

CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción.

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos y se realizará el análisis de los mismos. Mediante la aplicación de la entrevista de profundidad con los gerentes, la realización del grupo foco y encuesta piloto con la gente que trabaja en el departamento de post-venta y por la obtención de datos secundarios que proporcionó la agencia Audi Center Puebla (ACP), fue posible responder las necesidades de información para poder cubrir los objetivos tanto general como específicos.

5.1 Información Obtenida

En la primera parte de este capítulo se muestran cada una de las necesidades de información, con los resultados obtenidos.

5.1.1 ¿Cómo está conformado el departamento de Post-Venta de Audi Center Puebla?

A continuación se muestran los puestos del departamento de post-venta junto con sus objetivos y responsabilidades:

CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

-Gerente de Post-Venta: lograr que la operación de post-venta (Servicio y Refacciones) dentro de la agencia, alcance la excelencia con la finalidad de satisfacer a los clientes.

-Asistente de Post-Venta: asistir a la Gerencia de Post Venta en las actividades administrativas relacionadas con el departamento. Llevar el control de la documentación y mantener comunicación con proveedores.

-Asesor de Servicio: dar la mejor atención al cliente y mantenerlo informado con respecto al proceso y la situación de su automóvil.

-Jefe de Taller: coordinar, orientar y supervisar el trabajo del personal de Taller, aprovechando al máximo la capacidad de su personal y de las instalaciones, así como asegurar la calidad en las reparaciones o servicios efectuados y mantener la disciplina y buen ambiente de trabajo en su área.

-Responsable de Refacciones: mantener un inventario que permita agilizar las reparaciones de cualquier unidad en el taller.

-Encargado de Garantías: asistir a la Gerencia de Post Venta en las actividades administrativas relativas al departamento, así como controlar y administrar las garantías por refacciones.

-Mecánico Especialista: efectuar reparaciones y servicios de calidad, así como observar la disciplina y mantener un buen ambiente de trabajo en su área.

-Auxiliar Mecánico: efectuar reparaciones y servicios de calidad, así como observar la disciplina y mantener un buen ambiente de trabajo en su área.

-Lavador: lavar y detallar los vehículos que sean asignados cumpliendo con el orden y los tiempos de entrega establecidos.

5.1.2 ¿Qué tipos de servicio ofrece este departamento y cuál es el proceso a seguir para la entrega de los mismos?

La finalidad del departamento de post-venta de ACP, es dar soporte y asistencia técnica a los vehículos de la marca Audi y la cartera de servicios que ofrece es la siguiente:

- Clientes
- Seguros
- Garantías
- Trabajos otro taller
- Citas
- Internas

El proceso que se sigue en cada uno de los servicios que ofrece este departamento se muestra en el Anexo No. 5

Los pasos de estos servicios sirvieron para elaborar los “Esquemas de Servicio” de los 3 principales servicios que ofrece este departamento que son:

- Clientes
- Seguros
- Garantías

En la segunda parte de éste capítulo se muestran los 3 esquemas de servicio que se elaboraron, donde se puede apreciar la forma en la cual se desarrolla el proceso completo de la entrega de servicio. En éstos intervienen todas las personas, procesos de apoyo y la evidencia física para la entrega del mismo al cliente, siendo el cliente la base para la elaboración de dichos esquemas.

5.1.3 ¿Cómo define Audi el término calidad?

Audi Center Puebla se encuentra actualmente en el proceso de certificación ISO 9000 y el principal objetivo de esta certificación es implementar sistemas de calidad.

Para poder implementar sistemas de calidad, antes es necesario conocer como define Audi el término calidad.

ACP proporcionó dos documentos en los cuales se puede apreciar qué elementos son de suma importancia para Audi con respecto a calidad.

En el primer documento se muestra la “Estructura Documental del Sistema de Calidad” (Anexo No.6) en el cual aparecen los manuales que se deben utilizar continuando con las instrucciones de trabajo y teniendo cómo parte final los registros de calidad, todo esto se representa en una pirámide, a la vez, en el mismo documento aparece la definición de calidad, la obtención de calidad, control de calidad, aseguramiento de calidad así como, las actividades para lograr este aseguramiento.

En el segundo documento (Anexo No.7) llamado “Política de Calidad para Concesionario”, se muestran los elementos que exige Audi de México a las concesionarias a nivel nacional para que trabajen en base al término calidad.

Los puntos que más sobresalen o a los cuales se enfoca este documento son los siguientes:

- Provocar un alto grado de satisfacción en el cliente para lograr la permanencia del mismo.
- Todas las actividades deben de estar enfocadas al cliente.
- Se debe de trabajar con base en los procesos establecidos o que se han desarrollado.
- Realizar evaluaciones de los servicios y procesos.
- Poner en práctica la protección del medio ambiente en todos los procesos y actividades.
- Buscar entusiasmar a los clientes tanto internos como externos.

Con estos dos documentos se muestra de modo más específico cuál es la forma como busca trabajar ACP para poder cumplir todo lo que ofrece con calidad.

5.1.4 ¿Cuál es la forma por la que la gerencia de ACP les da a conocer a los empleados el término calidad?

Esta es una pregunta muy importante ya que, pueden existir muchas definiciones, políticas y procedimientos, pero si a los empleados no se les muestra la forma en la cual deben trabajar o como deben desarrollarse en su puesto de nada sirve. Al igual si se está buscando implementar calidad en todo lo que realizan los trabajadores, debe existir alguna forma por la cual se de a conocer a los empleados la definición de calidad.

Para responder esta pregunta, en la entrevista de profundidad (Anexo No.9) que se realizó con el gerente general, gerente de post-venta y RAD (responsable de calidad), se tocaron los puntos: ¿Es de conocimiento de los empleados del departamento de post-venta la definición de calidad? Y ¿cuál es la forma por la que se comunican o se da a conocer a los empleados el termino calidad?, los cuales corresponden a las preguntas tres y cuatro.

Para el primer punto los gerentes respondieron: que si, pero que dependía de la forma de entenderlo o comprenderlo de cada persona, pero que ha estado en sus manos darlo y lo han recalado.

Para el segundo punto, el gerente de post-venta respondió que se le había dado a cada empleado un tríptico con información sobre el término calidad, la certificación del ISO y que es el RAD. A su vez, se encuentran por toda la agencia elementos con las políticas de calidad, todo esto para que lo vean tanto los empleados como los clientes.

