VERIFICACIÓN ANTES DE ENTREGAR EL VH	25/32	78,13%					
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	10	BASTANTE TIEMPO DE PERMANENCIA VH. AGILIZAR PROCESOS	17/32	53,13%					
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	5	SIN COMENTARIOS	27/32	84,38%					
16	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	10	DEMORA POR REPUESTOS (ESPERA POR LLANTA EMERGENCIA)	22/32	68,75%					
TOTAL:	16/16	14/16	10/16	12/16	13/16	11/16	13/16	11/16	11/16	12/16	12/16	2/16	12/16	16/16	3/16	16/16	16/16	15/16	14/16	7/16	16/16	12/16	11/16	7/16	15/16	16/16	7/16	16/16	13/16	6/16	8/16	PROMEDIO DÍAS:	CAUF.	379/512					
	100,00%	87,50%	62,50%	75,00%	81,25%	68,75%	81,25%	68,75%	68,75%	75,00%	75,00%	12,50%	75,00%	100,00%	18,75%	100,00%	100,00%	93,75%	87,50%	43,75%	100,00%	75,00%	68,75%	43,75%	93,75%	100,00%	43,75%	100,00%	81,25%	37,50%	50,00%	23,56	* RECLAMOS ROBOS LLANTAS	%	74,02%				
	119/160																																						
	74,38%																																						

ANEXO 4.2.

Matriz de Comprobación

Etapas de Ejecución

Cumplimiento de Procesos

Taller de Latonería

Cliente	Orden de Trabajo										Ingreso de la Orden al Sistema	Descripción de Evaluación de Daños	Detalle de Repuestos (prefactura-documento bodega)	Proforma		Registro de Actividades de Operarios en dms	Confirmación de Repuestos Cotizados y Autorizados	Prefactura/Orden salida firmada	Documentos finales: comprobante pago deducible, finiquito u orden de salida, prefactura, O.T., proforma, egresos de bodega, autorización, Hoja Control Calidad, factura	NOTAS (Documentos Faltantes u otras observaciones)	TOTAL	
	Apertura O.T.	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Normal/Garantía/Reingreso	Descripción Trabajos a realizar	Estado del Vehículo		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio				Existencia Proforma Respectiva	Registro del Servido de Taller							
							Accesorios del Vehículo	Abolladuras														
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18/19	94,74%	
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	16/19	84,21%
3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	10/19	52,63%
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		18/19	94,74%
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		19/19	100,00%
6	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		16/19	84,21%
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		18/19	94,74%
8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	9/19	47,37%
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	FALTA FINIQUITO U O. SALIDA	17/19	89,47%
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		18/19	94,74%
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	17/19	89,47%
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA OT y CONTROL CALIDAD	7/19	36,84%
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	18/19	94,74%
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA OT y CONTROL CALIDAD	7/19	36,84%
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	FALTA CONTROL CALIDAD	17/19	89,47%
16	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1		14/19	73,68%
TOTAL:	14/16	10/16	12/16	13/16	11/16	13/16	11/16	11/16	12/16	12/16	16/16	3/16	16/16	16/16	15/16	16/16	15/16	16/16	7/16		CALIF.	239/304
	87,50%	62,50%	75,00%	81,25%	68,75%	81,25%	68,75%	68,75%	75,00%	75,00%	100,00%	18,75%	100,00%	100,00%	93,75%	100,00%	93,75%	100,00%	43,75%		%	78,62%
119/160																						
74,38%																						

ANEXO 4.3.

