

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que, a consideración personal se obtienen a partir de la detección de la información presentada en este trabajo. Las conclusiones se desarrollan con base en los objetivos planteados para la investigación.

6.1 Conclusiones

6.1.1 Revisar los procesos de funcionamiento de los diversos servicios que ofrece el departamento de Post-Venta de ACP.

Recordemos que Audi Center Puebla, es una concesionaria del grupo Audi a nivel mundial. Audi es una marca la cual, busca sobresalir en el mercado en el cual se desarrolla, donde su meta principal es el obtener el liderazgo en el ramo automotriz. Para lograr todo lo anterior, debe demostrar la superioridad en los vehículos que produce y en el servicio que ofrece, tanto a sus clientes, cómo a sus posibles compradores.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para que Audi cumpla con los objetivos que se plantea, es necesario, crear procesos los cuales, den el respaldo necesario a sus vehículos y clientes.

Las concesionarias son la carta de presentación de la marca, es por eso que Audi, proporciona todas las herramientas necesarias para cada departamento de la concesionaria, en la cuales, se incluyen las actividades que deben realizar, junto con los procesos a seguir para prestar los diferentes servicios.

Para cada uno de los servicios que ofrece el departamento de Post-Venta, se presentan las guías de los procedimientos establecidos por Audi de México, donde se toman en cuenta todos los elementos que intervienen durante el proceso para la entrega del servicio.

Estas guías delimitan el objetivo de cada servicio, las personas responsables o las que intervienen en el proceso, todos los medios de organización y control así cómo, el seguimiento que se le debe de dar al proceso.

Así cómo hay guías para los procedimientos de los diversos servicios, también existen, descripciones de puestos, manuales para realizar las reparaciones, manuales de calidad, formatos para verificar los diversos servicios; estos son solo algunos de los tantos elementos que se encuentran organizados con toda la información y actividades correspondientes para su desarrollo dentro de las concesionarias.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por toda la información interna que proporcionó, tanto Audi de México como Audi Center Puebla, se puede concluir, que Audi Center Puebla cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar la entrega de los servicios conforme lo que pide Audi de México.

6.1.2 Realizar el esquema de servicio de los principales servicios con base en los procedimientos que sigue el departamento de Post-Venta de ACP.

Con la información que se obtuvo con respecto a los procesos de los servicio del departamento de Post-Venta, se pudo realizar cada esquema de servicio de los tres principales servicios que ofrece dicho departamento.

Estos esquemas de servicio serán presentados a la gerencia de ACP, los cuales buscan ser de utilidad y tienen como objetivo que sea más fácil la comprensión del proceso completo para la entrega del servicio. En los esquemas se muestra en donde participa cada empleado y cual es la importancia del trabajo que realiza dentro del proceso.

En los alcances del estudio, el segundo dice: Reconocer si el presente esquema de servicio le da soporte a las políticas de calidad para concesionarios bajo las cuales trabaja el departamento de Post-Venta de ACP.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los esquemas de servicio que se realizaron si dan soporte a las políticas de calidad con las cuales trabaja la agencia ya que, el esquema se realiza en función a las necesidades del cliente. El tener bien delimitado y estructurado el esquema de servicio, facilita la comprensión de la forma en la cuál se presta el servicio y esto a su vez ayuda a crear esa cultura de calidad, la cual tanto se menciona, debido que con el esquema de servicio se muestra la importancia de las actividades que realiza cada empleado y donde se puede hacer ver que al haber un error dentro de los pasos que se siguen afectan el seguimiento del proceso.

El crear los esquemas de servicio de todos los procesos, dentro de Post-Venta y explicar a los empleados el funcionamiento, involucrándolos en los mismos, ayudaría a la mejor comprensión del trabajo y de las actividades que desempeñan, a la vez, apoyaría a la productividad en general dentro del departamento.

6.1.3 Analizar la cadena de valor del departamento de Post-Venta.

Al aplicar los instrumentos y al recibir toda la información necesaria para la cadena valor del servicio, se pudo constatar que no existen definiciones claras ni estrategias con las cuales se puedan cubrir las necesidades de información que requiere la cadena de valor del servicio.

El ver como se conforma la cadena de valor y cuál es el proceso que sigue, puede parecer muy obvio, pero los elementos por los cuales se conforman los eslabones de

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

dicha cadena, deben ser claros y bien definidos en todo tipo de empresa para su buen funcionamiento.

Dentro de la entrevista de profundidad que se realizó con los gerentes (Anexo No.9) se observó que hace falta estructurar definiciones y posibles estrategias a seguir con respecto a los puntos que encierra la cadena de valor del servicio, todo esto se debe realizar en función a los objetivos que se plantea ACP, aunque es posible que exista, dentro de toda la información que proporciona Audi a sus concesionarias, las definiciones y estrategias las cuales completen los elementos que son de interés para la cadena de valor, en este caso el problema sería la falta de conocimiento por parte de la gerencia en lo que a bases generales de la empresa se refiere.

