Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ingeniería Automotriz

Tesis de Grado para la Obtención del Título de Ingeniero en Mecánica Automotriz.

Estudio para la implantación de un sistema de normas de control dirigido al servicio de postventa y atención al cliente de un taller automotriz.

Diego Ramiro Carpio Torres

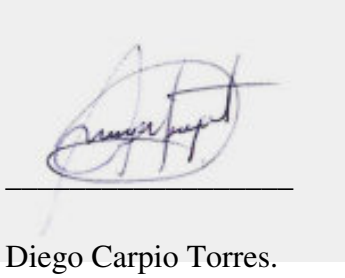
DIRECTOR: Msc. José Andrés Castillo

Quito, Abril 2014

Certificación.

Yo, Diego Ramiro Carpio Torres, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Diego Carpio Torres.

CI: 110377934-2

Yo, Andrés Castillo, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Diego Carpio Torres, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Agradecimiento

Agradezco, primeramente a Dios por darme las fuerzas necesarias para terminar la carrera; a mis padres, por el apoyo que me brindaron a lo largo del tiempo de estudios; y finalmente a la Universidad y Maestros por darme lo conocimientos necesarios para la futura carrera profesional.

Esta realización es el fruto de cada granito de arena con el que todos han contribuido. GRACIAS.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis padres Omar por tu trabajo y paciencia y Leddy por tu aliento, fuerzas y ejemplo, a mis hermanos Byron, Andrés y Omar que son la verdadera razón de cualquier logro en mi vida, a toda mi familia que lo han esperado y me han empujado siempre para culminar con éxito esta maravillosa carrera. A mis amigos, compañeros y maestros un reconocimiento especial y las gracias por compartir su tiempo, su conocimiento y las aulas. Y gracias a Ti que siempre has estado a mi lado apoyándome en cada etapa de esta realización.

Índice General

Carátula……..I

Certificación……..II

Agradecimiento……...…....IV

Dedicatoria……..….V

Índice General……VI

Índice de Cuadros y Figuras…….....X

Índice de Tablas……XII

Síntesis……..…XIII

Capítulo 1: Estudio para la Implantación de un Sistema de Normas de Control dirigido al Servicio de Postventa y Atención al Cliente de un Taller Automotriz……14

1.1 Objetivos de la investigación…….…14

1.1.1 Objetivos General……...……14

1.1.2 Objetivos Específicos……...……..14

1.2 Justificación y delimitación de la investigación……14

1.2.1 Justificación teórica……14

1.2.2 Justificación metodológica……14

1.2.3 Justificación práctica……..15

1.3 Delimitación…….……15

1.3.1 Delimitación temporal……15

1.3.2 Delimitación geográfica……15

1.3.3 Delimitación del contenido……..……..16

1.4 Marco de referencia……..…….…….…….16

1.4.1 Marco teórico……..……..…….16

1.5 Marco conceptual……..…19

1.6 Hipótesis del Trabajo……..……..21

Capítulo 2: Diagnóstico de la Situación Actual del Taller Automotriz……..……23

2.1 Ubicación del Taller Automotriz en la Ciudad de Quito……..……23

2.2 Realización del FODA de la Empresa……..……24

2.3 Reporte inicial del taller automotriz……...……...25

2.3.1 Datos Generales……..25

2.3.2 Políticas del taller automotriz……...……..25

2.3.3 Estructura Organizacional……..….26

2.3.4 Estructura funcional……..….30

2.4 Distribución del Espacio Físico del Taller Automotriz…….…32

2.4.1 Recepción de vehículos…….…….32

2.4.2 Sección de mecánica……...33

2.4.3 Sección de enderezada……...……...…….33

2.4.4 Sección de pintura……...…….……...33

2.4.5 Lavado expreso……...……...33

2.4.6 Entrega de vehículos……....…..33

2.4.7 Bodegas y oficinas……..……....34

2.5 Elaboración de las Encuestas Dirigidas al Personal que Labora en el Taller Automotriz…….....34

2.5.1 Formato de encuesta dirigida al personal administrativo……...….34

2.5.2 Formato de encuesta dirigida a los asesores de servicio……...…..34

2.5.3 Formato de encuesta dirigida al personal operativo……....35

2.6 Valoración de las Encuestas……..35

2.6.1 Valoración de encuestas del personal administrativo…….35

2.6.1.1 Análisis de resultados……..36

2.6.2 Valoración de encuestas de los asesores de servicio……..37

2.6.2.1 Análisis de resultados……..38

2.6.3 Valoración de encuestas del personal operativo…….40

2.6.3.1 Análisis de resultados……..41

Capítulo 3: Estudio de Mercado y Atención al Cliente……44

3.1 Segmentación de Mercado…….44

3.1.1 Estudio de la oferta y la demanda……..44

3.1.2 Estudio de la competencia……..54

3.2 El Cliente……...54

3.2.1 Requerimientos y necesidades del cliente……..…54

3.2.1.1Valoración y análisis de la encuesta…….54

3.3 Elaboración de Encuestas Dirigidas a los Clientes……...56

3.3.1 Valoración y Análisis de la encuesta…….56

Capítulo 4 Estudio y Propuesta para el Desarrollo de Normas de Control Dirigido al Servicio Postventa y Atención al Cliente del Taller Automotriz…….62

4.1 Gestión por Procesos de las Áreas de Postventa y Mecánica…….64

4.2 Propuesta de Normas de Control Dirigido al Personal del Taller Automotriz……..66

4.2.1 El reporte inicial debe contener los siguientes aspectos…….66

Capítulo 5: Estrategias para la Implementación del Conjunto de Normas de Control Dirigido al Personal de un Taller Automotriz……...….107

5.1 Indicadores de Gestión…….107

5.1.1 Indicadores grupales…….….107

5.1.2 Indicadores del Sistema en General…….….108

5.2 Registro de los Indicadores…….….109

5.3 Metodología para la Auditoría del Plan de Entrenamiento…….110

5.3.1 Requisitos para auditar…….…110

5.3.2 Ventajas de la estrategia sugerida…….111

5.4 Metodología para el Sistema de Seguridad Industrial……113

5.4.1 Disposición de residuos……....114

5.4.2 Prohibiciones especiales……114

5.4.3 Plan de emergencias……..115

5.4.4 Señalización……...117

5.4.5 Procedimiento para trabajos especiales…….119

5.5 Monitoreo Ambiental……...120

5.5.1. Manejo de inconformidades…….125

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones……..126

6.1 Conclusiones……....126

6.2 Recomendaciones…….127

Cuadro de Figuras

Figura 2.1 Ubicación geográfica del taller automotriz CARTEC……23

Figura 2.2 Estructura organizacional……...…….26

Figura 2.3 Diagrama de flujo del proceso de servicio automotriz……...31

Figura 2.4 Distribución del espacio físico……32

Figura 2.5 Resultados de la encuesta del personal administrativo……..35

Figura 2.6 Resultados de la encuesta de los asesores de servicio……....38

Figura 2.7 Resultados de la encuesta del personal operativo……..…40

Figura 3.1 Composición de las ventas en Ecuador…….…….45

Figura 3.2 Participación por provincia……....46

Figura 3.3 Ventas anuales de la Provincia de Pichincha……47

Figura 3.4 Participación en ventas de la Provincia de Pichincha……47

Figura 3.5 Ventas por tipo de la Provincia de Pichincha……47

Figura 3.6 Participación por segmento de la Provincia de Pichincha…….….48

Figura 3.7 Desempeño de mercado por marcas……...49

Figura 3.8 Ventas de la marca Chevrolet……49

Figura 3.9 Participación de mercado de la marca Chevrolet……...49

Figura 3.10 Ventas por provincia de la marca Chevrolet……50

Figura 3.11 Composición de las ventas de la marca Chevrolet……...50

Figura 3.12 Ventas por provincia 2011……...51

Figura 3.13 Antigüedad del parque automotor……...52

Figura 3.14 Resultado de la encuesta a los clientes…….....55

Figura 3.15 Resultado de la encuesta a los clientes…….…56

Figura 3.16 Resultado de la encuesta a los clientes…….57

Figura 3.17 Resultado de la encuesta a los clientes…….58

Figura 3.18 Resultado de la encuesta a los clientes…….58

Figura 3.19 Resultado de la encuesta a los clientes…….59

Figura 3.20 Resultado de la encuesta a los clientes…….…60

Figura 3.21 Resultado de la encuesta a los clientes…….60

Figura 4.1 Diagrama de procesos del taller……..90

Figura 4.2 Diagrama de implantación del SGA……...91

Figura 4.3 Aspectos e impactos ambientales de un taller……....95

Figura 4.4 Proceso de clasificación de aspectos e impactos ambientales……...98

Figura 4.5 Diagrama para la toma de decisiones…….99

Figura 5.1 Pirámide de mejoramiento continuo……....111

Figura 5.2. Señales de advertencia……....117

Figura 5.3 Señales de prohibición…….…118

Figura 5.4 Señales de obligación……...118

Figura 5.5 Señales de salvamento o auxilio……..119

Figura 5.6 Señal complementaria…….…119

Figura 5.7 Costos de un impacto ambiental……..121

Índice de tablas

Tabla1.1 Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores…….…….……18

Tabla 3.1 Composición de las ventas en Ecuador…….…….……..45

Tabla 3.2 Ventas anuales por tipo de vehículo…….….……...46

Tabla 3.3 Ventas anuales de la Provincia de Pichincha….…….……46

Tabla 3.4 Desempeño de mercado por marcas….……...…48

Tabla 3.5 Ventas de vehículos usados…..……...……..…51

Tabla 3.6 Antigüedad del parque automotor..……..52

Tabla 3.7 Participación por marca 2011……...……53

Tabla 4.1 Calificación total del SGC……..……..71

Tabla 5.1 Mediciones a Realizarse dentro del Sistema…….….123

Tabla 5.2 Responsables de las Mediciones y Monitoreo……...124

Síntesis

Estudio para la Implantación de un Sistema de Normas de Control dirigido al Servicio de Postventa y Atención al Cliente de un Taller Automotriz.

Este trabajo está enfocado a la implementación de normas de control dirigido al personal de un taller de servicio, es necesario ya que muchos talleres carecen de este sistema de control lo cual se evidencia en la deficiente o mala calidad de servicio e insatisfacción del cliente , diferentes cuellos de botella en los procesos, entre otros. Analizaremos el estado actual de una empresa, sus pros y contras, los requisitos a auditar, las ventajas de implementar esta estrategia y determinaremos los lineamientos a seguir para implementar un sistema de gestión de calidad que reduzca los tiempos muertos que se producen en cada actividad, mejorar la cultura de servicio interno y aumentar la satisfacción al cliente.

This work is focused to implement standards of control, apply to a service shop staff. It is necessary because nowadays clients notice a poor system control evidenced by a low quality service and customer satisfaction. We are going to analyze a current company´s weakness and strengths, the correct requirements to audit, and the benefits to implement the new strategy, to finally determine guidelines to be follow, in order to implement a quality management system that reduce downtime between each activity, improves internal service environment and fulfills customer satisfaction.

Capítulo I

Estudio para la Implantación de un Sistema de Normas de Control dirigido al Servicio de Postventa y Atención al Cliente de un Taller Automotriz.

1.1 Objetivos de la investigación

1.1.1 Objetivos General

Realizar un estudio para la Implantación de un Sistema de Normas de Control dirigido al Servicio de Postventa y Atención al Cliente del Taller Automotriz.

1.1.2 Objetivos Específicos

Caracterización del Taller Automotriz, a fin de recopilar información en base a las actividades que ahí se realizan.

Realizar una segmentación de mercado y sectorización, para de esta manera tener una visión más clara de los clientes.

Diseñar un conjunto de normas de control dirigido al servicio de postventa y mecánica haciendo énfasis en la atención al cliente del Taller Automotriz.

1.2 Justificación y delimitación de la investigación

1.2.1 Justificación teórica

Todo concesionario automotriz que brinde su servicio en la ciudad de Quito, está sometido a diversos reglamentos, leyes, normas, ordenanzas, etc., de las diferentes instituciones del estado así como el municipio de la ciudad, que regulan tanto su construcción como su funcionamiento, de manera de brindar un servicio de calidad a sus clientes, fomentando un ambiente favorable para el grupo de trabajo, con un alto grado de responsabilidad con el ambiente.

1.2.2 Justificación metodológica

Se utilizara los diferentes métodos de investigación según la necesidad lo requiera, de modo que para reunir la información que se utilizara en la elaboración de los capítulos se recurrirá al método de investigación documental, luego a una investigación científica de las posibles maneras de modificar lo establecido por el estado y el municipio, a fin de diseñar

las estrategias para llevar a cabo con los objetivos, sin que estos vayan en contra de lo establecido, con el método analítico se obtendrá la información para conocer e identificar los parámetros que se tomaran en cuenta para su diseño e implantación, además utilizaremos una investigación de campo para evaluar el manejo de los talleres autorizados a fin de establecer un punto de referencia del cual se pueda partir, mediante el método de análisis y síntesis se procederá con los datos recogidos emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas.

1.2.3 Justificación práctica

Se pretende dar soluciones a problemas puntuales dentro de un concesionario automotriz, además estos tienen que ser viables y flexibles a tal modo que se puedan incorporar en cualquier taller automotriz, según las políticas internas con que se maneja cada centro, con el fin de incorporar una herramienta más para aumentar el desempeño de las áreas en conflicto, teniendo en consideración el incremento anual de vehículos en la ciudad de Quito, se lograra dar un servicio de calidad en posventa y mecánica para cubrir la demanda que se ha generado, sin tener que recurrir a una reingeniería que involucra altos costos en la readecuación de la infraestructura, ya que esto está provisto el sistema de ingeniería conceptual.

1.3 Delimitación

1.3.1 Delimitación temporal

Está sometido a control y regulación de parte de varias instituciones del estado, del municipio local, según los servicios que se desea brindar para sus clientes, de este modo el periodo de tiempo asignado para el normal desarrollo de las actividades del plan de tesis respectivo es seis meses, tiempo el cual se revisara y procesara toda la información concerniente a los aspectos que se proponen, a fin de emitir un documento claro y consistente para su aplicación.

1.3.2 Delimitación geográfica

Se tomara como referencia el Taller Automotriz y el impacto que el estudio puede causar a corto, mediano y largo plazo, para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes del sector, con miras a cubrir la demanda de la ciudad de Quito.

1.3.3 Delimitación del contenido

El alcance del contenido del plan de tesis se limitara a las áreas de posventa y mecánica del Taller Automotriz, enfocándose en la atención al cliente, de manera de brindar soluciones prácticas que aumenten la producción del concesionario y la satisfacción de los clientes, para ello se hará una exhaustiva investigación de los distintos servicios que posee el concesionario, la segmentación del mercado a la cual deseen aplicar y las satisfacción de los clientes.