Matriz de Comprobación

Etapas de Ejecución

Satisfacción al Cliente

Taller de Latonería

Cliente	Atención con cordialidad	Bolsa plástica para pertenencias	Asesoría en el Reporte al Seguro	Proforma	Seguimiento de Respuesta Cliente/Aseguradora	Disposición de todos los Repuestos Necesarios	Sin Daños Ocultos	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional:	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller (DÍAS)	Observaciones y sugerencias	TOTAL	
				Recepción Proforma por Aseguradora/Cliente								Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, etc					
1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	135	TENER REPUESTOS STOCK	8/13	61,54%
2	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	37	PROBLEMA CON 1 REPUESTO POR VH DEL AÑO	9/13	69,23%
3	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	30	TENER REPUESTOS STOCK, FECHAS DE ENTREGA ESTIMADAS INCORRECTAS	10/13	76,92%
4	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	22	ES NECESARIO UN SERVICIO MÁS RÁPIDO	9/13	69,23%
5	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	7	VH ESPERA A REPARACIÓN POR REPUESTOS. PREFERIBLE ENTREGA ANTES DE LO OFRECIDO	6/13	46,15%
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	30	EXISTIÓ DEMORA EN REPARACIÓN, NO ATENDIERON PRIMERAS LLAMADAS	9/13	69,23%
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	5	SIN COMENTARIOS	12/13	92,31%
8	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	SIN COMENTARIOS*	11/13	84,62%
9	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	37	CORDIALES PERO DEBERÍAN DISPONER REPUESTOS. FALTA LLAMADAS PARA INFORMAR CLIENTE	6/13	46,15%
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	7	MAS RAPIDO EL SERVICIO. NO TUVO CONTACTO POR TELEFONO	11/13	84,62%
11	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	15	DEMORA POR REPUESTOS	6/13	46,15%
12	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	CAMBIO DE LLANTA SIN COMENTARIOS *	8/13	61,54%
13	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	25	PRUEBA VERIFICACIÓN ANTES DE ENTREGAR EL VH	7/13	53,85%
14	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	10	BASTANTE TIEMPO DE PERMANENCIA VH. AGILIZAR PROCESOS	10/13	76,92%
15	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	5	SIN COMENTARIOS	10/13	76,92%
16	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	10	DEMORA POR REPUESTOS (ESPERA POR LLANTA EMERGENCIA)	8/13	61,54%
TOTAL:	16/16	2/16	12/16	16/16	14/16	7/16	12/16	11/16	7/16	16/16	13/16	6/16	8/16	PROMEDIO DÍAS:		CALIF.	140/208
	100,00%	12,50%	75,00%	100,00%	87,50%	43,75%	75,00%	68,75%	43,75%	100,00%	81,25%	37,50%	50,00%	23,56	* RECLAMOS ROBOS LLANTAS	%	67,31%

ANEXO 4.4.

Resultados Call Center Taller de Latonería

PREGUNTA	Número respuestas calificación 1-5					Número de Respuestas	Calificación Máxima	Calificación Mínima	Rango Admisible (calificación 4-5)	Calificación Obtenida
	1	2	3	4	5					
1 ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida en el taller en esta última visita?		2	7	8	36	53	265	53	212-265	237
2 Por la calidad en trabajos realizados y servicio brindado, ¿Recomendaría usted nuestro taller a amigos y familiares?	3				50	53	265	53	212-265	253
3 ¿Cuál es el grado de satisfacción con la atención recibida por parte del Asesor de Servicio?, ¿fue amable?, ¿escuchó sus requerimientos y le ofreció una atención personalizada?			3	4	46	53	265	53	212-265	255
4 Mientras su vehículo se encontraba en el Taller de Latonería, ¿el Asesor de Servicio lo mantuvo informado sobre el estado de su vehículo y los trabajos a realizar?	15				38	53	265	53	212-265	205
5 Al dejar su vehículo le fue ofrecido un taxi para trasladarse a su lugar de destino inmediato?	6				42	48	240	48	192-240	216
6 ¿Cuál es el grado de satisfacción con la entrega de su vehículo?		1	6	6	40	53	265	53	212-265	244
7 En su última visita, ¿Los trabajos mecánicos realizados en su vehículo se hicieron satisfactoriamente?	7				46	53	265	53	212-265	237
8 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención que recibió por parte de la cajera?	1			52		53	265	53	212-265	209
9 Considerando el trabajo realizado, ¿el tiempo que su vehículo estuvo en el taller le pareció razonable?	17				36	53	265	53	212-265	197
Total general	49	3	16	70	334	472	2360	472	-	2053
Porcentaje de Calificación	10,38%	0,64%	3,39%	14,83%	70,76%	-	-	-	% calificación máxima	86,99%

ANEXO 4.5.

Matriz de Comprobación

Etapa de Ejecución

Taller de Mecánica

ANEXO 4.6.