6.1.4 Verificar el nivel de entendimiento o conocimiento de los empleados, con respecto a los pasos de los procesos existentes en el departamento de Post-Venta de ACP.

Al analizar toda la información que se recabó por medio de este estudio, se puede ver el alto nivel de conocimiento de los empleados del departamento de Post-Venta, en lo que a procesos y actividades se refiere.

Dentro del proceso de certificación en el cual se encuentra ACP, se han realizado cursos para los empleados, en los cuales se les muestran todas las actividades, procesos, definiciones y políticas en las cuales basa su funcionamiento ACP.

Es muy importante que todos los empleados conozcan el funcionamiento del lugar donde trabajan, así como todas las actividades y procesos que se realizan dentro del mismo, ya que, entre más conozcan el puesto en el que se desarrollan el desempeño dentro del mismo va ir incrementando y esto beneficia a la agencia.

6.1.5 Detectar si es de conocimiento del personal de Post-Venta, la definición de calidad.

Para saber si es era de conocimiento de los empleados el término calidad, primero fue necesario conocer cómo definía ACP el término calidad, para lo cuál la asistente de calidad proporcionó documentos los cuales encierran todas las políticas de calidad con las definiciones de cada término.

En la realización del grupo foco, el cuestionario a empleados de post-venta y en la entrevista de profundidad, uno de los aspectos más importantes que se cuestionó fue con respecto al conocimiento del término calidad. Las respuestas de los instrumentos muestran el buen conocimiento de los empleados conforme al término calidad, todas las definiciones que proporcionaron se apegan a las políticas y a los objetivos que busca la empresa en lo que a calidad se refiere.

6.1.6 Verificar si existe algún tipo de retroalimentación, con relación al desempeño laboral dentro del departamento de Post-Venta de ACP.

Tanto los gerentes como los empleados de Post-Venta comentaron la realización de juntas semanales donde se presentan los resultados de los programas de calidad, donde se les muestran los errores y cuales son los puntos a mejorar con respecto al desempeño del trabajo que realizan.

Dentro de las respuestas que se obtuvieron por parte de la gerencia, uno de los aspectos que mencionaron como importante fue el término retroalimentación a los empleados.

Es muy importante que se den éste tipo de actividades donde se puedan mostrar a los empleados las mejorías o los errores que suceden en el trabajo, ya sea para que continúen con una buena productividad o para ver donde se encuentran los errores que no permiten el lograr la mejoría laboral.

Dentro de estas juntas o reuniones también es importante que los empleados comenten todas sus inquietudes o sugerencias sobre aspectos de la empresa, los cuales pueden apoyar también al mejoramiento en general.

6.1.7 Detectar necesidades de los empleados para realizar su trabajo.

De las respuestas que se obtuvieron por parte de los empleados, un aspecto que es de gran interés para atacarlo y estar siempre pendiente es con respecto a la capacitación, el tener capacitados a los empleados es la mejor arma que puede tener la agencia, debido que, el tener a la gente con todos los cursos y con la información necesaria, ayuda a que no haya perdida de tiempo, lo cual implica perdida de dinero a ACP, también ayuda a que los empleados realicen su trabajo de la mejor manera posible evitando el retrabajar, ayuda a que exista una buena atención al cliente y al unir todos estos aspectos se crearía la satisfacción y retención del cliente externo, aspectos que se reflejan en la cadena de valor del servicio.

Otras de las necesidades que mencionaron los empleados se refiere al espacio, comentaron que el tamaño tan reducido del taller provoca muchos problemas, tanto de pérdida de tiempo al mover los automóviles, cómo el que se tienen que colocar elementos dentro de áreas a las cuales no pertenecen, uno de los ejemplos que dieron fue con respecto a que se encuentran residuos peligrosos almacenados dentro del área de agregados.

6.2 Problemas Detectados y Sugerencias

Dentro de este apartado se van a comentar en general los principales problemas que se mostraron con la realización del estudio y las sugerencias que se presentan a ACP.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La calidad en el servicio que ofrece Audi Center Puebla a sus empleados, en general es buena, por medio de este estudio se pudo ver que los empleados tienen la capacitación y los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, existe una buena participación e interés por parte de los empleados en apoyar a la agencia en todos los procesos de certificación en los que se encuentra actualmente.

Podemos ver que los empleados tienen todas las bases teóricas con las cuales deben de realizar las actividades laborales, algo que podría ser de interés, sería la realización de un estudio donde se pudiera analizar que tanto aplican todas las bases teóricas que tienen en su trabajo y ver si la calidad es la base en todas las acciones que realizan.