1.4 Marco de referencia

1.4.1 Marco teórico

Servicio al cliente

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, (SCHIFFMAN, 2010). Propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorias.

En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", con ello estaremos

más familiarizados con el punto y tendremos la condición de asumir ya una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El "Servicio" según (PEEL, 2000); a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, (GAITHER, 1983)que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel".

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor (LOVELOCK, 1997), quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Encuadramos en las definiciones de Peel y Lovelock, porque son mucho más amplias que el punto de vista tradicional, dirigido a productos (STANTON, 2004). Especialmente la última frase: La satisfacción del cliente y la eficiencia operacional, del concepto de Lovelock nos sirve como un parámetro indicativo en la posición teórica básica, y sobre la cual diseñaremos nuestra propia conceptualización respecto al servicio al cliente.

Tabla1.1 Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores

Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores señalados como base para la formulación del modelo		
Malcom Peel "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	Frances Gaither Inches "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"	Christopher H. Lovelock: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Como se ve y analizando en la tabla1.1, los tres autores refieren en su conceptualización el término "actividades", a cuyo tenor y tomando los parámetros más significativos de los autores expuestos, se brinda la posición frente al significado del servicio al cliente; éste es: "La relación que nos permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos"

1.5 Marco conceptual

7 Estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los puntos más vulnerables de su competencia, ya que según estudios realizados la atención al cliente por Internet sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo cual puede usar esta debilidad de su competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer su negocio.

A continuación voy a ofrecerle siete estrategias para mejorar sustancialmente su servicio de atención al cliente.

Responda Rápidamente las Solicitudes de Información

Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un autentico profesional de su sector.

Responda Rápidamente Las Quejas De Sus Clientes

Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Pídale disculpas y de ser necesario devuelva el dinero, cambie el producto o servicio, pero haga todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, su cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o prospectos

Responda Las Preguntas Correctamente

Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos.

Solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece información adecuada pero incompleta, que no resuelve la pregunta

formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes.

Mi experiencia personal en este sentido corrobora los estudios sobre atención al cliente realizados, suelo comprar y solicitar presupuestos por email a menudo a otras empresas en Internet y es alucinante las respuestas que he llegado a recibir, hasta el punto de dudar si existe un ser humano pensante del otro lado y he llegado a la conclusión de que muchas de las respuestas deficientes que he recibido por correo electrónico son así sencillamente porque quien tiene esta tremenda responsabilidad no está correctamente cualificado para atender y responder todas las preguntas que se le hacen, hundiendo a la empresa para la que trabajan para desgracia de sus dueños.

Mi recomendación es muy simple, cualifique y entrene a sus empleados: hable el mismo "idioma" que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.

Cumpla Lo Que Promete

Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete. Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

Solicite Ayuda A Sus Clientes

Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágales saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. Su encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece.

Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y un feed-back

permanente con sus clientes o prospectos, ayudara a que su negocio se mantenga como un líder del sector.

Nunca Diga “No” A Sus Clientes

Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

No lo creo

No se preocupe

¿No le importa, verdad?

Eso no es posible

No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que mas beneficie a su cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

Entrega Rápida

No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo por que su cliente quiere escucharle decirle que si, este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, de esta manera su servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de su parte.

1.6 Hipótesis del Trabajo

Con el diseño de un sistema de normas de control dirigido al servicio de postventa y atención al cliente del Taller Automotriz, se pretende abarcar varios puntos de vista tanto

del personal que labora en el taller así como los clientes, para su posterior implementación en busca de satisfacer los estándares de calidad que exigen y en el mundo entero.

Capítulo 2

Análisis de la Situación Actual del Taller Automotriz.

2.1 Ubicación del Taller Automotriz en la Ciudad de Quito.

Para el desarrollo de la presente tesis se considera al taller automotriz "CARTEC" ubicado en un sector comercial y de alta concurrencia vehicular, como es la Plaza de Toros Quito y el Aeropuerto Mariscal Sucre como se observa en la figura 1, razón por la cual se ha posicionado en el mercado, con una gran acogida del sector y sus 10 años que garantiza que su automóvil está en buenas manos.

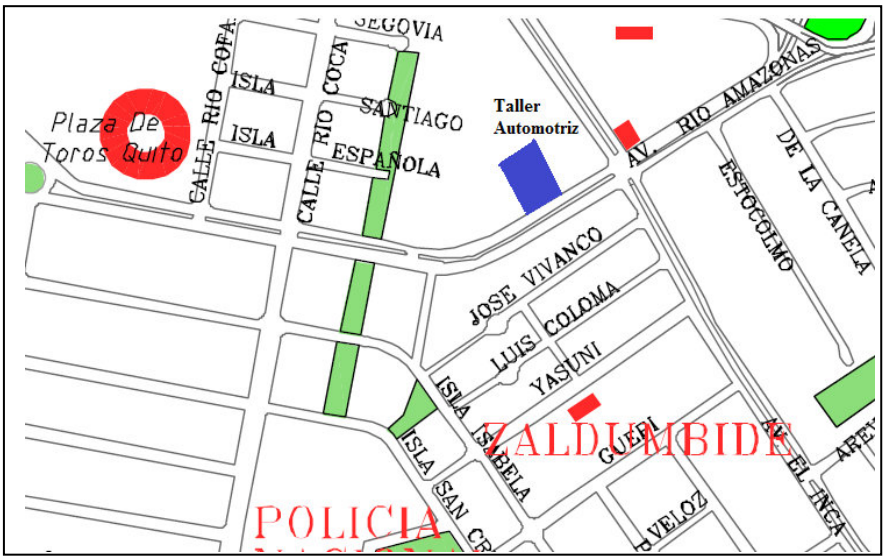


Figura 2.1 Ubicación geográfica del taller automotriz CARTEC

Fuente: Google Maps

Entre los diferentes servicios que brinda el taller, se destaca el servicio de pintura al horno y el mantenimiento de transmisiones automáticas, al tener cerca un local autorizado GM de venta repuestos, hace que los tiempos de trabajo se reduzcan, por ende, la marca Chevrolet es de gran acogida por el taller.

2.2 Realización del FODA de la Empresa.

Fortalezas

Experiencia en una marca líder en el mercado (Chevrolet)

Personal capacitado

Herramientas y tecnificación del taller

Grupo de trabajadores ya consolidado.

Espacio físico adecuado.

Clientela establecida.

Oportunidades

Ubicación preferencial y accesible

Crecimiento del parque automotor.

Almacenes de repuestos de diferentes marcas en los alrededores.

Debilidades:

Falta de programas y proyectos internos.

Congestión de vehículos en horas pico.

Desmotivación del personal.

Fatiga laboral

Amenazas:

Existen talleres de concesionarios cerca del taller.

Mala asistencia al cliente.

Falta de respuesta a inconformidades del cliente.

2.3 Reporte inicial del taller automotriz.

2.3.1 Datos Generales.

Entre los datos generales de la empresa tenemos:

Empresa: Taller automotriz CARTEC.

Actividad de la empresa: Empresa de capital privado. Servicios.

Origen del capital: Privado.

Magnitud de la empresa: Pequeña.

Principal recurso utilizado: Humano, energético, financiero, material.

Personal ocupado: técnico, administrativo, científico.

Principales servicios que ofrece: servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo a automotores.

Visión: Convertirse en el taller de servicio más importante del sector en los siguientes 3 años, ofreciendo servicios de calidad con un comportamiento profesional y ético en cada uno de los trabajos contratados.

Misión: Proporcionar soluciones de calidad en el mantenimiento preventivo o correctivo de automotores livianos, mejorar los procesos internos, la cultura de servicio y así incrementar la experiencia y satisfacción de ingresar un automotor en nuestros talleres.

Servicios que ofrece el Taller: Servicios de mantenimiento preventivo, que incluye cambios de aceite y filtro, remplazo de filtro de aire, de gasolina, bujías, lavado de inyectores, apriete de suspensión, revisión de luces y sistema eléctrico, alineación y balanceo, escaneo general, lavado de motor y carrocería.

Servicio de mantenimiento correctivo: mantenimiento de frenos, embrague, sistema de enfriamiento, sistema A/C, motores, cajas de velocidad y reparación de carrocería.

2.3.2 Políticas del taller automotriz.

Sobre las políticas del taller tenemos:

La modernización y actualización del equipo y procesos.

Capacitación integral de la mano de obra en todos los niveles

Mayor comunicación con el cliente

Cuidado del medio ambiente.

Satisfacción de los clientes.

Fidelización de los clientes.

Cumplimiento de los procesos.

Aumentar el índice de cumplimiento en el tiempo de entrega.

2.3.3 Estructura Organizacional.

Es una estructura vertical, debido a que todos los órganos se hallan subordinados, comunicados por el orden jerárquico superior, excepto el QA/QC que es miembro del staff.

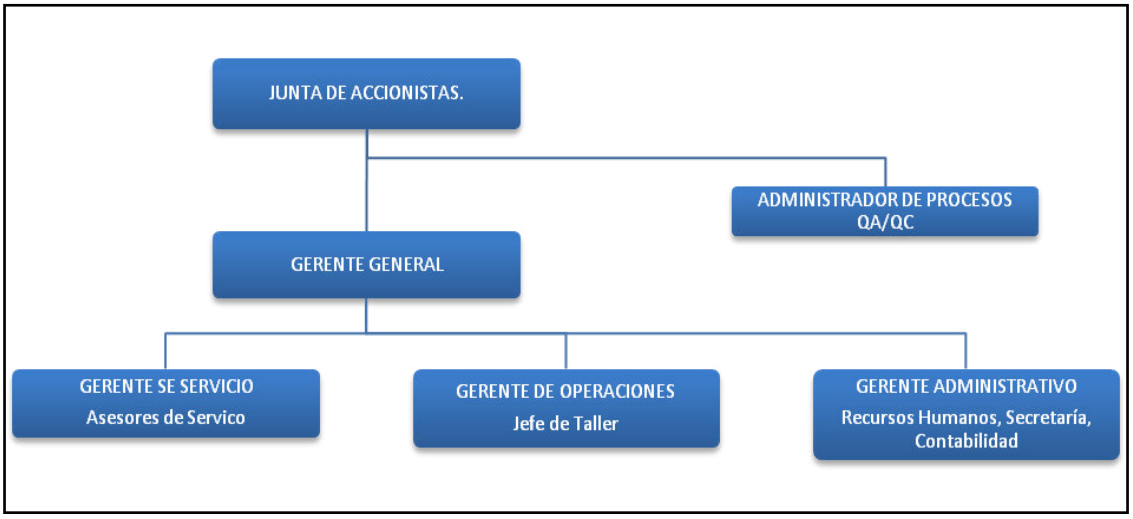


Figura 2.2 Estructura organizacional.

Fuente: Diego Carpio T.

La estructura organizacional presentará los siguientes niveles y áreas:

- Nivel Directivo: En este nivel se encuentra la Junta Directiva o Junta de Accionistas es la máxima autoridad y sus principales funciones son:

Dictar normas y reformar los reglamentos, políticas, disposiciones, instructivos y manuales internos necesarios para el adecuado desenvolvimiento del Taller Automotriz.

Aprobar anualmente el Plan General de Actividades y los presupuestos de operación, de inversiones y rentabilidad de la empresa.

Conocer los estados financieros y los informes operativos que semestralmente, deben presentar el Gerente y Contador.

Aprobar u ordenar la contratación de Auditorias que creyeren convenientes.

Autorizar al Gerente, en la realización y celebración de contratos que sean mayores a USD 50.000,00.

Realizar el proceso para la contratación de Gerente y Contador.

Administrador de procesos: Es miembro del staff directivo, solo está subordinado a la Junta de Accionistas. Las funciones son:

Asesorar al Nivel Ejecutivo sobre la administración del Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Realizar auditorías internas para el control del SGC, SGA y SGSISO.

Solicitar a la Junta de Accionistas la contratación de auditorías externas para la certificación de la empresa.

Llevar los registros de la documentación que exigen las normas de calidad.

Elaborar manuales, procedimientos y políticas del taller, en coordinación con las gerencias respectivas.

Asesorar a las gerencias en la aplicación de las normativas vigentes y establecidas en el taller.

Educar al personal nuevo en los procesos que tiene el taller.

- Nivel Ejecutivo: Está formado por un Gerente General que se encargará de:

Realizar un Plan Operativo para la iniciación de las operaciones del Taller de Servicios así como encargarse de la organización total del negocio.

Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de trabajo.

Aplicar y velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas por la Junta General de Accionistas.

Realizar la selección de personal.

Solventar todos los aspectos administrativos y financieros de la empresa.

- Nivel operativo: En este nivel se encuentra la Gerencia de Servicios, Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa.

Gerencia Administrativa: Estará formada por Secretaría, Recursos Humanos y Contabilidad, presidido por un Gerente Administrativo, que podría ser el Contador, las mismas que tendrán las siguientes funciones:

En Secretaria existirá una secretaria-recepcionista que se encargara de lo relacionado con la elaboración de oficios, la recepción de documentos, el pedido de útiles de oficina y repuestos, la atención del cliente en el área de espera, cobranzas a clientes. Además habrá una persona encargada de la mensajería.

En Contabilidad existirá un(a) contador(a) que se encargará de la administración, control y supervisión de las actividades contables. Preparará los Estados Financieros e informes para uso de Gerencia y Junta de Accionistas. Manejar documentación pertinente a pagos y cobranzas, roles de pagos de personal, impuestos, IESS, bancos.

En Recursos Humanos se encargará de la capacitación permanente del personal, promoción del personal, ambiente de trabajo, salud ocupacional. Llevar el Registro de Asistencia de los Empleados.

Gerencia de Operaciones: Se designa a un responsable de esta área que es el Jefe de Taller o Gerente de Operaciones, y entre sus principales actividades tenemos las siguientes:

Controlar y supervisar el trabajo de todas las áreas de trabajo del Taller Automotriz.

Distribuir la carga de trabajo a los operarios de cada sección.

Coordinar con el Gerente General el remplazo y contratación de los miembros de este nivel.

Implementar manuales y procedimientos que maximicen los recursos y disminuyan los riesgos de accidentes de trabajo.

Asesorar a los operarios en el arreglo de los vehículos

Coordinar el mantenimiento de equipos y herramientas. Establecer adquisiciones o remplazo de los mismos.

Implementar manuales y procedimientos para mitigar el impacto ambiental originado por los residuos y efluentes de la actividad del taller.