Matriz de Comprobación

Etapa de Ejecución

Cumplimiento de Procesos

Taller de Mecánica

Cliente	Orden de Trabajo									Check List (control de Calidad)			Especificación/Cotización	Repuestos	Registro de Actividades Operarios en dms	Prefactura firmada ase	Documentos finalizados, Hoja Control Calidad o check	NOTAS (documentos faltantes observaciones)	TOTAL				
	Fecha/Hora	Datos Cliente (Nombre, Dirección, Teléfono, C.I.)	Datos Vehículo (Marca, Modelo, Color Placas, Chasis, Motor)	Selección Tipo de Trabajo (Normal/Garantía/Reingreso)	Servicio especificado	Estado del Vehículo (Descripción Trabajos a Realizar, Accesorios del Vehículo, Abolladuras)		Firma Cliente	Firma Asesor de Servicio	Check List llenado	Firma Asesor	Firma Calidad								Firma Cliente			
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		16/17	94,12%			
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		16/17	94,12%			
6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1		13/17	76,47%			
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		16/17	94,12%			
8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1		13/17	76,47%			
9	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		14/17	82,35%			
10	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1		14/17	82,35%			
11	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1		14/17	82,35%			
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		16/17	94,12%			
13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1		14/17	82,35%			
14	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		16/17	94,12%			
17	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		12/17	70,59%			
18	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1		14/17	82,35%			
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
20	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
21	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
22	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1		11/17	64,71%			
23	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1		10/17	58,82%			
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	PREFACTURA, O.T.	4/17	23,53%			
29	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	FALTA PREFACTURA	9/17	52,94%			
30	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
31	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1		15/17	88,24%			
32	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1		14/17	82,35%			
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1		15/17	88,24%			
34	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1		11/17	64,71%			
TOTAL:	25/34	26/34	26/34	8/34	26/34	21/34	21/34	19/34	23/34	34/34	31/34	0/34	32/34	25/34	33/34	20/34	25/34		CALIF.	395/578			
	73,53%	76,47%	76,47%	23,53%	76,47%	61,76%	61,76%	55,88%	67,65%	100,00%	91,18%	0,00%	94,12%	73,53%	97,06%	58,82%	73,53%		%	68,34%			
	195/306									97/136													
	63,73%									71,32%													

ANEXO 4.7.

Matriz de Comprobación

Etapas de Ejecución

Satisfacción al Cliente

Taller de Mecánica

Cliente	Atención con cordialidad	Bolsa plástica para pertenencias o consulta de cosas de valor	Check List (Control)	Disponibilidad de todos los Repuestos Necesarios	Sin Reingresos	Sin defectos en el control de Calidad	Presentación Personal del Asesor u Personal de Atención al Cliente	Atención de Llamadas con cordialidad	Servicio Adicional: Prueba de Ruta, Atención del Jefe de Taller, otro vehículo, etc	Ofrecimiento de un Taxi o Transporte	Tiempo de Permanencia del vehículo en el Taller	Observaciones y sugerencias	TOTAL	
			Recomendaciones/ próximo mantenimiento											
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	SIN COMENTARIOS	10/10	100,00%
2	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	3	NO CAMBIARON 1 PIEZA QUE PRODUCE RUIDO	8/10	80,00%
3	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	BUEN SERVICIO	8/10	80,00%
4	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	64	ecesarios buscar el daño verdadero para evitar reingresos d	7/10	70,00%
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	6	NINGUNO	9/10	90,00%
6	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	40	NINGUNO	7/10	70,00%
7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,33	NINGUNO	9/10	90,00%
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	precios bajar un poco	9/10	90,00%
9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	NINGUNA	9/10	90,00%
10	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	NINGUNA	9/10	90,00%
11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	PROBLEMA LUZ MOTOR TABLERO NO SALE	9/10	90,00%
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	NINGUNA	9/10	90,00%
13	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	NINGUNA	8/10	80,00%
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	NINGUNA	10/10	100,00%
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	VICIO EXCELENTE, ASESOR EXCELENTE FELICITA POR EL SERV	10/10	100,00%
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	NINGUNA TODO BIEN	9/10	90,00%
17	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	8	TRASOS EN ENTREGA, NO LLAMAN A AVISAR RESPECTO AL V	7/10	70,00%
18	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	2,5	OR MANUBRIOS DE LOS VIDRIOS, TAXIS COBRAN FUERA DEL	8/10	80,00%
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	MUY BUEN SERVICIO	10/10	100,00%
20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	MAS RAPIDO UN CAMBIO DE ACEITE QUE UNA REPARACION	9/10	90,00%
21	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	NINGUNA	9/10	90,00%
22	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	EXCELENTE SERVICIO	9/10	90,00%
23	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8	EL ASESOR NO LLAMA AL CLIENTE	7/10	70,00%
24	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	CONTINUEN ASI	9/10	90,00%
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	NINGUNA	10/10	100,00%
26	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	4	FALTA DE REPUESTOS CAMIONES	7/10	70,00%
27	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	EXCELENTE SERVICIO	9/10	90,00%
28	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	4	NINGUNA	8/10	80,00%
29	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	4	FELICITARLE ES EXCELENTE	8/10	80,00%
30	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	NINGUNA	9/10	90,00%
31	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	120	TENER REPUESTOS STOCK	5/10	50,00%
32	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	NINGUNA	9/10	90,00%
33	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	4	NINGUNA	7/10	70,00%
34	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	16	NINGUNA	9/10	90,00%
TOTAL:	34/34	24/34	32/34	29/34	33/34	30/34	34/34	33/34	9/34	31/34	PROMEDIO HORAS:		CALIF.	289/340
	100,00%	70,59%	94,12%	85,29%	97,06%	88,24%	100,00%	97,06%	26,47%	91,18%	12,73		%	85,00%