La comunicación es una parte muy importante en la base de cualquier empresa y ésta debe de ser también base para el departamento de Post-Venta y en general para Audi Center Puebla. En algunos de los resultados que se obtuvieron, se mostró que por falta de comunicación pueden presentarse una gran variedad de problemas y no solamente entre personas que laboran dentro del mismo departamento, si no también con los otros departamentos de ACP pero el mayor afectado en todo esto, es el cliente, ya que, por la falta de comunicación se presentan problemas cómo entregas tardías o errores al realizar los trabajos. Por todo lo anterior podemos concluir que al implementar y fomentar medios para una buena comunicación apoyarían al mejor desempeño del departamento y de la agencia en general.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones para ACP, con respecto a la comunicación son las siguientes:

- El gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización
- Asociar las palabras y definiciones con acciones
- Fomentar la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita

Otro de los problemas detectados por este estudio, fue la falta de conocimiento por parte de los gerentes en lo que a definiciones y estrategias generales de la agencia se refiere. Al hacer las preguntas en la entrevista de profundidad un gran número de respuestas fueron muy generales y no se demostraba que existieran definiciones claras de algunos conceptos, no se vio que hubieran planes internos a seguir para la mejora de la agencia, gran parte de lo que respondieron fue con base en los procesos de certificación.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Lo que resulta extraño, es que al haber un proceso el cual se esta siguiendo para obtener un certificado de calidad ISO 9000, es que la gerencia no tenga el conocimiento de los términos y procesos que se buscan aplicar por medio de dicha certificación. El problema en todo esto puede ser que la gente que labora dentro de Audi Center Puebla, no se está involucrando en los procesos o no buscan implementar las definiciones y conceptos dentro de sus trabajos, lo están viendo como un interés propio de la agencia sin beneficio para ellos y no como una ventaja competitiva la cual puede atraer mejores resultados y utilidades.

Dentro de la información que proporcionó Audi de México en la política de calidad para concesionarios (Anexo No.7) en el punto número 2 menciona que se debe de crear una cultura de calidad la cual deben de transmitir los directivos. Para esto es necesario en primer lugar, que los gerentes se involucren en todas las actividades que realizan los empleados y que exista un conocimiento pleno de todas las definiciones o conceptos básicos de la agencia, sabiéndolos aplicar a sus labores y demostrándolo a sus subordinados para que así lo adopten y se pueda crear la cultura de calidad.

6.3 Recomendaciones

El principal problema que obtuvo este estudio, es en lo referente a la falta de conocimiento por parte de los gerentes con respecto a las principales definiciones, procesos y estrategias que debe de tener la agencia. Para poder corregir lo anterior, sería necesario conocer el nivel de capacitación de los gerentes y ya con esa información, implementar cursos de capacitación conforme a lo que busca la empresa, donde se les exponga cuales son los objetivos y metas de la empresa, para que así lo apliquen a su trabajo diario y muestren con el ejemplo, a sus subordinados, la forma en la cual se debe laborar.

La primera recomendación que propone este estudio, es la realización de una investigación concluyente, donde se pueda mostrar la situación real del nivel de capacitación de todas las personas que laboran dentro de ACP., así como el nivel de aplicación de dicha capacitación en su trabajo diario.

Para la realización de esta propuesta, se proponen los siguientes objetivos de investigación:

- Conocer si existen políticas de calidad creadas en función de Audi Center Puebla
- Evidenciar si los empleados de Audi Center Puebla participan y son tomados en cuenta en la creación y establecimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conocer si existen cursos en los cuales se de a conocer a toda la gente que trabaja dentro de Audi Center Puebla toda la información sobre la agencia, con respecto a las políticas de calidad, metas y objetivos de la empresa
- Analizar si la gente que trabaja dentro de Audi Center Puebla, aplica en su trabajo diario todos los términos y políticas en los cuales basa su funcionamiento la agencia

Otra de las recomendaciones que propone esta tesis, es la elaboración de esquemas de servicio de cada uno de los diferentes procesos de los servicios que ofrecen cada uno de los departamentos de Audi Center Puebla, todo esto con el fin de mostrar a los empleados el papel que juegan dentro de la prestación del servicio. Estos esquemas servirán para la creación de planes o nuevos proyectos los cuales podrían servir para detectar con mayor facilidad puntos críticos o cuellos de botella dentro del proceso de la prestación del servicio. Los esquemas también serán de utilidad para el departamento de recursos humanos, ya que, al mostrar el papel que juega cada empleado, dicho departamento sabrá con precisión cuales son las principales herramientas o instrumentos necesarios para lograr el buen desempeño de las actividades laborales.