Gerencia de servicio: En esta área se encuentran los Asesores de servicio, los mismos que deben ser Ingenieros Automotrices, supervisados por un líder que será el Gerente de Servicio, cuyas funciones serán:

Recepción de vehículos, sea por cita o en persona. Establecer el tipo de mantenimiento y emitir la orden de trabajo.

Orientar al cliente en cuanto a los costos y plazos de entrega.

Coordinar con el Jefe de Taller la disponibilidad de recursos para realizar trabajos contratados.

Cumplir y hacer cumplir los tiempos establecidos en los contratos establecidos con los clientes.

Llevar una base de datos de los vehículos de los clientes con el fin de realizar un seguimiento del servicio.

Realizar el control de calidad de los trabajos realizados en el taller, antes de ser entregados.

Sección servicio mecánico: En esta sección se tiene a la mayoría de técnicos mecánicos, los mismos que deben ser Tecnólogos en Mecánica Automotriz y sus conocimientos deben probados para el mantenimiento de los diversos sistemas y componentes automotrices.

Sección servicio eléctrico: En esta sección se encuentra un Tecnólogo especializado en electricidad automotriz. Dentro de sus funciones es mantener el sistema eléctrico y la electrónica del vehículo.

Sección servicio de enderezada y pintura: Esta sección cuenta con un tecnólogo especializado en enderezada y pintura de vehículos, debe tener conocimientos en materiales, cambio de piezas, enderezada estructural del chasis, soldadura, tipos de carrocería, medición y diagnóstico, dominio total de colorística, manejo de cabinas de pintura.

Sección servicios expresos: Estos son Lavadora, Lubricadora, Vulcanizadora-Alineación y Balanceo. Esta sección que se la considera expreso o agregado, se destina a operarios que deben manejar los diferentes equipos, que en su totalidad son electrónicos e hidráulicos. La principal función de las personas que trabajan aquí conocer y dominar todo el funcionamiento de cada una de las maquinas, de este servicio.

2.3.4 Estructura funcional

En las empresas de servicio automotriz, el esquema es parecido al que se maneja hoy por hoy en nuestra empresa. El esquema es el siguiente:

Cita. Es la confirmación de trabajos en un espacio dentro del taller, donde se da un tiempo de ejecución de las actividades a realizar. Puede ser vía telefónica o en persona. Aquí se aparta los recursos humanos y materiales para realizar el trabajo contratado.

Recepción. Es la etapa donde se emite la orden de trabajo, se establece el costo. En trabajos de mantenimiento, el costo es un valor definido; mientras que en operaciones de reparación será un costo estimado. Se realiza un inventario de las condiciones físicas del vehículo en la parte mecánica, estética y funcional.

Realización del trabajo. Es la realización de las actividades del trabajo contratado por el cliente.

Control de calidad: Verificación de las actividades realizadas, de acuerdo a los requerimientos del cliente, y de acuerdo a manuales establecidos por el fabricante, además del manual de procedimiento interno.

Entrega: Se realiza la explicación de los trabajos realizados y los costos incurridos en la operación para el pago correspondiente.

Seguimiento. Puede ser vía telefónica para conocer el grado de satisfacción del cliente, detectar comentarios y sugerencias para mejorar el sistema.

A continuación se presenta el diagrama de flujo correspondiente:

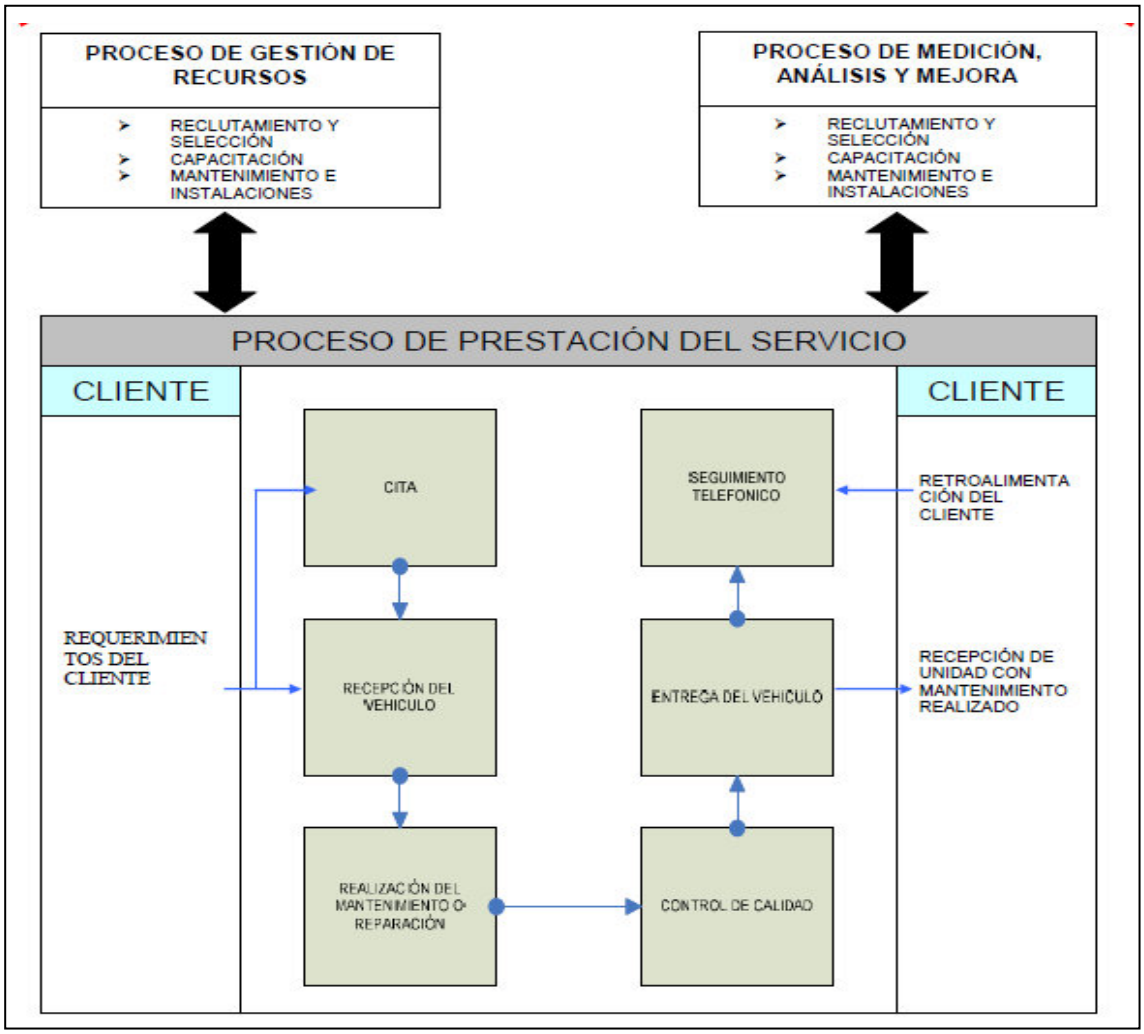


Figura 2.3 Diagrama de flujo del proceso de servicio automotriz.

Fuente: Diego Carpio T.

2.4 Distribución del Espacio Físico del Taller Automotriz.

El taller ofrece varios servicios automotrices, por tal motivo se requiere que la distribución del espacio físico esté en función del trabajo que desee el cliente, como se observa en la figura 5.

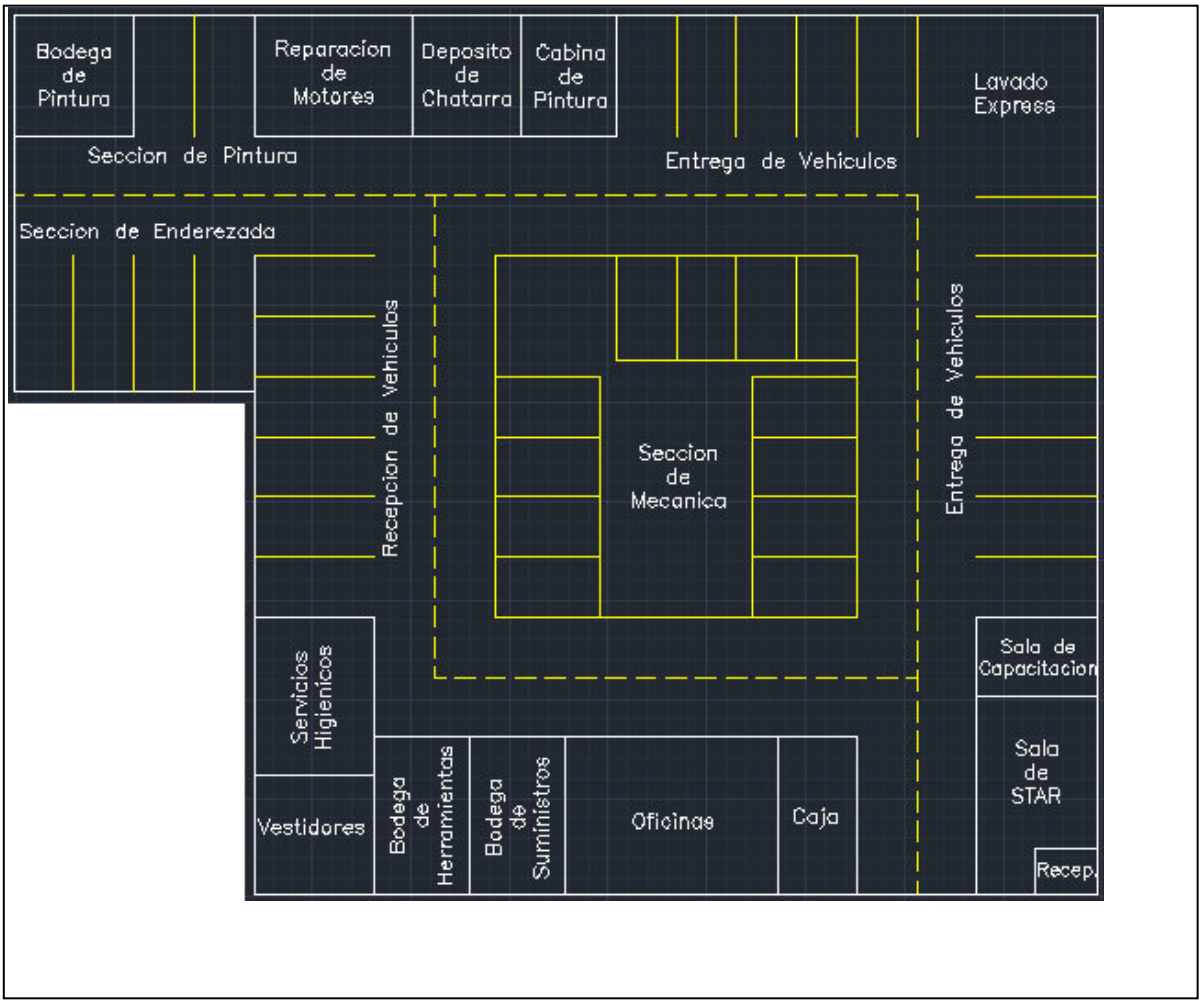


Figura 2.4 Distribución del espacio físico.

Fuente: Diego Carpio T.

2.4.1 Recepción de vehículos.

Esta sección posee una capacidad para 6 vehículos. Los asesores de servicio son los encargados de elaborar la orden de trabajo y distribuir los autos en las diferentes secciones.

Esto se lo realiza a un promedio de 10 minutos por auto, debido a la gran afluencia de clientes en las horas de la mañana por lo que se debe agilitar la atención, para obtener la mayor información de los problemas que tengan en sus autos.

2.4.2 Sección de mecánica.

La sección de mecánica está equipada para recibir a 12 vehículos. Esta sección cuenta con 2 fosas para los mantenimientos de 1000 km, 5 elevadores para mantenimientos de 5000 y 10000 km, cambio de discos de embrague, limpieza de los tanques de gasolina, engrase de las puntas de eje, mecánica en general, etc. El promedio de atención es de 30 minutos, dependiendo del tipo de trabajo y del stock de repuestos. Además 5 puestos de trabajo para reparaciones eléctricas, ajuste de los gases contaminantes. En el caso que amerite embancar un vehículo por la falta de repuestos, el tiempo de atención es mayor a 2 horas.

2.4.3 Sección de enderezada.

Esta sección está equipada para atender a 4 vehículos. Dependiendo del daño que posea la carrocería del automóvil se estima que el tiempo mínimo de atención es de 4 horas.

2.4.4 Sección de pintura.

Esta sección está equipada para pintar 2 vehículos. Dependiendo del área a pintar de la carrocería del automóvil, se estima que el tiempo mínimo de atención es de 2 horas; en caso que el área a pintar sea grande se utiliza la cabina de pintura, donde el tiempo es de aproximadamente 5 horas.

2.4.5 Lavado expreso.

El lavado expreso es una cortesía que brinda el taller a sus clientes, tiene una capacidad para lavar 2 vehículos y su tiempo de atención es de 25 minutos por auto.

2.4.6 Entrega de vehículos.

Esta sección tiene una capacidad para 12 vehículos, que están listos para la entrega a los clientes. El tiempo que permanece un auto en esta sección depende directamente de los clientes, una vez dado aviso que se ha culminado con los trabajos. Por lo general es de 2 horas. En algunos casos se ocupan 2 puestos para vehículos que requieren reparación del motor o mantenimiento de la caja automática, permaneciendo 3 o 4 días laborables.

2.4.7 Bodegas y oficinas.

El taller posee 3 bodegas con los implementos necesarios para abastecer la demanda de las secciones de mecánica, enderezada, pintura y lavado expreso. Las oficinas están distribuidas de forma que el cliente observe los trabajos que se están ejecutando en las diferentes secciones, y así brindar satisfacción por la atención a su vehículo; además el personal tiene contacto visual con los departamentos y se facilita la comunicación.

2.5 Elaboración de las Encuestas Dirigidas al Personal que Labora en el Taller Automotriz.

Se requiere realizar una encuesta para determinar los diferentes puntos de vista que posee el personal administrativo y operativo que labora en el taller, a fin de recoger sus inquietudes y necesidades, tomando en consideración que un trabajador bien tratado tiene mayor producción. Además con el incremento de vehículos que circulan por la ciudad de Quito es necesario establecer si la capacidad del taller cubre la demanda que se ha generado, por lo que las instalaciones deben estar acorde con la tecnología que el mercado automotriz ofrece.

2.5.1 Formato de encuesta dirigida al personal administrativo.

La encuesta requerida está relacionada con los campos de aplicación a nivel administrativo. Estos son: planes de mejoramiento, planes de desarrollo y capacitación del personal, plan financiero, evaluación de proveedores, gestión de equipos e instalaciones, y aplicación de nuevas tecnologías.