5.1.5 ¿Como definen los empleados el termino calidad?

En la encuesta piloto que se realizo a los empleados del departamento de post-venta, se les hizo la pregunta no.7, ¿Cómo defines el término calidad? Que se presenta en el Anexo No. 8 Las respuestas de los empleados se muestran a continuación:

TABLA NO. 2 Definición de Calidad por los Empleados

	1.Patricia Flores Méndez	2.Adolfo Ramos Santiago	3.Heron Ahuatzi M.	4.Jhonnatan Ortega Chacón
7. ¿Cómo defines el término calidad?	Realizar las cosas bien a la primera	Realizar las cosas con eficacia y eficiencia a la primera sin errores	Limpieza, rapidez, eficiencia, para hacer cualquier tipo de cosa	Hacer un trabajo bien hecho sin tener ningún tipo de fallas

	5.Andrés Chacón Sánchez	6.Abraham Jordan Ruiz	7.Edgar Marín Vargas	8.Reynaldo Cuahitlapantzi Pichón
7. ¿Cómo defines el término calidad?	Hacer las cosas bien a la primera y con orden para no retrabajar	Es la optimización de todos los recursos para obtener un bien común o lograr un objetivo	Hacer las cosas bien y a la primera	Es satisfacer las necesidades de un cliente. Realizar con eficacia y eficiencia alguna actividad

Fuente: Elaboración propia (2003)

En las respuestas de los empleados se puede ver que tienen conocimiento del término calidad y la mayoría de las respuestas se apegan a lo que busca la empresa.

5.1.6 ¿Qué considera la gerencia de ACP que es de importancia para poder ofrecer una buena calidad en el servicio?

Esta pregunta corresponde a la primera pregunta de la entrevista de profundidad realizada con los gerentes. (Anexo No. 9)

El gerente de post-venta mencionó que los siguientes puntos eran de suma importancia:

- Honestidad
- Comunicación interna
- Comunicación con el cliente
- Tener todos los recursos necesarios como:
 - Herramientas
 - Gente con capacitación
 - Equipo especial
 - Refacciones

La responsable de calidad comentó, que debe existir buena actitud de la gente que ofrece el servicio, que estén convencidos que están para dar un buen servicio.

El gerente general agregó que se debe cumplir con lo que se prometió y mantener informado al cliente en todo.

5.1.7 ¿Cómo monitorean que el servicio que ofrecen se realiza con calidad?

En primer lugar para poder hacer un monitoreo de calidad, deben de existir ciertos parámetros bajo los cuales deben de trabajar. En la pregunta No.6 de la entrevista de profundidad (Anexo No. 9) se les preguntó ¿Cuáles son los estándares de servicio considerados por la empresa?, a lo cual el gerente respondió que estos parámetros los pone Audi de México, donde les explica la forma en la cual se debe realizar el trabajo, los materiales que se deben utilizar, el proceso a seguir, realizar los trabajos con orden y limpieza, todo esto para poder ofrecer un buen servicio y con calidad.

Al saber cual es la forma en la que deben trabajar, se realizó la pregunta No.7, que es la siguiente, ¿Tienen considerada o implementada alguna forma de monitorear los estándares bajo los que trabajan?

Para esta pregunta la responsable de calidad respondió que existen programas de Audi de México llamados 01, 02 y 03, a los cuales no se tuvo un acercamiento debido que son programas internos y confidenciales. En estos programas según lo que explicaron, controlan el servicio que se le dió al auto, así como el servicio que se le está ofreciendo al cliente, nos mencionó que existe un seguimiento telefónico y también existe forma de medirlo por los formatos ISO.

El gerente de post-venta también comentó de los formatos que utilizan por el proceso de certificación de ISO. Mencionó que debe existir un seguimiento y

controlarlo. También se refirió a un plan de limpieza el cuál tiene una revisión mensual, donde se verifica que toda la agencia se encuentre en orden y con limpieza. Y como punto final, recalco sobre los programas 01, 02 y 03, con los cuales se supervisa no solo la productividad, también se verifica el que los trabajos se realicen bien.

5.1.8 ¿Cómo define ACP el término satisfacción del empleado?

Esta corresponde a la pregunta No.9, (Anexo No.9) las respuestas que se obtuvieron de los gerentes, se generalizan en buscar el bienestar del empleado, motivarlos, dando capacitación, pero el gerente de post-venta, observó que realmente es un punto débil, el cuál de debería de reforzar.

Dentro del mismo punto de satisfacción del empleado, se hizo otra pregunta, ¿Qué hace la empresa para lograr la satisfacción del empleado?, pregunta No.10, (Anexo No. 9)

La respuesta del gerente de post-venta se basó en lo que respondió en la pregunta anterior, dando capacitación y motivando.

La encargada de calidad comentó que el retroalimentar a los empleados, haciendo de su conocimiento las mejorías y mostrando los resultados.

5.1.9 ¿Qué estrategias realiza la empresa para retener al empleado?

La pregunta No.11 de la entrevista de profundidad (Anexo No. 9) la respondió en primer lugar el gerente general, donde se refirió a estar dentro del parámetro de lo que se ofrece en el mercado, satisfacer las necesidades de los empleados, motivarlos y que estén a gusto.

El Gerente de post-venta agregó, cuando hay un puesto disponible, se busca primero entre los empleados para ver si hay alguien con la capacidad para ese puesto. Esto hace ver a los empleados que antes de contratar a una persona externa a la empresa, se toma en cuenta a la gente que labora dentro de la misma y esto refleja que existe crecimiento dentro de ACP.

5.1.10 ¿Cómo define la gerencia de ACP la productividad del empleado?

La pregunta que se refiere a productividad del empleado No.12 (Anexo No. 9) el gerente de post-venta la respondió diciendo que en el caso de los técnicos es semanalmente, existen parámetros y de acuerdo a lo que realicen en la semana se mide la productividad, en los puntos de garantías y refacciones conforme a lo vendido y movimientos del almacén y en el área de recepción con base en las quejas.

La pregunta No.13 (Anexo No. 9) corresponde a ¿Cómo miden la productividad?, el gerente general respondió solamente “El trabajo realizado”.

5.1.11 ¿Qué tan importante es la comunicación e integración con los empleados?

Para cubrir ésta necesidad de información, se realizó la pregunta No.16 (Anexo No. 9) ¿Consideran importante tener un estrecho contacto con los clientes internos?

El gerente general dijo que es muy importante convivir y compartir con la gente lo que está pasando y conocer lo que piensan, sin romper los formatos de autoridad.

El gerente de post-venta respondió a éstas preguntas que es muy importante conocer a la gente, sus fortalezas y debilidades, apoyarlos a que hagan bien las cosas y comentó que semanalmente se realizan juntas donde se escuchan su necesidades y también realizan convivios por navidad, cumpleaños.

5.1.12 ¿Qué necesidades tienen los empleados dentro de su trabajo?

Para conocer las necesidades de los empleados dentro del grupo foco, (Anexo No. 10) se realizó la pregunta No.10, ¿Qué necesidades tienen actualmente en su trabajo?

Las principales necesidades o los puntos de mayor importancia que mencionaron la mayoría de los empleados fueron:

- Estar actualizados en lo que a capacitación se refiere, ya que, mencionan que la tecnología avanza cada día y por lo mismo deben estar al día en todos los avances que se presentan.

- El espacio tanto en el taller cómo en el almacén, comentaron el problema que se presenta por la falta de espacio, para mover un coche tiene que quitar otros vehículos y el problema que les representa esto es la pérdida de tiempo, la cual les afecta en su destajo.
- Delimitar y separar áreas, mencionaron el problema que presenta el tener residuos peligrosos en el área de agregados.
- Coordinación y comunicación, se pueden evitar pérdidas de tiempo o agrandar problemas por falta de comunicación.

5.1.13 ¿Qué tanto conocen los empleados los procesos de los diferentes servicios y de las actividades de cada uno de los puestos del departamento de Post-Venta?

Para cubrir esta necesidad de información en el cuestionario que se realizó a los empleados de post-venta, (Anexo No. 8) en las preguntas 3, 4, 5 y 6 se les pidió que respondieran lo siguiente:

- ¿En que puesto se desarrollan actualmente?
- ¿Qué actividades realizan dentro de su puesto?
- ¿Qué responsabilidades tienen en ese puesto?
- ¿Personas con las que tienen contacto directo?

A continuación se muestran las respuestas de cada uno de los empleados de Post-Venta.

CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

TABLA NO. 3 Respuestas 3, 4, 5 y 6

	1.Patricia Flores Méndez	2.Adolfo Ramos Santiago	3.Heron Ahuatzí M.	4.Jhonnatan Ortega Chacón
3. ¿Actualmente en que puesto te desarrollas?	Asistente de Post-Venta	Técnico Mecánico Automotriz	Técnico Mecánico Automotriz	Asesor de servicio
4. ¿Qué actividades realizas dentro de tu puesto?	Control de la documentación de Post-Venta. Contestar llamadas para atender clientes	Reparaciones generales	Reparaciones generales	Recibir vehículos para darles seguimiento en su reparación
5. ¿Qué responsabilidades tienes en el puesto que desempeñas?	Pagar bien la mano de obra, realizar facturación, realizar la nomina de Post-Venta	Mantener limpia el área de trabajo, realizar reparaciones en los vehículos, superación laboral.	Mantener limpia el área de trabajo, reportar todo tipo de fallas, estar disponible	Que los vehículos salgan bien y el cliente salga satisfecho
6. ¿Con qué personas tienes contacto directo dentro de tu trabajo?	Gerente de P-V, cajera, asistente comercial, contador general, jefe de almacén, mecánicos, asesor de servicio, vigilantes	Jefe de taller, gerente de P-V, técnicos mecánicos, responsable de garantías, asesor de servicio	Jefe de taller, jefe de refacciones, asesor, garantías, clientes	Refacciones, garantías, mecánicos, gerente de P-V

	5.Andrés Chacón Sánchez	6.Abraham Jordan Ruiz	7.Edgar Marín Vargas	8.Reynaldo Cuahtlapantzi Pichón
3. ¿Actualmente en que puesto te desarrollas?	Jefe de Taller	Jefe de refacciones	Garantías	Técnico Mecánico
4. ¿Qué actividades realizas dentro de tu puesto?	Diagnosticar autos, ayudar a los técnicos, mantener en orden el taller	Resguardo y almacenamiento de refacciones, recepción y compra de refacciones, presupuestos	Pedir autorizaciones a planta, checar averías, posiciones de trabajo	Realizar toda reparación mecánica, electrónica y eléctrica en los autos
5. ¿Qué responsabilidades tienes en el puesto que desempeñas?	técnicos a su cargo, el almacén de herramienta especial, que todo trabajo se realice de acuerdo a los trabajos de cada auto	Mantener en orden y el resguardo de refacciones así como, la mejor disponibilidad de refacciones para los técnicos	Cobrar todos los daños de cada carro al 100%	Hacer reparaciones por muy mínimas que sean con calidad y profesionalismo, mantener en orden y limpieza el lugar de trabajo
6. ¿Con qué personas tienes contacto directo dentro de tu trabajo?	Gerente de P-V	Jefe de taller, garantías, técnicos, gerente P-V, caja, recepción	Asesor, gerente P-V, refacciones, jefe de taller, mecánicos	Técnicos, jefe de taller, gerente de P-V, asesor

Fuente: elaboración propia (2003)

Dentro del grupo foco, (Anexo No. 10) se realizaron dos actividades, las cuales sirvieron para verificar que tanto conocen las actividades de otros puestos del departamento de post-venta y para ver que tanto conocen el proceso completo de un vehículo que ingresa a post-venta a un servicio o reparación en general.

En la primera actividad, pregunta No.14, se les pidió que mencionaran las actividades que desempeña el asesor de servicio, las personas con las que debe tratar y cuales son sus responsabilidades.

En esta primera parte los puntos que comentaron con respecto a las actividades del asesor son los siguientes:

- Recibir al cliente
- Levantar la orden de reparación
- Mantener contacto con el cliente
- Usar el magnetoplan
- Llevar orden en todo el procedimiento

Las personas con las que tiene contacto el Asesor de Servicio:

- Cliente
- Técnicos
- Jefe de garantías
- Gerente de Post-Venta
- Refacciones

Dos técnicos comentaron de la importancia de conocer los demás puestos para poder apoyar en caso de ser necesario y también para saber a quién corresponden que responsabilidades o que actividades.