El formato de la encuesta se muestra en los anexos.

2.5.2 Formato de encuesta dirigida a los asesores de servicio.

La encuesta realizada a los asesores de servicio se enfoca en los siguientes aspectos: conocimiento de objetivos y misión de la empresa, manejo de información, optimización de recursos y manejo de residuos, conocimiento del procedimiento implementado, gestión ambiental, gestión de mantenimiento de equipos y herramientas, actualización de conocimientos tecnológicos, y manejo de bases de datos.

Así mismo, el formato se muestra en los anexos.

2.5.3 Formato de encuesta dirigida al personal operativo.

Esta encuesta dirigida al personal operativo comprende los siguientes aspectos: satisfacción del puesto de trabajo, la descripción del puesto de trabajo, comodidad del ambiente de trabajo, confianza en el liderazgo, conocimiento de riesgos de trabajo y su mitigación, gestión de recursos y residuos, capacitación en nuevas tecnologías.

El formato se encuentra detallado en los anexos.

2.6 Valoración de las Encuestas.

Se elaboró un determinado número de encuestas según el número de personas que laboran en un departamento, sección o área del taller automotriz, su respectivo análisis va según esta clasificación.

2.6.1 Valoración de encuestas del personal administrativo.

Se encuesto a 5 personas que conforman el personal administrativo, de las cuales son 3 contadoras, 1 cajera, y 1 recepcionista. En la figura 2 se muestra los resultados de la encuesta, a fin de realizar los análisis correspondientes.

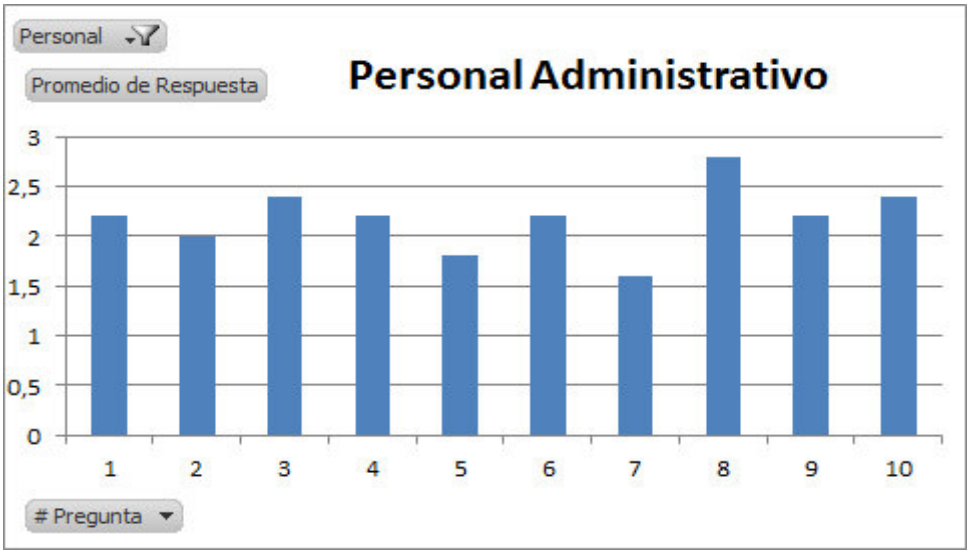


Figura 2.5 Resultados de la encuesta del personal administrativo.

Fuente: Diego Carpio T.

2.6.1.1 Análisis de resultados.

El resultado de la encuesta, en la mayoría de sus preguntas es regular, esto debido a que el personal de esta sección no ha rotado, por lo que existe conformidad con el trabajo. Aunque se sigue manteniendo un modelo de administración anticuado, y no se presta atención a las sugerencias emitidas por el personal.

Dado que el taller automotriz se considera como una microempresa, por lo tanto los puestos de trabajo son limitados y las posibilidades de ascender son nulas. Una manera de motivar al personal es mediante la utilización de bonos, que recompensan la puntualidad, el buen servicio, la asistencia, etc. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 7.

El taller automotriz tiene 10 años de funcionamiento y hace 4 años se realizó una mejora de la infraestructura y equipos. Actualmente, esto es insuficiente por el incremento vehicular de la ciudad de Quito y las tendencias de nuevas tecnologías, por lo que se recomienda una actualización de los equipos y herramientas que están en auge en el mercado, de manera que faciliten los diferentes procesos que se realizan. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 5.

La falta de una introducción al puesto de trabajo ocasiona malestar, ineficiencia al administrar la información y es propenso a un accidente de trabajo. Por este motivo, el gerente del taller debe designar a una persona capaz de instruir a los empleados nuevos durante un periodo de prueba, según el cargo a desempeñar. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 2.

Anteriormente, el taller automotriz perteneció al servicio autorizado de General Motors O.B.B. con la marca Chevrolet, bajo el nombre de Autolandia. Por este motivo, se adquiere estándares de calidad y servicio al cliente que se requiere para ser parte de la red de concesionarios; por consiguiente, se sigue aplicando estas normas y se ha obtenido buenos resultados. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 1.

Se mantiene cordialidad con los proveedores actuales, porque se mantiene precios preferenciales con el taller, además de las promociones que estas ofrecen. Estas fueron seleccionadas bajo los requerimientos de Chevrolet y se sigue manteniendo hasta la actualidad. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 4.

Los planes de mejora que estaban programados para satisfacer las exigencias de Chevrolet se estancaron debido a que se perdió la concesión de la marca. Esta gestión depende de la gerencia y de los accionistas del taller. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 6.

Para abastecer los trabajos que se realizan en el taller se tiene una bodega con una amplia variedad de repuestos, que está en constante monitoreo. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 9.

El taller cuenta con recursos financieros que pueden ser utilizados, según una planificación que regule su uso y control en un tiempo establecido, a fin de que no existan anomalías en los balances financieros. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 3.

Anualmente existe utilidades, que por ley, los empleados deben recibir un porcentaje de los mismos. Lo demás se invierte para emprender un proceso de mejoramiento en las diversas áreas, y planificar los costos que se generan a futuro para una sucursal del taller. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 10.

La comunicación entre las diferentes áreas de trabajo del taller es directa, a tal punto que se interactúa con el cliente y las personas que laboran en determinado departamento; se implementó altavoces en cada área, que facilitan la localización de una persona. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 8.

2.6.2 Valoración de encuestas de los asesores de servicio.

Se encuesto a 3 asesores de servicio. En la figura 3 se muestran los resultados de la encuesta, a fin de realizar los análisis correspondientes.

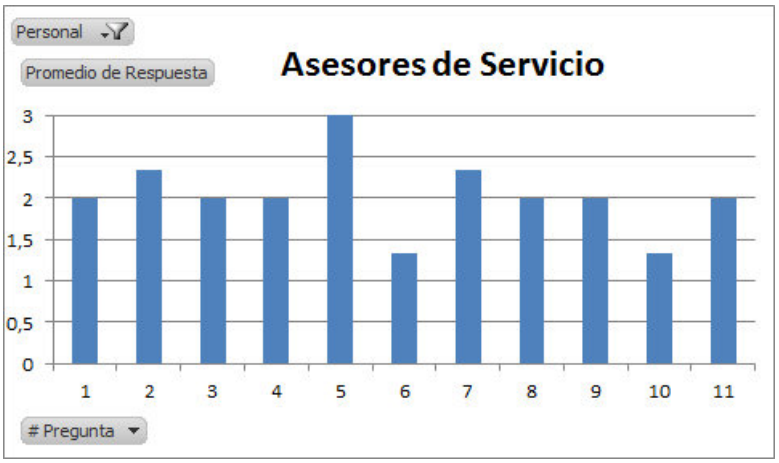


Figura 2.6 Resultados de la encuesta de los asesores de servicio.

Fuente: Diego Carpio T.

2.6.2.1 Análisis de resultados

El resultado de la encuesta en la mayoría de sus preguntas es regular, esto debido a que el personal de esta sección no ha rotado, por lo que existe conformidad con el trabajo; aunque el taller no cumple con la capacitación que recibían constantemente.

En su diseño inicial, se cumplió a cabalidad con las normas, reglamentos, leyes, tanto del municipio como entidades que regulan el funcionamiento de estos talleres. Según las actuales ordenanzas, no se cumple a plenitud con todos los nuevos reglamentos establecidos, por lo que se mejora poco a poco, comenzando por la construcción de trampas de aceite que evita que se mezcle con el agua servida del taller y su posterior recolección, construcción de sitios aisladores de ruidos para los compresores, separación de la basura según su tipo como papel, material inorgánico y plásticos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 6.

Debido a que en determinados días de la semana hay gran afluencia de vehículos, es imposible seguir con detenimiento la ejecución y solución de los problemas de un vehículo en particular, por lo que se dilata la entrega de un vehículo, ocasionando una desinformación al cliente. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 10.

La falta de definición de la visión y misión del taller automotriz, hace que los objetivos no estén claros para el personal, por lo cual se supone que el objetivo principal de

todo taller automotriz que es brindar un buen servicio y garantizar el trabajo realizado. Este objetivo es obvio y genera gran expectativa en sus clientes, pero no se cumple a cabalidad, porque el cliente es quien define estos parámetros. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 1.

La rotación de determinados productos es constante, las partes usadas en la sección de mecánica se desechan, el flujo de materiales es corto y sencillo, los residuos como el aceite y la chatarra se acumula y se vende para otros usos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 3.

Como anteriormente se mencionó, el taller automotriz sigue acogiéndose a los requerimientos de la marca Chevrolet en cuanto a servicio y ha dado buenos resultados, pese a no pertenecer a la red de concesionarios. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 4.

Para aumentar la eficiencia en la comunicación se adquirió aparatos de comunicación tales como celulares o intercomunicadores, que faciliten el desempeño laboral. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 8.

Entre uno de los requerimientos de Chevrolet, está la capacitación continua del personal que labora en los talleres autorizados, para solucionar de mejor manera los problemas generados por los vehículos nuevos en el mercado nacional. Esta capacitación era obligatoria para el personal de servicio de mecánica y los asesores, y debido a la separación que se produjo la capacitación depende de cada persona y se busca que la institución acoja esta petición. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 9.

El taller automotriz consta con una base de datos donde se registra los datos del cliente, la fecha, los trabajos realizados, el costo, responsable de la reparación, etc. Para el caso en que el vehículo regrese por el mismo daño, se cuente con datos para una reparación efectiva; además se establece una estadística de la frecuencia con la que el cliente acude al taller dependiendo del daño al vehículo. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 11.

La información que se maneja es reservada y se da a conocer solo al personal que labora en una área determinada, lo que causa fricción entre los compañeros de trabajo, y

genera una pérdida de tiempo en el caso de que un cliente presente una queja o inquietud en particular. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 2.

El taller efectúa la compra de herramientas y equipos, una vez que se ha realizado un avalúo para constatar que las herramientas y equipo están obsoletas y no por falta de ellas. Por lo que se requiere que se debe entregar herramientas y equipos defectuosos para la reposición, caso contrario el bodeguero se hará responsable por ésta pérdida. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 7.

Se busca cumplir los requerimientos del cliente, por tanto se debe realizar las preguntas adecuadas para conseguir este fin. La preparación del personal en diferentes áreas hace que se cumpla a cabalidad, con tiempos determinados y con una buena estimación de costos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 5.

2.6.3 Valoración de encuestas del personal operativo.

Se encuesto a 10 personas que corresponden al personal operativo, en los cuales consta 1 bodeguero, 1 lavador, 5 mecánicos, 3 enderezadores, En la figura 4 se muestran los resultados de la encuesta, a fin de realizar los análisis correspondientes.

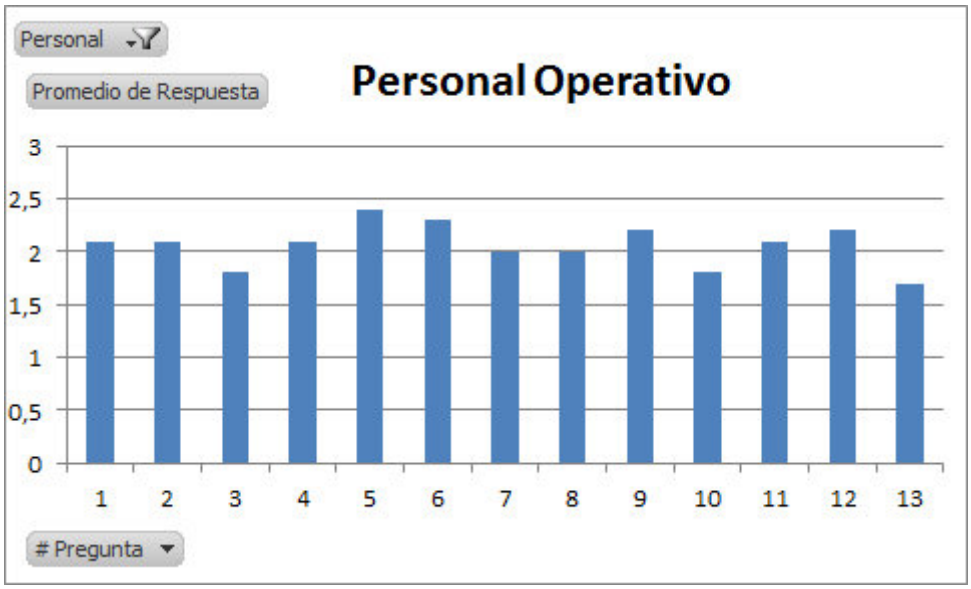


Figura 2.7 Resultados de la encuesta del personal operativo.

Fuente: Diego Carpio T.

2.6.3.1 Análisis de resultados.

El resultado de la encuesta en la mayoría de sus preguntas es regular, esto debido a que el personal se siente inconforme con el lugar de trabajo y no posee aspiraciones de que esta situación pueda mejorar, por lo que el ambiente de trabajo es pesado y son propensos a producir trabajos mal ejecutados, ocasionando pérdidas económicas por los reclamos.

Varias de las ocasiones ocurren daños que requieren el cambio de una pieza y la bodega no dispone en su stock, por lo que recurre a buscar en los almacenes de venta de repuestos Chevrolet o su vez piezas genéricas. En todo este periodo de tiempo, los trabajos en el vehículo se paralizan, ocasionando retrasos y molestias. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 13.

La gran afluencia de vehículos y los retrasos en la entrega, sean por factores directos o indirectos de los trabajos realizados, ocasiona que no se respete las zonas asignadas para un vehículo según el tipo de reparación que requiera, por lo que se genera molestias a los técnicos de servicio. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 3.