Para la segunda actividad se les pidió que describieran el proceso completo de un vehículo que ingresa a post-venta a una reparación o servicio en general. (Anexo No. 10), punto No.16.

En ésta actividad se observó que la mayoría del personal de Post-Venta tiene conocimiento del proceso por el cual pasa el vehículo y las personas que intervienen. Sin embargo, dos de los técnicos resaltaron algunos puntos, los cuales son de suma importancia y no se deben dejar pasar, estos puntos son:

- Trabajar con orden y limpieza
- La protección del auto
- Siempre pedir autorización al cliente con su firma
- Realizar inspección visual
- Puntualidad para la entrega

5.1.14 ¿Se da a conocer a los empleados como se están desempeñando en sus puestos?

En el grupo foco, en la pregunta, No.9 (Anexo No. 10) ¿La empresa les da a conocer los errores o mejoras dentro del trabajo que realizan?, las respuestas que se obtuvieron se encierran en lo siguiente.

- Comentaron que los errores si se los daban a conocer y que en eso se enfoca la calidad en el servicio, en mejorar.
- Hacen análisis para ver donde se encuentran los errores.
- Se encuentran abiertos a reconocer los errores.
- Cada semana se reúnen, donde les presentan los resultados de la aplicación de los formatos 01,02 y 03, donde se muestran los errores y los puntos en los que han mejorado.

5.2 Realización del esquema de servicio y análisis de los elementos que conforman la Cadena de Valor.

En la segunda parte del capítulo 5, se desarrollaran y explicaran los modelos del “Esquema de Servicio y “La Cadena de Valor del Servicio”, con la información obtenida, la cual se presenta en la primera parte de éste capítulo.

5.2.1 Esquema de Servicio

Como se comentó en el punto 5.1.2 en ésta parte del capítulo se muestran los esquemas de servicio de los tres principales servicios:

- Clientes
- Seguros
- Garantías

Para elaborar los esquemas de servicio fue necesario utilizar cómo referencia la descripción de cada uno de los procesos de los diferentes servicios, donde aparecen

todas las actividades que se realizan desde que el cliente es atendido por el asesor, así como, las descripciones de puestos y los cuestionarios que se aplicaron con la gente de post-venta.

En los esquemas de servicio se presentan todas las acciones del proceso de los diferentes procedimientos de servicio, al realizar los esquemas se toma como actor principal al cliente, en él se basa todo el proceso que se realiza.

Para comprender mejor cada uno de los esquemas, a continuación se explican los puntos de mayor importancia:

Evidencia Física: son todos aquellos elementos que el cliente ve o con los que tiene contacto en el momento que solicita el servicio.

Para la entrega del servicio de reparación de un vehículo los principales elementos con los que tiene contacto el cliente son:

- La entrada a la agencia
- El área de recepción de vehículos delimitada con señalamientos
- Letreros en los cuales aparece la frase “Bienvenido a Audi Center Puebla, en un momento le atenderemos” y otro más con el horario de funcionamiento del departamento de post-venta
- Uniformes de los empleados junto con su gafete de identificación el cual contiene el nombre, departamento, el puesto y el logotipo de Audi
- La orden de reparación

- La caja
- La factura
- Vale de salida

Acciones del Cliente: son todas las acciones que realiza el cliente para poder solicitar la prestación del servicio, en este caso es la reparación del vehículo, las principales acciones que realizar son:

- Llegar a la agencia
- Explicar el tipo de servicio o reparación que requiere el automóvil
- Entrega el auto al asesor y recibe una copia de la orden de reparación

donde se especifica:

- Nombre del cliente y teléfono
 - Fecha de recepción
 - Modelo y tipo de automóvil
 - Reparación a realizar
 - Costo de la reparación o del servicio
 - Situación actual del vehículo
 - Fecha y hora de entrega
 - Firma del cliente de aceptación
-
- Recibir llamada ya sea para autorizar alguna otra reparación o por informar que ya se encuentra listo el vehículo
 - Pagar en caja donde recibe factura con sus datos y recibe el vale de salida

- Recibir y verificar el auto
- Entregar vale de salida

Línea de Interacción: esta línea se encuentra entre las acciones del cliente y los empleados. Esta línea muestra donde existe contacto directo entre estos dos elementos y donde el cliente puede ver o es testigo de las acciones que realiza la empresa.

Contacto en el Escenario, acciones de los empleados: estas muestran a los empleados que tienen contacto directo con el cliente, en el caso de éstos esquemas las personas con las que tiene contacto directo el cliente son el asesor de servicio y la cajera. Las principales actividades que realizan son:

Asesor de Servicio

- Dar bienvenida al cliente, recibir el vehículo y entregar copia de la orden de reparación
- Introducir el vehículo al taller y asignar el trabajo a un mecánico
- Recibir vale de salida, entregar y revisar el automóvil junto con el cliente

Cajera

- Recibir pago, realizar y entregar factura y vale de salida.

Línea de Visibilidad: En éste punto, el cliente ya no ve el proceso de seguimiento que se le da a su vehículo. A partir de ésta línea entran todas las actividades que realiza la agencia.

Contacto tras Bambalinas, acciones de los empleados: Todas éstas son acciones que no ve el cliente y que se realizan para la entrega del servicio. Los empleados que intervienen como contacto tras bambalinas en los esquemas de éste estudio son principalmente los técnicos mecánicos, la asistente de post-venta y el asesor de servicio.

Las principales actividades que realizan son:

Técnico Mecánico

- Recibir el vehículo y verificar lo que se presenta en la orden de reparación
- Conforme al tipo de reparación, solicita y recibe las refacciones
- Realiza la reparación
- Termina la reparación, entrega el vehículo al jefe de taller para que realice el recorrido de prueba

Asistente de Post-Venta

- Llamar al cliente para informar que el vehículo está listo

Asesor de Servicio

- Llevar el vehículo al área de entrega

Línea de Interacción Interna: aquí se delimitan las acciones de entrega del servicio con los procesos que apoyan para poder realizar todo lo necesario en la entrega del servicio.

Procesos de Apoyo: todos los procesos que se tienen que realizar para que se pueda seguir con el proceso del servicio que se está ofreciendo. En el caso de estos esquemas, existen una gran variedad de procesos de apoyo dependiendo el servicio que se solicite, los principales proceso de apoyo dentro del departamento de post-venta de ACP son los siguientes:

- ✓ **Sistema Informático:** Responsable: Asistente de post-venta

El sistema informático sirve para capturar todos los datos del cliente, los cuales apoyan a la creación de una base de datos interna de post-venta y con la cual se lleva un historial del cliente. Otras de las funciones de éste sistema es el llevar un orden en todas las acciones que se realizan en este departamento, también registra las reparaciones, refacciones usadas, el técnico responsable de la reparación y el alta de los pagos.

- ✓ **Departamento de Refacciones:** Responsable: Jefe de Refacciones

Este departamento tiene como finalidad el proporcionar a los técnicos todo el material que necesiten para realizar la reparación. Este departamento, tiene procesos los cuales van desde solicitar refacciones a

la planta de VW, el cual lleva un proceso de seguimiento, para tener siempre lo necesario con que trabajar. Proceso de solicitud y entrega de refacciones a los mecánicos. Estar actualizado en todas las refacciones que pueden necesitar vehículos que van a entrar al mercado automotriz de la marca Audi.

✓ **Revisión del vehículo:** Responsable: Jefe de Taller

Proceso conocido también como recorrido de prueba, el cual sirve para verificar el resultado de la reparación y para revisar que no presente otra falla. Para éste proceso existe un formato el cual debe de ser llenado cubriendo todos los puntos que exige dicho formato, debido que éstos son programas internos y confidenciales de Audi de México, no se tuvo acceso a ese formato.

✓ **Garantías:** Responsable: Encargado de Garantías

El responsable, se encarga de solicitar a la planta de VW la autorización de la garantía, para que éstos trabajos los pague Audi de México y al cliente no se le cobre nada y la agencia pague la mano de obra de los mecánicos con el pago que reciba de Audi de México.

✓ **Seguros:** Responsable: Asistente de Post-Venta

La asistente de Post-Venta, realiza el proceso de informar a la aseguradora el costo de la reparación, recibir la autorización y solicitar a la aseguradora el pago del trabajo realizado e informando en caja el costo del deducible que tiene que pagar el cliente.

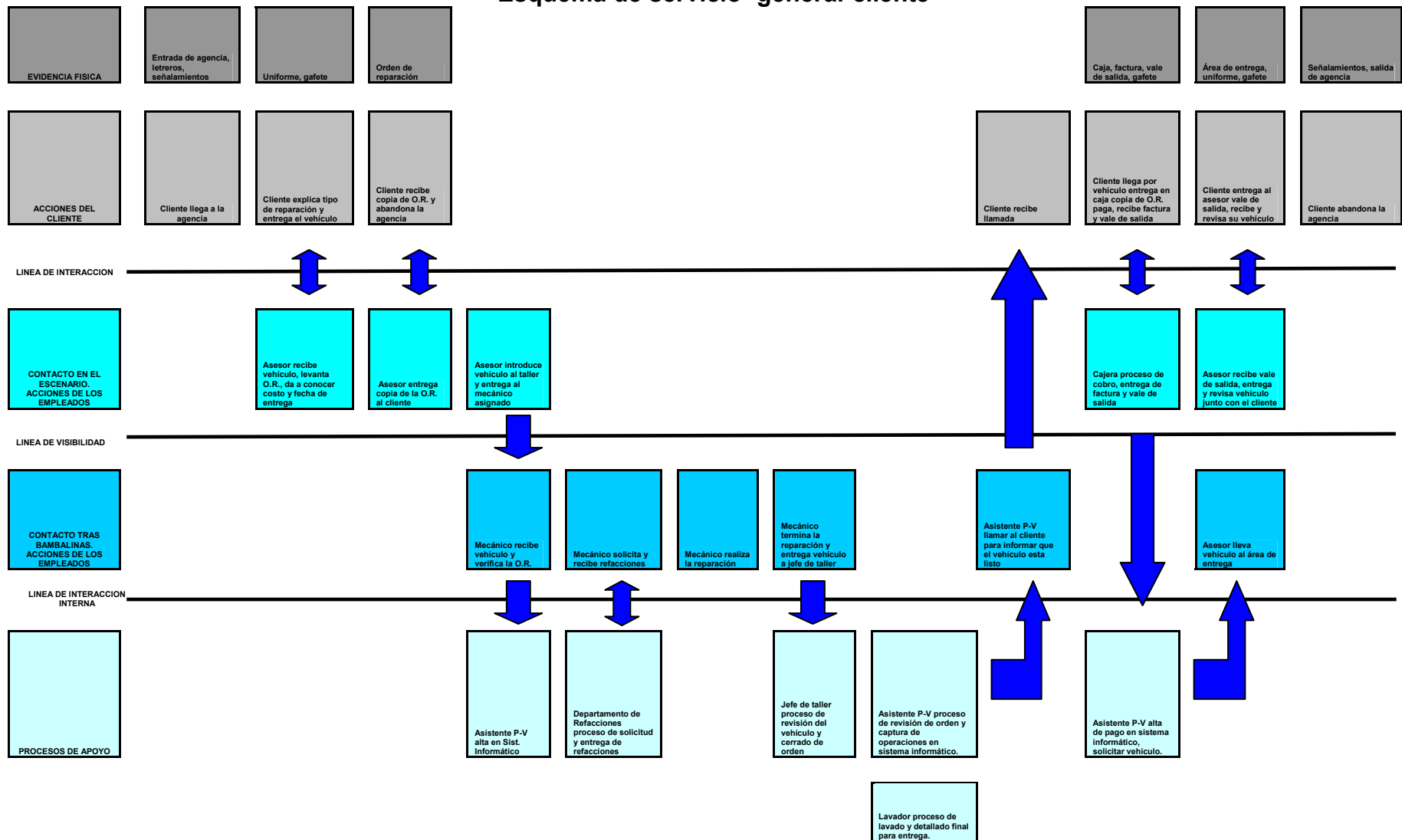
✓ **Proceso de Lavado y Detallado:** Responsable: Lavador

Los vehículos que ya fueron revisados, pasan al área de lavado donde se realiza el proceso para entregar el auto al asesor y éste lo entregue limpio al cliente.