Las herramientas se encuentran en mal estado, porque en ocasiones se las utiliza para otras funciones que son totalmente diferente para las que fue diseñado. En los equipos, se designa a 2 técnicos de servicio para su utilización, y en caso de algún mal uso son los responsables. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 10.

La bodega de herramientas cuenta con una amplia gama de herramientas especiales para trabajos específicos, según los trabajos que ya se han realizado antes, y en el caso que se requiera alguna herramienta nueva inmediatamente se la compra. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 7.

Como anteriormente se mencionó, existe un lugar específico para almacenar la chatarra, el aceite se recolecta en tanque vacíos, los desperdicios se los separa según su origen en plásticos, material orgánico, y papel. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 8.

Los equipos de diagnóstico para inyección electrónica se encuentran obsoletos y desgastados por su uso; además los vehículos nuevos llevan un conector OBD III, lo que obliga a actualizar estos equipos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 1.

La distribución del espacio físico es acorde a las operaciones que requiere cada trabajo en particular, pero es insuficiente ante la gran cantidad de vehículos que ingresan, lo que obliga a utilizar zonas destinadas a otros usos dentro del taller. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 2.

Se capacita a un determinado grupo de técnicos de servicio, en áreas específicas de los sistemas del vehículo, pero deciden irse a otro taller por un mejor sueldo y por sus capacidades adquiridas. Se ha optado por contratar personal con un alto grado de conocimientos en varias áreas con un sueldo moderado y que satisfaga los requerimientos del individuo y del taller. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 4.

Los esfuerzos para evitar el deterioro prematuro de las herramientas y equipos de medición han resultado nulos, por tal motivo se reponen en periodos muy cortos, debido a la mala manipulación de los mismos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 11.

La mala información que se obtiene de los clientes en la recepción y así emitir la orden de trabajo, genera retrasos porque no se tiene una noción clara de las condiciones de ingreso del vehículo, las fallas que posee y si los técnicos de servicio pudieron encontrar y resolver los problemas. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 9.

Las zonas de trabajo son mal aprovechadas según los vehículos que ingresan, debido a que no se planifica el servicio ni se tiene los recursos necesarios para estimar el volumen de vehículos que ingresan en un determinado mes, y las razones posibles de los defectos que se producen, por lo que los vehículos se estacionan simplemente por su orden de llegada. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 12.

Cada técnico de servicio posee herramientas necesarias para realizar trabajos de mantenimiento del vehículo, caso contrario se recurre a la bodega de herramientas para trabajos específicos. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 6.

La norma ISO 16000, 16001 y 16002, que se están implementando a través del Ministerio de Trabajo, obligatoriamente requiere que los talleres automotrices tengan un

manual de riesgos y prevención de accidentes, donde se estipulan normas de seguridad. El personal tiene un conocimiento básico de estas normas, debido a que no se ha informado correctamente sobre este asunto. Esta inquietud se ve reflejado en la pregunta número 5.

Capítulo 3

Estudio de Mercado y Atención al Cliente.

3.1 Segmentación de Mercado.

El taller automotriz recoge un segmento de mercado, correspondiente a vehículos que hayan superado la garantía de 2 años o 40000 km que brindan las diferentes marcas fabricantes de vehículos, que recurren con frecuencia al concesionario automotriz de la marca, para el mantenimiento o reparaciones que la garantía cubre.

Los costos de los diferentes servicios que brinda el taller, están de acuerdo a la posición económica del sector, que en este caso se está brindando un servicio para la clase media de la ciudad de Quito.

3.1.1 Estudio de la oferta y la demanda.

Una serie de medidas gubernamentales causaron variaciones en las condiciones del mercado automotor nacional. Ante la preocupación del déficit comercial de USD 1.978,9 millones registrado en el año 2010 el gobierno nacional implementó un registro de importadores con el ilegal fin de restringir en 20% la importación de vehículos armados respecto al monto importado en el año 2010. Posteriormente en el mes de agosto se remplazó el registro de importadores con un régimen de licencias previas de importación con el objetivo de frenar las importaciones de las empresas que excedieron su monto de importación de 80%, ocasionando que varias empresas reduzcan de forma significativa su actividad comercial al no contar con vehículos suficientes para atender la demanda del último trimestre del año.

En el mes de noviembre entró en vigencia la novena reforma tributaria misma que incorporó varios cambios en materia impositiva como el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas que pasó del 2 al 5% generando un efecto inflacionario en la economía nacional y obligando a los importadores de vehículos y demás productos a ajustar sus niveles de precios. Esta reforma gravó también con IVA e ICE a los vehículos híbridos con precio de venta superior a USD 35.000 dejando de lado la iniciativa de fomentar la demanda de vehículos más eficientes y amigables con el medio ambiente y contradiciendo totalmente el supuesto carácter ambiental de la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Recursos del Estado puesto se gravó a los vehículos híbridos equipados con

tecnología innovadora y menos contaminante con IVA (12%) e ICE (hasta 32%) encareciéndolos al punto de ser inviable su comercialización en el mercado nacional.

Esta serie de medidas provocaron variaciones en las condiciones del mercado automotor causando incrementos de precios y migración de la demanda hacia vehículos básicos y menos equipados.

Tabla 3.1 Composición de las ventas en Ecuador.

COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS EN ECUADOR					
AÑO	ENSAMBLE LOCAL	%	IMPORTACIÓN	%	TOTAL
2001	20.316	35,67%	36.634	64,33%	56.950
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	39,19%	35.327	60,81%	58.095
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764
2010	55.683	42,13%	76.489	57,87%	132.172
2011	62.053	44,36%	77.840	55,64%	139.893

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

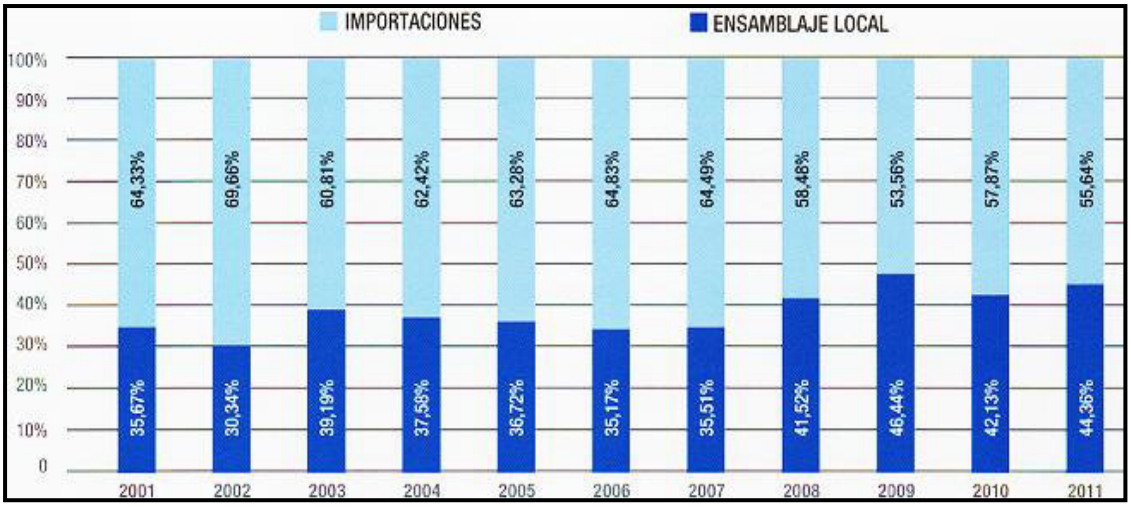


Figura 3.1 Composición de las ventas en Ecuador.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

Tabla 3.2 Ventas anuales por tipo de vehículo.

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO						
AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUVS	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	22.936	13.765	13.541	1.431	5.277	56.950
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	8.399	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	4.420	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	4.098	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	9.844	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	12.958	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	8.937	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	10.412	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	12.449	139.893

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

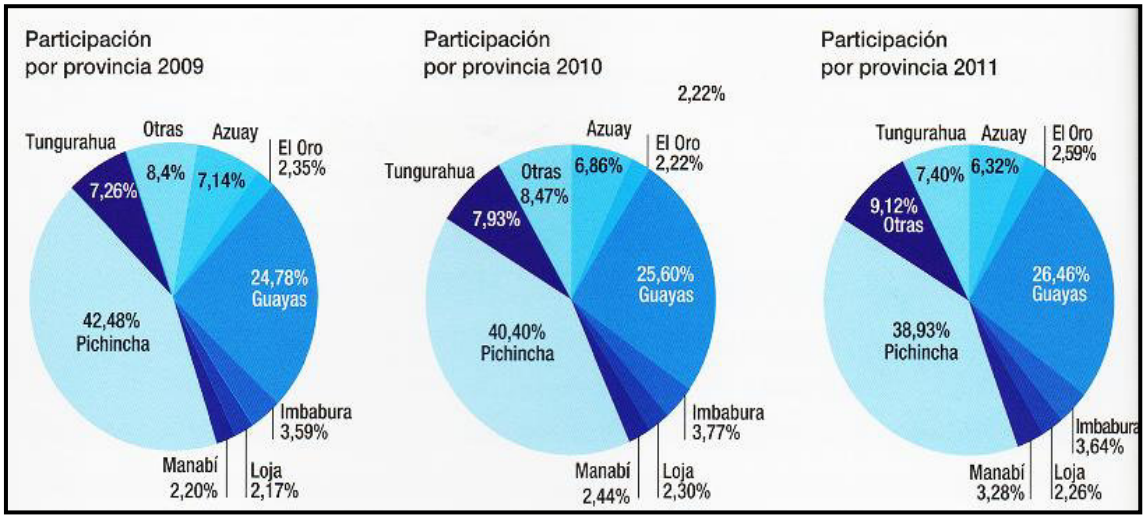


Figura 3.2 Participación por provincia.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

Tabla 3.3 Ventas anuales de la Provincia de Pichincha.

PICHINCHA								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AUTOMÓVILES	13.072	18.543	17.622	16.342	18.326	14.530	22.938	24.169
CAMIONETAS	5.872	7.172	7.735	8.303	11.415	8.958	9.863	9.894
SUVS	5.150	6.380	8.094	10.004	10.726	11.373	15.160	14.149
VANS	1.050	843	619	926	1.160	879	1.489	2.163
CAMIONES Y BUSES	1.619	2.538	3.395	3.735	5.320	3.663	3.944	4.530
TOTAL	**26.763**	**35.476**	**37.465**	**39.310**	**46.947**	**39.403**	**53.394**	**54.905**

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

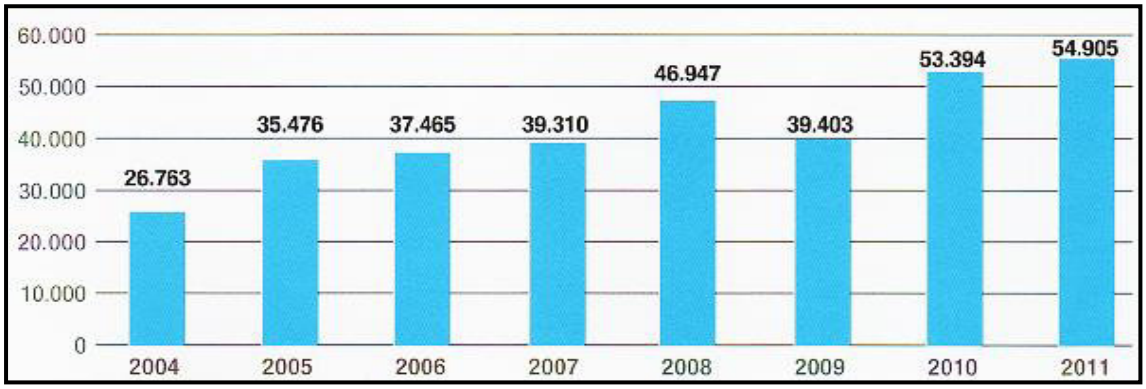


Figura 3.3 Ventas anuales de la Provincia de Pichincha.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

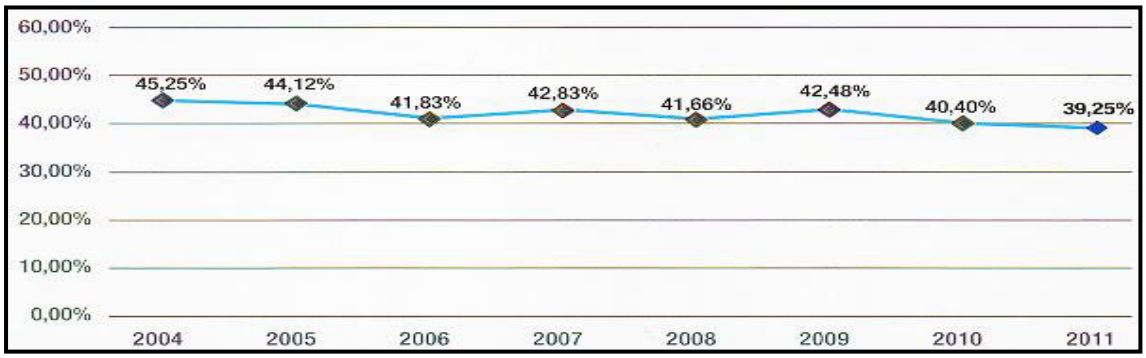


Figura 3.4 Participación en ventas de la Provincia de Pichincha.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

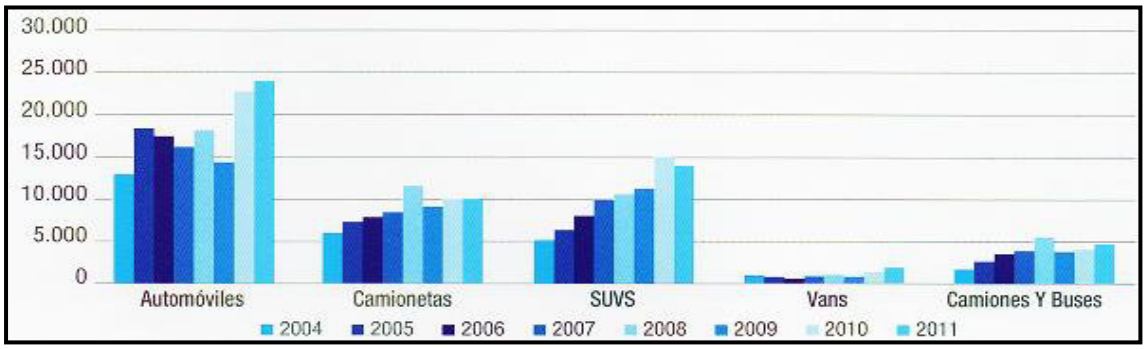


Figura 3.5 Ventas por tipo de la Provincia de Pichincha.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

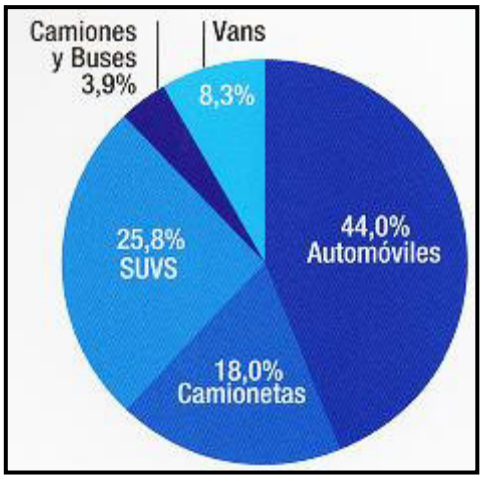


Figura 3.6 Participación por segmento de la Provincia de Pichincha.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

Tabla 3.4 Desempeño de mercado por marcas.