Después de la explicación de cada uno de los elementos que componen los tres diferentes esquemas de servicio que se realizaron, estos se muestran a continuación.

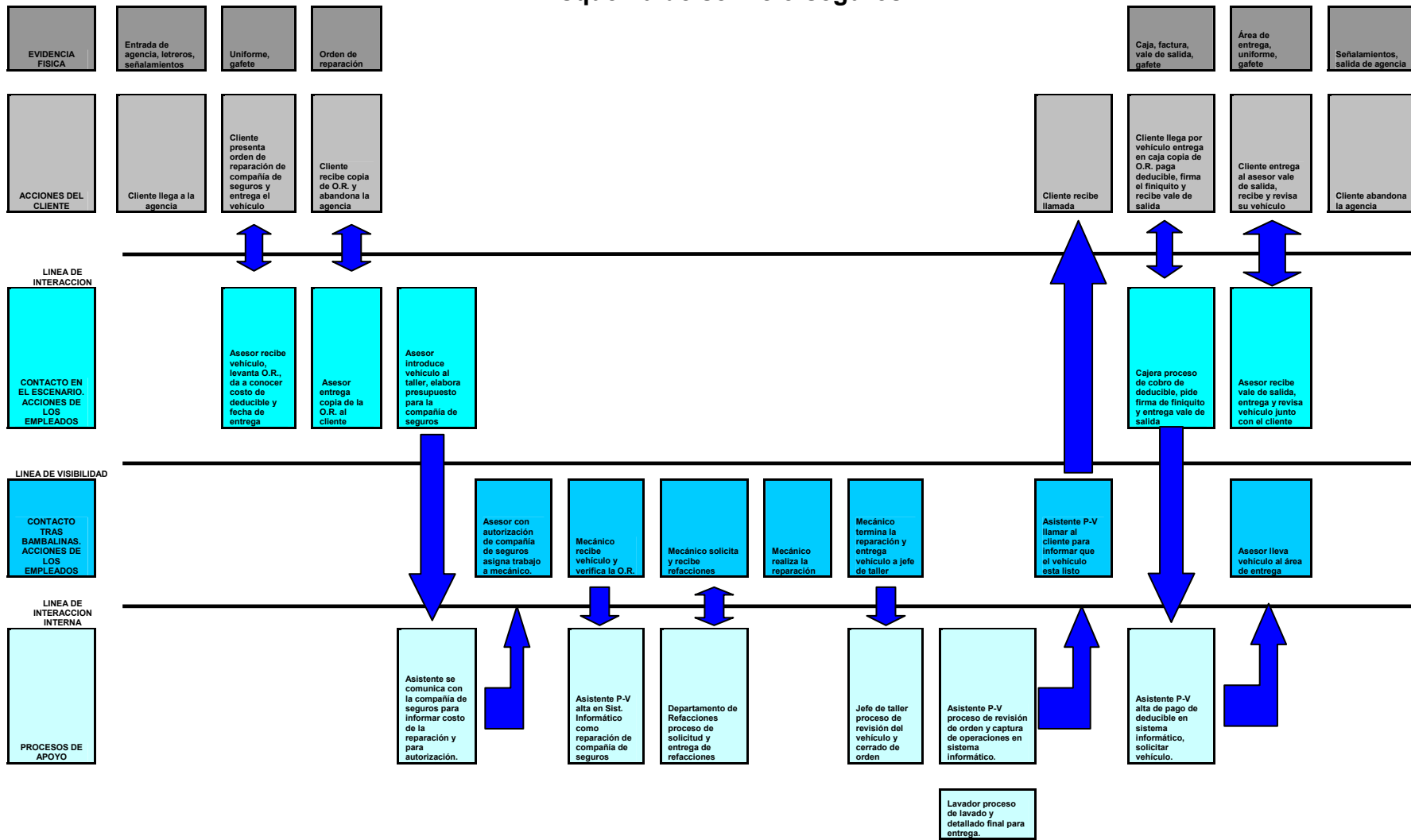
CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esquema de servicio- general-cliente



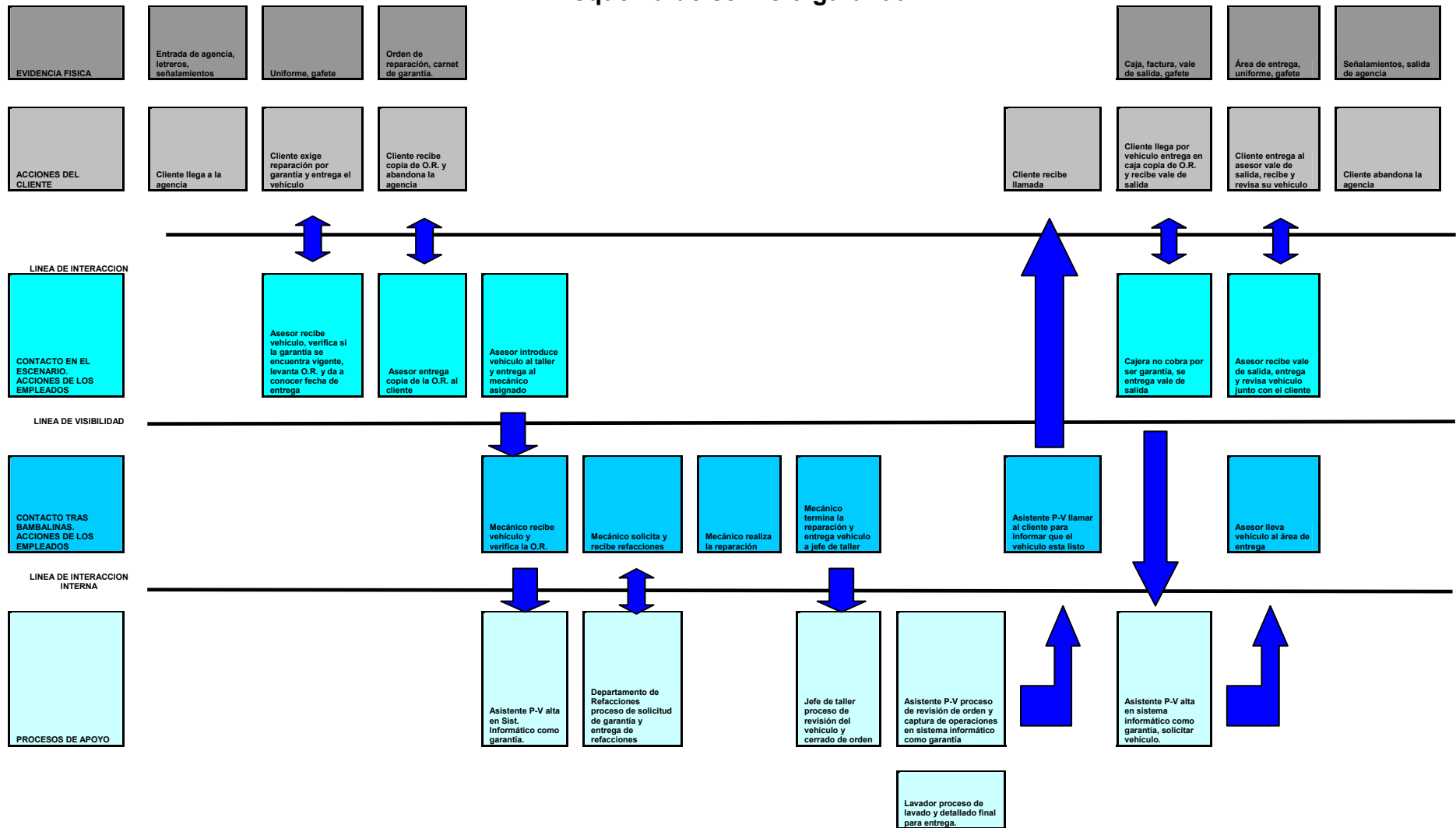
CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esquema de servicio-seguros



CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esquema de servicio-garantía



5.2.2 Cadena de Valor del Servicio

A continuación se presentan los elementos más importantes que proveen información, la cual es de utilidad para explicar la cadena de valor del servicio. Toda la información se obtuvo por medio de la entrevista de profundidad, cuestionarios, grupo foco y toda la información secundaria interna que proporcionó ACP.

Como se explicó en el capítulo 2 “Marco Teórico”, en el punto 2.5.2, la cadena de valor del servicio tiene varios eslabones los cuales conforman la cadena completa y ésta se divide en dos partes, la calidad en el servicio interno (empleados) y la calidad en el servicio externo (clientes). La cadena del valor del servicio, lo que busca es crear calidad en el servicio interna la cual a su vez provoca una calidad en el servicio externa.

Este estudio se enfoca exclusivamente a la calidad en el servicio interna del departamento de post-venta de ACP, donde toda la información que se recavó, es de utilidad para completar los eslabones que entran en el sector de los clientes internos o empleados, a continuación se presentan los resultados con base en la cadena de valor del servicio.

Debido al tema de este estudio y por los objetivos planteados, solamente se están tomando en cuenta los aspectos que tienen que ver con la calidad en el servicio interno.

5.2.2.1 Calidad del Servicio Interno

El primer eslabón de la cadena de valor del servicio, se refiere a la calidad en el servicio interno, para darle sentido a éste eslabón, los puntos más importantes que se investigaron son:

- Diseño del trabajo
- Diseño de los puestos y selección de los empleados
- Instrumentos para servir a los clientes

A continuación se describe cada uno de los puntos, sustentándolos con la información obtenida.

Diseño del Trabajo

Como diseño de trabajo se refiere a la forma en la cual la empresa va a realizar todos sus procesos y con base en los objetivos que se plantea diseña dichos procesos, es decir, para analizar el diseño del trabajo fue necesario recolectar toda la información que mostrara los estándares bajo los cuales, ACP quiere que sus empleados se desarrollen laboralmente.

ACP, proporciono la misión, visión y objetivos, bajo los que se encuentran trabajando actualmente, los cuales se muestran en el capítulo 3 “Historia de Audi”, así como los documentos “Políticas de Calidad para Concesionarios” y “Estructura Documental del Sistema de Calidad”, también como se menciono anteriormente.

Al revisar todos éstos documentos se muestra el gran enfoque de Audi de México, en que todas las concesionarias, ofrezcan su servicio con calidad y también se da a conocer la importancia en realizar todo siempre con miras al cliente.

Dentro del documento “Las Políticas de Calidad para Concesionarios”, Anexo No. 7, el punto No.7 se refiere a que todas las concesionarias deben buscar cubrir las necesidades, demandas, expectativas y entusiasmar a los clientes internos y externos.

Lo anterior muestra el interés de Audi por sus clientes internos, es decir, los empleados.

Diseño de los Puestos y Selección de los Empleados

En la primera parte de éste capítulo la referencia 5.1.1, se mencionan los puestos del departamento de post-venta junto con sus objetivos y responsabilidades.

En las descripciones de puestos, (Anexo No.4) se encuentra el propósito general del puesto, las principales actividades a desarrollar, alcances y límites donde se encierran los principales contactos internos y externos, dimensiones del puesto, en las cuales aparece los que tienen a su cargo, que va desde bienes materiales a personal subordinado, perfil del puesto donde se delimitan todas las características requeridas por el puesto las cuales son:

- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Idiomas
- Cursos requeridos
- Experiencia
- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Esfuerzo requerido

A grandes rasgos éste punto está cubierto, ya que las descripciones de puestos son muy específicas y las actividades que se describen en cada puesto corresponden a las actividades que en general debe cubrir una persona que desempeña ese puesto.

Instrumentos para Servir a los Clientes

Lo que interesa saber es si la empresa esta proporcionando todo lo necesario para que sus empleados se desempeñen bien.

La capacitación es un elemento base y la mejor herramienta para poder realizar cualquier actividad o trabajo.

En el punto 5.1.6 se preguntó a los gerentes que consideraban de importancia para ofrecer una buena calidad en el servicio, el gerente de post-venta entre los puntos que mencionó, destaca en el cual hace referencia que se deben de tener todos los recursos necesarios, siendo los más importantes el contar con la herramienta y con gente capacitada.