		CHEVROLET	HYUNDAI	KIA	NISSAN	MAZDA	TOYOTA	RENAULT	FORD	OTRAS	TOTAL
2004	UNIDADES	25.745	5.636	3.137	2.145	4.384	4.929	1.452	2.078	9.645	59.151
	PARTIC %	43,5	9,5	5,3	3,6	7,4	8,3	2,5	3,5	16,3	100
2005	UNIDADES	37.594	9.436	3.449	3.004	5.343	5.713	1.504	2.650	11.717	80.410
	PARTIC %	46,8	11,7	4,3	3,7	6,6	7,1	1,9	3,3	14,6	100
2006	UNIDADES	39.855	9.514	3.029	3.005	7.503	6.328	2.030	3.494	14.800	89.558
	PARTIC %	44,5	10,6	3,4	3,4	8,4	7,1	2,3	3,9	16,5	100
2007	UNIDADES	36.174	9.951	2.867	3.276	8.918	7.848	2.155	3.554	17.035	91.778
	PARTIC %	39,4	10,8	3,1	3,6	9,7	8,6	2,3	3,9	18,6	100
2008	UNIDADES	47.519	13.167	4.149	4.543	10.437	10.360	2.722	2.452	17.335	112.684
	PARTIC %	42,2	11,7	3,7	4,0	9,3	9,2	2,4	2,2	15,4	100
2009	UNIDADES	40.185	11.814	5.432	4.930	7.692	6.372	1.802	2.245	12.292	92.764
	PARTIC %	43,3	12,7	5,9	5,3	8,3	6,9	1,9	2,4	13,3	100
2010	UNIDADES	53.429	17.241	10.908	9.407	8.589	8.722	5.005	4.080	14.791	132.172
	PARTIC %	40,4	13,0	8,3	7,1	6,5	6,6	3,8	3,1	11,2	100
2011	UNIDADES	59.189	14.879	11.965	10.080	8.012	6.730	5.441	4.385	19.212	139.893
	PARTIC %	42,3	10,6	8,6	7,2	5,7	4,8	3,9	3,1	13,7	100

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

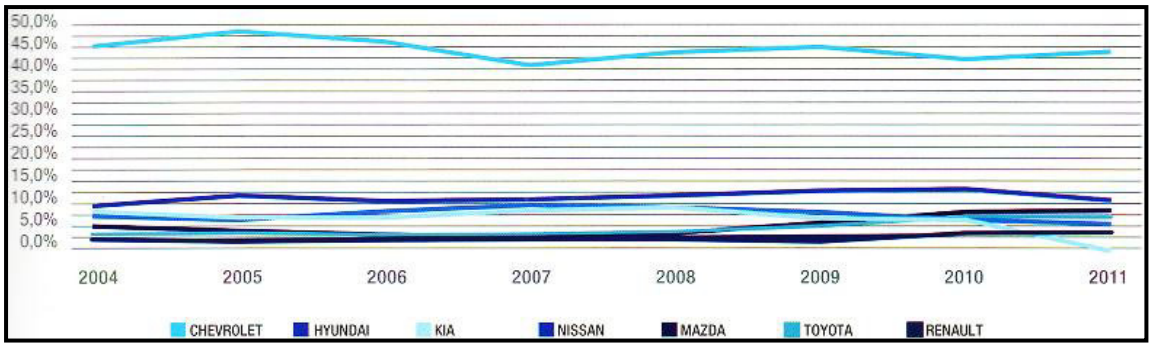


Figura 3.7 Desempeño de mercado por marcas.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

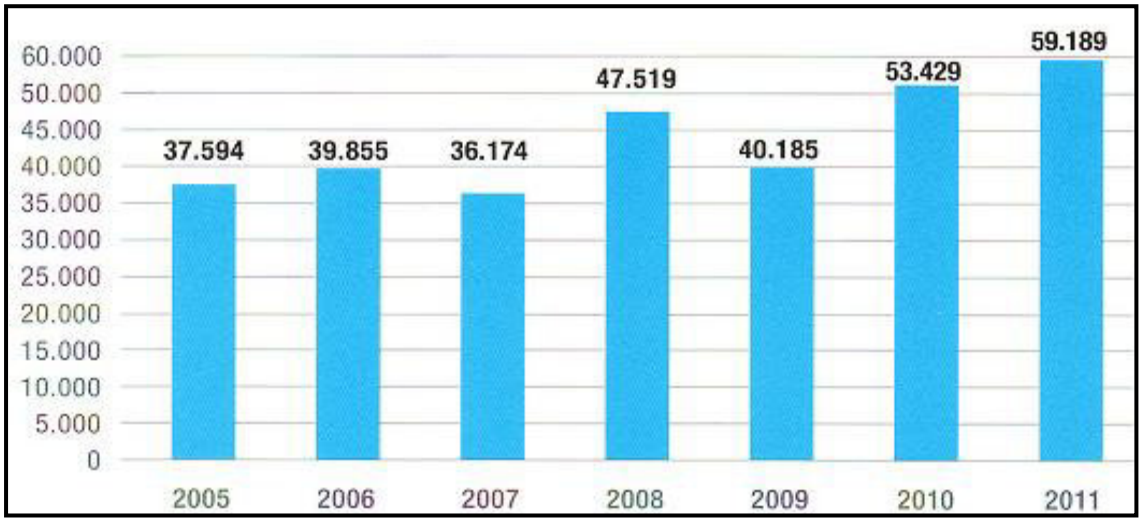


Figura 3.8 Ventas de la marca Chevrolet.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

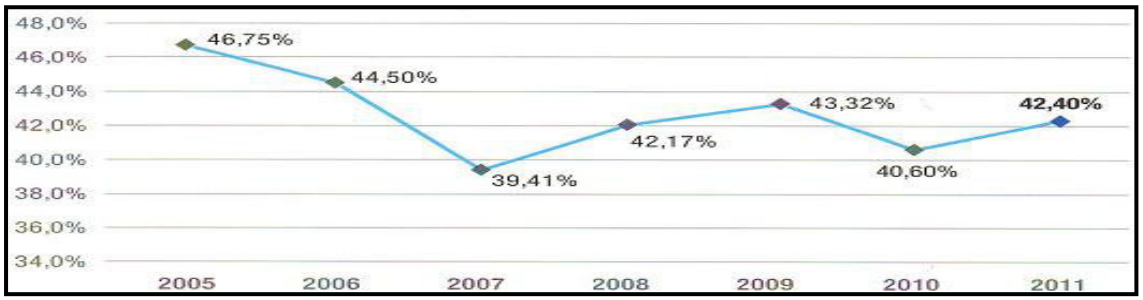


Figura 3.9 Participación de mercado de la marca Chevrolet.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

Figura 3.10 Ventas por provincia de la marca Chevrolet.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

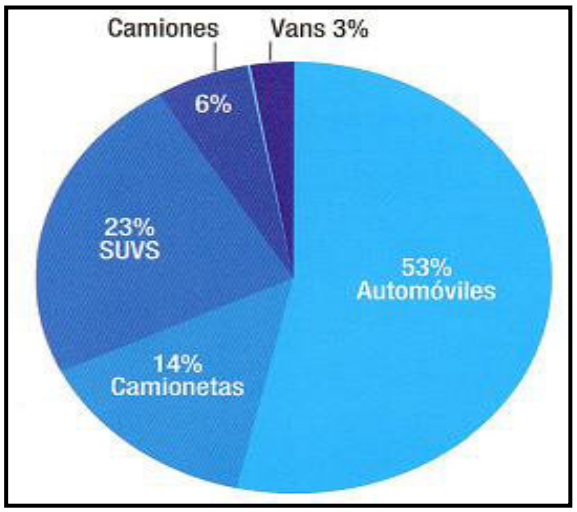


Figura 3.11 Composición de las ventas de la marca Chevrolet.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

Tabla 3.5 Ventas de vehículos usados.

VENTAS POR PROVINCIA Y TIPO 2011							
PROVINCIA	AUTOMÓVILES	BUSES	CAMIONES	CAMIONETAS	SUVS	VAN	TOTAL
AZUAY	5.388	122	766	3.458	3.023	258	13.015
BOLÍVAR	759	39	244	800	249	27	2.118
CAÑAR	1.550	34	460	1.446	672	65	4.227
CARCHI	1.176	64	345	669	566	41	2.861
CHIMBORAZO	3.015	104	552	1.889	793	113	6.466
COTOPAXI	2.851	94	900	2.656	1.045	113	7.659
EL ORO	2.007	63	668	2.078	727	106	5.649
ESMERALDAS	664	27	287	609	238	21	1.846
GALÁPAGOS	3	1	2	21	1		28
GUAYAS	18.829	285	2.411	6.972	6.896	1.204	36.597
IMBABURA	3.270	99	574	1.920	1.290	153	7.306
LOJA	2.231	43	394	1.773	986	69	5.496
LOS RÍOS	1.634	74	832	1.422	410	97	4.469
MANABÍ	4.285	99	943	2.644	1.061	192	9.224
MORONA SANTIAGO	154	9	78	260	143	9	653
NAPO	134	13	62	206	101	10	526
ORELLANA	204	5	141	253	57	17	677
PASTAZA	359	15	81	246	116	30	847
PICHINCHA	27.386	561	2.650	10.704	13.138	1.581	56.020
SANTA ELENA	400	12	88	162	76	27	765
STO. DOMINGO	1.486	75	686	1.447	724	71	4.489
SUCUMBIOS	203	11	144	282	84	15	739
TUNGURAHUA	5.906	184	1.098	4.470	1.706	252	13.616
ZAMORA CHINCHIPE	197	5	71	193	79	4	549
TOTAL	**84.091**	**2.038**	**14.477**	**46.580**	**34.181**	**4.475**	**185.842**

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

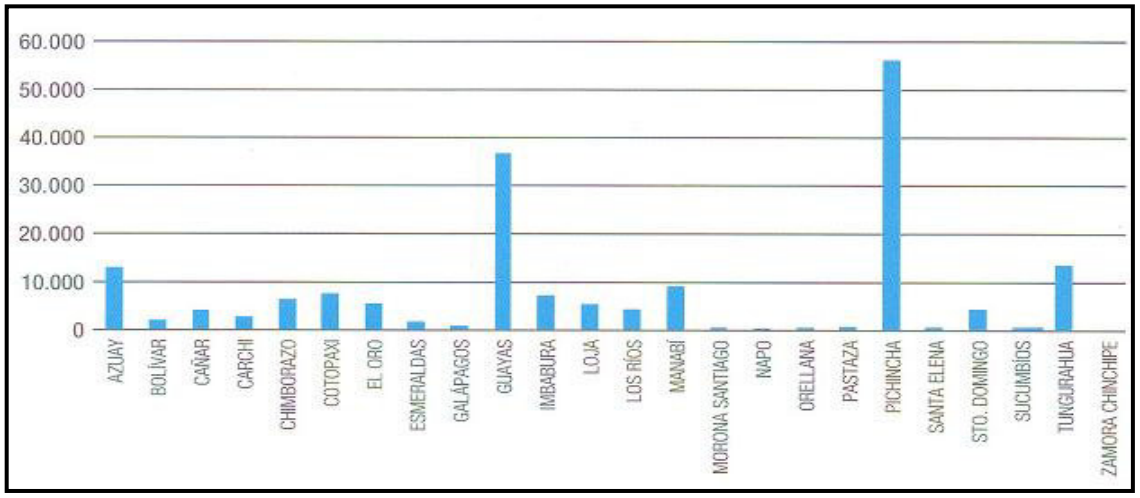


Figura 3.12 Ventas por provincia 2011.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

Tabla 3.6 Antigüedad del parque automotor.

ANTIGÜEDAD DEL PARQUE AUTOMOTOR		
ANTIGÜEDAD	**UNIDADES**	**%**
Menor a 1 año	163.055	8,91
De 1 a 5 años	545.765	29,81
De 5 a 10 años	308.344	16,84
De 10 a 15 años	152.212	8,31
De 15 a 20 años	217.187	11,86
De 20 a 25 años	100.243	5,48
De 25 a 30 años	72.207	3,94
Más de 30 años	271.704	14,84
TOTAL	**1.830.717**	**100,00**

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

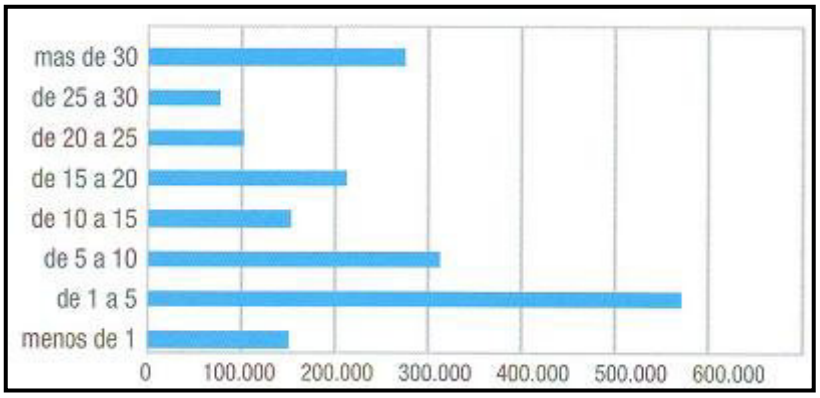


Figura 3.13 Antigüedad del parque automotor.

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE.