Al aplicarse los cuestionarios y el grupo foco, nos muestra qué el nivel de capacitación y entendimiento de los empleados es alto, la gran mayoría conocen los procesos, responsabilidades y actividades a desempeñar de los diferentes puestos, gente con la que tienen contacto, todo esto se muestra en la referencia 5.1.13. También tienen conocimiento sobre el término calidad y cual es su importancia conforme lo que busca la empresa, se muestra en la referencia 5.1.5

El punto 5.1.12, se refiere a las necesidades de los empleados dentro de su trabajo, lo que más recalcaron, fue referente a la capacitación, comentaron que es de suma importancia el estar actualizados en lo que a capacitación se refiere.

Analizando toda la información que se obtuvo, sobresale que los empleados, teóricamente conocen los procedimientos y manejan bien las definiciones que establece la gerencia. Sería interesante realizar una investigación concluyente, donde se puedan demostrar que tanto aplican estos procedimientos y definiciones a su trabajo diario.

5.2.2.2 Satisfacción del empleado

El segundo eslabón de la cadena de valor del servicio se refiere a la satisfacción del empleado. La referencia 5.1.8 se generaliza en la satisfacción del empleado, las respuestas que se obtuvieron por parte de los gerentes, se encierran en lo siguiente:

- Buscar el bienestar del empleado
- Motivarlos
- Dar capacitación
- Retroalimentando

El gerente de post-venta, agregó que este es un punto débil, se puede constatar la afirmación del gerente de post-venta, ya que, se refleja en las respuestas, las cuales son muy generales, no se ve que exista un plan o programa el cual provoque la satisfacción del empleado.

La falta de conocimiento y el no aplicar las políticas generales de la empresa, es uno de los principales problemas que provocan este tipo de respuestas. Como se mencionó en el apartado que lleva por nombre “Diseño del Trabajo” del la referencia 5.2.2.1, el séptimo punto de “La Política de Calidad Para Concesionarios”, menciona a grandes rasgos el buscar ofrecer productos y servicios que cubran las expectativas, necesidades y demandas de los clientes internos y externos.

El objetivo principal de las políticas de calidad y el de esta definición, es crear clientes satisfechos tanto internos como externos.

Los resultados mencionados anteriormente demuestran, que no hay un amplio conocimiento por parte de los gerentes de lo que le pide Audi de México a las concesionarias.

Hasta el punto anterior se muestra la forma en la cual empieza a crecer la cadena y cómo cada uno de los eslabones se unen. El siguiente eslabón de la cadena se divide en dos, uno que se refiere a la retención del empleado y el segundo que se enfoca a la productividad del empleado.

5.2.2.3 Retención del Empleado

En la primera parte de este capítulo en la referencia 5.1.9, tenía como interés el conocer las estrategias que realiza ACP para retener a sus empleados. A esto los gerentes respondieron, que se debe buscar dentro del parámetro de lo que se ofrece en el mercado, así cómo, satisfacer las necesidades de los empleados, motivarlos y que estén a gusto.

Otro de los comentarios que realizaron, se refirió que dentro de ACP siempre toman en consideración a la gente que labora dentro de de la empresa para cubrir puestos que se encuentren vacíos.

CAPITULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el cuestionario que se aplicó a los empleados de post-venta (Anexo No.8) las preguntas 1, 2 y 3, se enfocaban a conocer el tiempo que llevaban laborando dentro de ACP y en cuantos puestos se habían desarrollado en la empresa, a continuación se presenta la tabla con los resultados.

TABLA NO.7 Respuesta a Preguntas 1, 2 y 3

	1.Patricia Flores Méndez	2.Adolfo Ramos Santiago	3.Heron Ahuatzí M.	4.Jhonnatan Ortega Chacón
1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando dentro de ACP?	3 años	2 años	2 años	6 meses
2. ¿En cuántos puestos te has desarrollado dentro de ACP y cuales son?	1. caja contable 2.auxiliar	1.auxiliar mecánico 2.área de agregados		1.refacciones
3. ¿Actualmente en que puesto te desarrollas?	Asistente de Post-Venta	Técnico Mecánico	Técnico Mecánico	Asesor de Servicio

	5.Andrés Chacón Sánchez	6.Abraham Jordan Ruiz	7.Edgar Marín Vargas	8.Reynaldo Cuahatlantzi Pichón
1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando dentro de ACP?	2 años y 8 meses	8 meses	2 años	4 meses y medio
2. ¿En cuántos puestos te has desarrollado dentro de ACP y cuales son?	1.auxiliar mecánico 2.técnico especialista			1.auxiliar mecánico
3. ¿Actualmente en que puesto te desarrollas?	Jefe de Taller	Jefe de Refacciones	Garantías	Técnico Mecánico

Fuente: Elaboración propia (2003)

En estas tablas se confirma lo que comentó el gerente de post-venta con respecto al tomar en cuenta a los empleados de la misma empresa, para llenar los puestos que están libres. La gran mayoría de los empleados se han desempeñado en

otros puestos dentro de ACP, esto es una ventaja para la agencia ya que, no ha sido necesario gastar en tanta capacitación inicial.

La retención del empleado dentro de ACP se ha dado, sin embargo, por las respuestas de los gerentes, se aprecia que no existe una estrategia definido, con la cual la gerencia busque el provocar una mayor retención.

5.2.2.4 Productividad del empleado

El eslabón de productividad, va de la mano con el eslabón de retención del empleado, estos dos se complementan.

El punto 5.1.10 muestra los resultados obtenidos en lo que a productividad se refiere y las respuestas de los gerentes se basaron en cómo se mide la productividad del empleado, al hacer nuevamente la pregunta de cómo la definían, solo mencionaron que la productividad es el trabajo realizado.

Estos son los principales puntos que cubre este estudio, en lo que a la cadena de valor se refiere, ya que, toda la información que se recolectó fue en base a los clientes internos.

La cadena de valor del servicio sirvió para conocer cuál es la situación actual del departamento de post-venta en lo que a calidad en el servicio interna se refiere. Para poder complementar la cadena de valor del servicio se pueden utilizar “Las Políticas de Calidad para Concesionarios” (Anexo No. 7), como se comentó al

inicio de este capítulo; en dicho documento se encierran todas las acciones a las cuales se deben enfocar las diferentes concesionarias, para lograr la excelencia que buscan.