Tabla 3.7 Participación por marca 2011

PARTICIPACIÓN POR MARCA AL 2011		
MARCA	UNIDADES	%
CHEVROLET	597.207	33
TOYOTA	155.409	8
FORD	125.898	7
MAZDA	123.128	7
HYUNDAI	122.340	7
NISSAN	109.700	6
SUZUKI	61.732	3
VOLKSWAGEN	59.927	3
KIA	53.050	3
MITSUBISHI	49.693	3
HINO	48.132	3
FIAT	30.883	2
LADA	29.113	2
RENAULT	24.147	1
MERCEDES BENZ	22.978	1
OTRAS	217.380	12
TOTAL	**1.830.717**	**100**

Fuente: Anuario 2011 de la AEADE

La producción de vehículos en los meses de Enero a Mayo del año 2012 alcanzo 31.538 unidades, 7% menos que en el mismo periodo del año 2011. Los vehículos producidos son: 14.183 automóviles, 7.957 camionetas, 7.661 todo terreno, 1,183 Furgonetas y 554 camiones.

La exportación en los meses de Enero a Mayo alcanzó la cantidad de 5.333 unidades, registrándose el 34% menos respecto al mismo periodo del año 2011. El vehículo de mayor exportación fue la camioneta con 2.043 unidades, seguido por los automóviles con 1.657 unidades, todo terreno con 953 unidades y furgonetas con 680 unidades.

En este periodo se importaron 23.877 vehículos, un 3% menos en relación con el año 2011. Los vehículos importados son: 13.886 automóviles, 4.217 camionetas, 2.940 camiones, 918 camperos, 608 automóviles híbridos, 380 furgonetas, 396 tracto camiones, 339 chasis de bus, 99 buses, y 94 vehículos especiales.

La oferta total de vehículos en este periodo, fue de 50.082 unidades, 1% menos respecto al mismo periodo del año anterior

3.1.2 Estudio de la competencia.

Dado que el taller automotriz perteneció a la concesión de Autolandia de la marca Chevrolet, la ubicación geográfica y el segmento de mercado, que este abarca sigue siendo el mismo, ya que los concesionarios Automotores Continental y Proauto de la marca Chevrolet, se ubican en diferentes sectores que son conflictivos por estar en vías periféricas de alta concurrencia vehicular y la velocidad mínima permitida es un problema para que nuevos clientes acudan a estos centros, una de las mayores ventajas del taller es tener fácil acceso a un centro de alineación y balanceo, así como también un servicio de lavado.

3.2 El Cliente.

3.2.1 Requerimientos y necesidades del cliente

La única manera para saber los requerimientos del cliente es mediante la elaboración de una encuesta orientada a este fin. La primera pregunta es respecto a si las personas sienten que reciben un valor justo a cambio de su dinero y seguir haciendo negocios con la empresa. La segunda pregunta tiene como propósito investigar si cumplimos nuestra palabra, finalmente la tercera pregunta permite descubrir si se hizo una misma reparación por segunda ocasión.

Si los clientes piensan que pagaron más de lo que debieron haber pagado, o si su auto no está listo cuando se les prometió, o si esta es la segunda (o tercera) vez que lo traen para la misma reparación, nuestro trabajo es malo y no estamos dando un buen servicio. Es algo que debemos saber. En nuestro caso, cuando nos dicen que no les gusto nuestro trabajo, podemos disculparnos en el acto. Si la factura resulto más alta o el auto no estuvo a tiempo, el cajero llama a un gerente, el cual llega enseguida, se disculpa y de inmediato ve la forma de solucionar el problema de modo que las dos partes salgan favorecidas, de esta manera el cliente se sentirá que nos preocupamos por él y los demás.

3.2.1.1 Valoración y análisis de la encuesta

Se realizó la encuesta varios de nuestros de nuestros clientes, pero solo se contó con 20 encuestas que voluntariamente fueron llenadas y entregadas en recepción, por parte de los

clientes, esperando que se preste atención a las sugerencias y opiniones ahí expresadas, se tomó un periodo prudencial para recolectar las encuestas.

Formato de la encuesta se encuentra en los anexos.

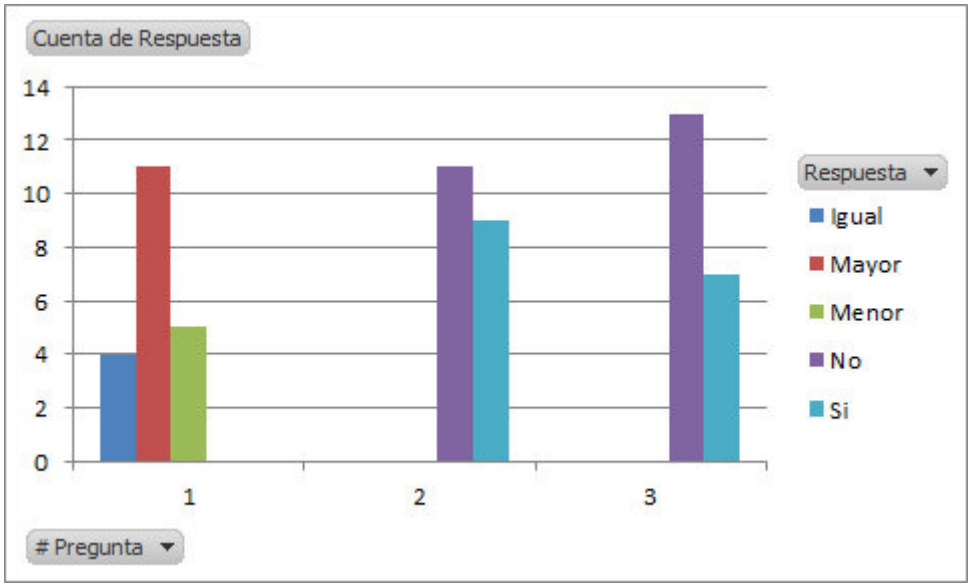


Figura 3.14 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

En la figura 3.14 se muestran los resultados de la encuesta, los cuales reflejan inconformidad con el servicio que reciben nuestros clientes, los costos finales del servicio son mayores al presupuesto que inicialmente se estima, esto debido a que se realiza un breve diagnóstico del vehículo que ingresa, por lo que durante el proceso de reparación o mantenimiento, se detecta piezas con desgaste excesivo, de modo que se recomienda su cambio, llevando a un aumento de los costos en la factura final.

Se tiene unos tiempos determinados para cada actividad que se realiza el taller, esto se cumple siempre y cuando se tengan los repuestos en la bodega, uno de los problemas es el incremento de la demanda la cual provoca una saturación del taller, por tal motivo la entrega de los vehículos no se cumple a la hora ofrecida por nuestro asesor de servicio.

En muchos casos los vehículos regresan una segunda vez por el mismo daño que inicialmente ingresaron, esto debido que los técnicos de servicio trabajan bajo presión, lo que ocasiona descuidos que frecuentemente es la falta de ajuste de los elementos, que posteriormente ocasiona ruidos o a su vez pérdida de algún componente.

3.3 Elaboración de Encuestas Dirigidas a los Clientes.

Un taller automotriz brinda varios servicios en función de su capacidad, los cuales pueden ser reparación de motores, vulcanización, lavado expreso, lubricación, etc., por tanto sus clientes son los encargados de evaluar la eficiencia y eficacia de los trabajos ahí realizados, para ello se propone la elaboración de una encuesta que tome en consideración directa la opinión de los clientes con el fin de evaluar a todo el personal que labora en el taller, debido a que este tipo de negocio tiene una particularidad de mantener una relación directa con los clientes en mayor parte de sus áreas de producción.

El formato se encuentra en anexos.

3.3.1 Valoración y análisis de los resultados.

Debido al gran número de preguntas que contiene esta encuesta se procedió a entregar a cada uno de nuestro clientes, esperando su pronta respuesta y entrega, al igual que el caso anterior se completó 20 encuestas que voluntariamente fueron llenadas y entregadas en recepción, para su posterior análisis.

En la figura 3.15 podemos ver que la cortesía es un elemento fundamental para entrar en confianza con el cliente a fin de establecer sus requerimientos y necesidades que tiene con su vehículo, es la cualidad de cada asesor de servicio debe cumplir, pese a esto por la gran cantidad de vehículos que existe en la mañana en ciertos casos se omite esta característica.

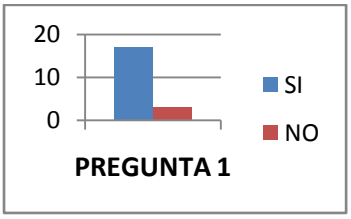


Figura 3.15 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

En la figura 3.16 se indica los resultados de la pregunta 2, nuestros clientes tienen que esperar un promedio de 10 minutos una vez dado el saludo inicial; este aumenta de 20 a 30 minutos los días lunes porque hay gran afluencia de vehículos.

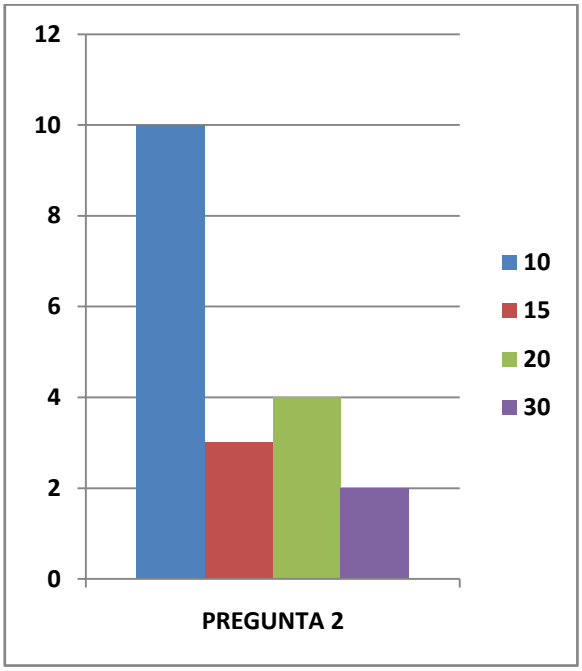


Figura 3.16 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

La estimación de los costos y el tiempo que puede demorar nuestro servicio, va en función de la orden de trabajo, por tanto los asesores de servicio deben ser cautos con estos 2 aspectos ya que produce un cierto malestar por una mala información proporcionada. Esto hace referencia a los resultados de las pregunta 3, que se observan en la gráfica 3.17

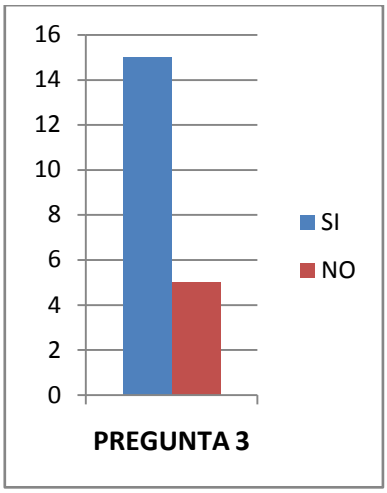


Figura 3.17 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

En lo referente a la pregunta 4, nuestros asesores de servicio son los que tienen más contacto con los clientes, de esto depende si un cliente sale satisfecho o no. Se debe cumplir con una formación profesional acorde al sector automotriz y también en la parte humana, como se observa en la figura 3.18 aunque no se puede satisfacer todas las expectativas de todos los clientes.

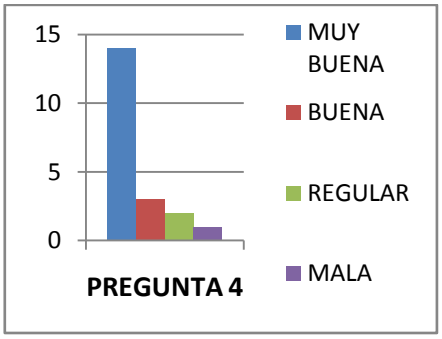


Figura 3.18 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

En la pregunta número 5 se puede observar que un 80% de nuestros clientes fueron informados cuando su vehículo estaba listo, no se da en su totalidad por la gran afluencia de vehículos en especial en días pico.

Así mismo se denoto que en un 15 al 20% de las ocasiones, el vehículo no estuvo listo a la hora ofrecida, debido a que luego de los trabajos realizados existe un cuello de botella en la lavadora lo que ocasiona un retraso en la entrega.

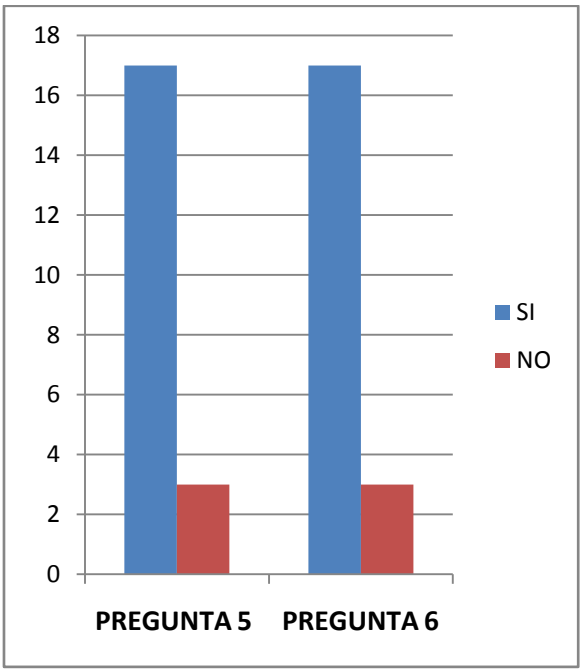


Figura 3.19 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

Los tiempos que deben esperan en la cola para pagar la factura es de alrededor de 10 minutos, los resultados de la pregunta7 y se muestran en la figura 3.20.

El promedio que los clientes deben esperar por su auto una vez cancelado los valores de la factura es de 10 a 15 minutos, lo cual se ve reflejado la pregunta 8 figura 3.20

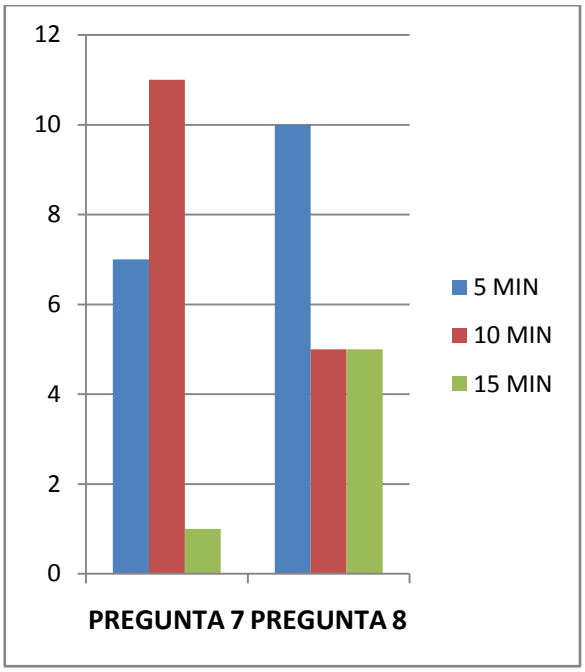


Figura 3.20 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

En la siguientes preguntas podemos ver que el servicio del taller está acorde a las expectativas que tienen los clientes para un servicio de primera, ya que el taller brinda servicio bajo las altas exigencias de la marca Chevrolet y ese estilo de atención se sigue mantenimiento, de modo que se puede competir con el servicio que brindan estos concesionarios autorizados, por tanto los clientes si recomendarían nuestro servicio a más personas, se muestran en la figura 3.21.

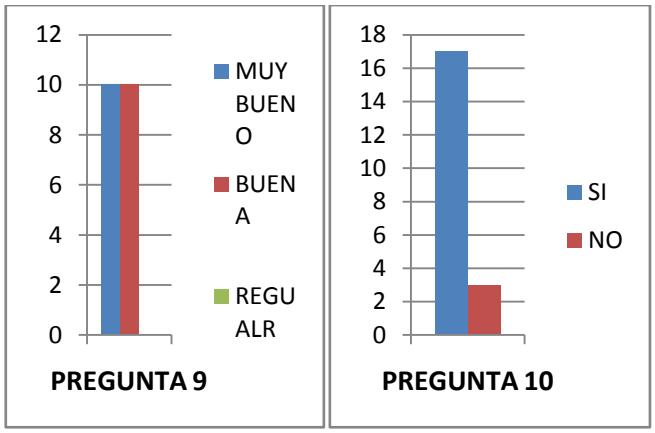


Figura 3.21 Resultado de la encuesta a los clientes

Fuente: Diego Carpio T.

El personal administrativo ha recibido la mayor aceptación en cuanto su atención, presentación y buen trato, mientas que los asesores de servicio quienes son los directos responsables de solucionar los inconvenientes de los vehículos, tienen una aceptación por gran parte de la clientela, por ello se buscara satisfacer a esa minoría insatisfecha, con un mayor capacitación en las áreas profesional y humana.

Capítulo 4

Estudio y Propuesta para el Desarrollo de Normas de Control Dirigido al Servicio Postventa y Atención al Cliente del Taller Automotriz.

En la actualidad, existe un factor que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de una empresa a largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. Es obvio que para los usuarios que la empresa debe satisfacerles para que se cumplan todas sus necesidades. Este es el concepto de calidad del servicio, por lo cual, es necesario disponer de toda la información adecuada sobre ellos, porque se refleja sus inconformidades relacionadas con las necesidades para alcanzar su satisfacción total. Esta actividad proporcionará información que ayudará a determinar el nivel de calidad exigido y el conseguido.

Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas la estabilidad y crecimiento de su mercado, aumento de la productividad, reducción de costos, motivación del personal, fidelización de clientes. Esto es el resultado de la implementación de un sistema de gestión de la calidad que se convierte en una estrategia prioritaria para la supervivencia de cualquier empresa que la aplica, mide y mejora. Es un proceso de mejoramiento continuo.

Para este taller automotriz es de gran importancia adoptar un sistema de gestión de calidad debido al mercado automotor y a las exigencias de los usuarios, que es de gran influencia, donde permite reconocer oportunidades y ofrecer cambios en los procesos internos para beneficio mutuo, que involucra a la alta gerencia y a todo el personal que labora en el taller.

Para la implementación de la gestión por procesos se toma como referencia a la norma ISO 9000, versión 2000. Esta norma es intencionalmente vaga para que pueda aplicarse a cualquier campo empresarial, y diseñada para satisfacer los requerimientos básicos para una operación sana de empresas de diverso tipo y tamaño. Esta norma es flexible para adaptarlas agregando o eliminando componentes o requerimientos. No se pretende que todas las empresas sean uniformes, se ajusta a los cambios que se generan a futuro en toda empresa.

El sistema de gestión de calidad se basa en 8 principios que reflejan las mejores prácticas de gestión y han sido preparadas como directrices para el desarrollo del sistema. Estos son:

Organización enfocada al cliente: porque toda organización depende de ellos, entonces deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y exceder sus expectativas.

Liderazgo: los líderes establecen el propósito y orientan a la organización, crean y mantienen un ambiente interno donde se involucra al personal para lograr el objetivo planteado por la organización.

Participación del personal: el personal es la esencia de toda organización, y su compromiso hace que sus habilidades sean usadas para los objetivos de la organización.

Enfoque a proceso: un resultado se logra, cuando las actividades y recursos se gestionan en forma eficiente, si es considerado como un proceso.

Enfoque del sistema hacia la gestión: identificar, entender y gestionar procesos relacionados como un sistema que contribuye a la eficiencia y eficacia para lograr objetivos planteados.

Mejora continua: este concepto es global para toda la organización y es un objetivo permanente y no negociable.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: las decisiones eficaces se toman en base al análisis de datos y a la información previa.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: debido a que son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La norma 9000:2000 define al proceso como el conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados. Tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles. Estos pueden ser equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre los principales. Para realizar las actividades deben asignarse los recursos apropiados. Puede crearse un

sistema de información a fin de obtener información sobre el proceso y las características de entrada y salida.

La norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad. La norma ISO 9004:2000 da la guía para superar los requisitos planteados en la 9001, centrándose sobre las mejoras del desempeño, donde se recomienda una evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos, por medio de procesos de revisión internos y externos, y evaluarse en una escala de madurez. Una ventaja es que esta madurez puede documentarse y seguirse en el tiempo hasta alcanzar las metas de mejora.

4.1 Gestión por Procesos de las Áreas de Postventa y Mecánica.

El enfoque de procesos permite eliminar barreras entre funciones y unifica sus esfuerzos para lograr las metas principales. Además, permite investigar satisfacer necesidades internas como las de sus empleados, proveedores, propietarios y administradores. Esto permite lograr una ventaja competitiva.

La aplicación de un sistema de procesos, junto con la identificación y relaciones entre procesos se llama enfoque de procesos. Una ventaja es el control continuo entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, posibilitando una nueva combinación de estos procesos. Así mismo, la importancia de la gestión de este sistema se fundamenta en:

La compresión y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La necesidad de considerar a los procesos por el valor que aportan.

La obtención de resultados de desempeño y eficacia de los procesos.

La mejora continua de los procesos en base a mediciones apropiadas.

Es importante que se identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación, determinar la secuencia de los mismos, los criterios y métodos necesarios para asegurar la operación y el control de los mismos.

Se debe asegurar los recursos y la información necesaria para la operación y seguimiento de cada proceso. También para un análisis posterior e implementar acciones para mejorarlos.

Para desarrollar el enfoque por procesos, se recomiendan los siguientes pasos, el orden puede modificarse o llevarse a cabo simultáneamente:

Diagnóstico: Se determinan los recursos con que se cuenta, detectar el compromiso del personal.

Compromiso: Se comienza a tener conciencia de la realidad de la empresa, en todos los niveles, siendo la alta dirección la que debe estar más comprometida.

Planificación: En esta etapa debe conciliarse los tiempos de cada actividad, con el apoyo de un asesor externo, para implementar un SGC.

Capacitación: Se comienza con una de sensibilización de todo el personal para la compresión de todo el proyecto y lo que se espera de ellos. La capacitación requiere una formación por cada área.

Documentación: Se establece por escrito las políticas de la empresa a través de manuales. Se definen procedimientos e instrucciones de trabajo de los procesos operativos. El tipo de organización influye en el nivel de detalle del procedimiento.

Implementación: Se llevan a la práctica todas las políticas definidas y los procedimientos detallados. Es la etapa crítica porque involucra a todo el personal.

Auditorías internas: Se detectan incumplimientos en la documentación, en los registros y en el conocimiento del personal. Permite conocer el grado de involucramiento del personal y genera oportunidades de mejora.

Pre-auditoría: Es la visita de una certificadora para evaluar el SGC implementado. Es una evaluación para certificación sin validez del registro.

Auditoria para certificación: Es la visita de la certificadora donde se evalúa el grado de cumplimiento del SGC y los resultados determinan la certificación del sistema. La certificación tiene validez de 3 años para empresas de servicios.

Seguimiento: Son visitas acordadas en la certificación. Normalmente es una visita por año, pero lo recomendable es dos por año.

El servicio automotriz se refiere al mantenimiento preventivo o correctivo de automotores y empieza con la llegada al taller del cliente y su vehículo, el proceso sigue con el mismo en el taller hasta la entrega al cliente

4.2 Propuesta de Normas de Control Dirigido al Personal del Taller Automotriz.

Los propietarios y la gerencia general del taller automotriz son los que toman la decisión del desarrollo y la planificación del sistema de gestión de calidad, en donde no deben existir dudas importantes, y si las hay se deben resolverlas antes de iniciar este proceso de cambio. Eso conduciría al fracaso. El compromiso es total y no hay posibilidad de marcha atrás.

Se debe nombrar un coordinador de calidad, preferible a nivel directivo, para la planificación, implementación y comunicación. Aunque la contratación de un asesor externo ahorra tiempo en la ejecución y aprendizaje.

Después de tomar la decisión, se plantea una reunión con los empleados donde se explique el proceso, la importancia y los beneficios del SGC, y se requerirá el compromiso de todos para que funcione como un sistema. Se contrata al que será el administrador de procesos de calidad (QA/QC).

Se requiere un análisis de la situación inicial del taller, lo cual es fundamental para la planificación y desarrollo del SGC. Es recomendable que este primer diagnóstico lo haga un auditor de calidad certificado por un organismo de certificación.

4.2.1 El reporte inicial:

Debe contener los siguientes aspectos:

Datos generales.

Objetivo del diagnóstico.

Alcance del diagnóstico y referencias.

Metodologías aplicadas.

Alcance del sistema de gestión de calidad.

Resultados de la evaluación.

Análisis de los resultados.

Conclusiones y recomendaciones.

a.- Datos Generales.

- Empresa: Taller automotriz CARTEC.
- Lugar: Direcciones donde se aplica el Sistema de Gestión de Calidad.
- Evaluador: Persona que ejecuta el diagnóstico.
- Fechas: Fechas en que se realizaron las evaluaciones.
- Actividad de la empresa: Empresa de capital privado. Servicios.
- Origen del capital: Privado.
- Magnitud de la empresa: Pequeña.
- Principal recurso utilizado: Humano, energético, financiero, material.
- Personal ocupado: técnico, administrativo, científico.
- Principales servicios que ofrece: servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo a automotores.

b.- Objetivo del Diagnóstico.

Identificar los procesos, la documentación existente y elementos de cumplimiento con la norma ISO 9001:2000 en el taller de servicio CARTEC de la ciudad de Quito.

Proponer una estrategia de trabajo para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en dicho taller.

c.- Alcance del Diagnóstico y Referencias.

El diagnóstico se desarrollará en las instalaciones del taller automotriz, tomando como referencia a las siguientes normas:

ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.

ISO 9000:2000. Fundamentos y vocabulario.

d.- Metodología.

La evaluación se basa en la información sobre las actuales prácticas administrativas y de trabajo, a través de entrevistas y la revisión de la documentación existente. Será comparada con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000.

Se establece la siguiente escala de ponderación:

Actividad y evidencia mostrada cumple parcialmente con la norma, documentación informal que puede ser tomada como referencia.

Actividad y evidencia mostrada cumple en su mayoría con la norma, las actividades no son sistemáticas. Documentación necesaria como manuales, procedimientos e instructivos. No existen registros.

Actividades y evidencia mostrada cumple con la norma. Las actividades son sistemáticas. Existe documentación necesaria y se cuenta con registros que evidencian las actividades.

e.- Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad se realizará bajo el modelo de la norma internacional ISO 9001:2000. Quality Management Systems – Requirements, aplicable a los procesos identificados en la sección 5.1, necesarios para: "Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de automotores".

Sitio de aplicación: Taller. Quito, DM, Ecuador.

Entrevistas al Personal del Taller.

En el capítulo 3 se detallaran las entrevistas realizadas.

Proceso Identificado.

Este proceso identificado es preliminar y sirve para comprender, de primera mano, los procesos que se realizan. Posteriormente pueden ser modificados.

f. Resultados de la Evaluación.

Se utiliza el esquema en lo referente a:

Sistema de gestión de calidad.

Responsabilidad de la dirección.

Gestión de recursos.

Realización del producto.

Medición, análisis y mejora.

Los resultados ya se mostraron anteriormente en el Capítulo 1.

g.- Análisis de Resultados.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Fortalezas:

Se están aplicando de manera empírica actividades requeridas por el sistema.

Elementos que Requieren atención:

Definición del alcance del SGC.

Identificar los procesos necesarios para el SGC.

Establecer la secuencia e interacción de los procesos.

Elaborar el Manual de Gestión de Calidad.

Elaboración de procedimientos requeridos por la norma.

Elaborar procedimientos requeridos por la propia organización.

Responsabilidad de la Dirección.

Fortalezas:

Existe compromiso de la Gerencia General. Existe una metodología que permite identificar los requerimientos del cliente y evaluar su satisfacción.

Elementos que requieren atención:

Revisar que la política de calidad cumpla con la norma.

Revisar los objetivos de calidad.

Determinar y completar la estructura organizacional, definir las responsabilidades.

Determinar la metodología para la revisión de la dirección.

Gestión de Recursos.

Fortalezas:

Asignación de los recursos necesarios para la ejecución de trabajos. Existe la instalación que permite lograr la conformidad de los requisitos del servicio.

Elementos que Requieren Atención:

Identificar los requisitos con relación a educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Realizar las descripciones del puesto de trabajo.

Evidenciar la competencia del personal. Implementar indicadores de gestión.

Realización del Producto o Servicio.

Fortalezas:

Las actividades realizadas responden a los requerimientos de la norma.

Elementos que Requieren Atención:

Elaborar la planificación para cada proceso identificado con el servicio.

Establecer criterios para evaluar a proveedores.

Elaborar procedimientos documentados que resulten de la planificación del proceso de realización del servicio.

Medición, Análisis y Mejora.

Fortalezas:

Existe un monitoreo de percepción del cliente. Se aplica el análisis de la información dada por el cliente.

Elementos que Requieren Atención:

Determinar e implementar auditorías internas.

Determinar e implementar el procedimiento para servicio no conforme.

Determinar e implementar el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

h.- Conclusiones y Recomendaciones.

De acuerdo con el análisis realizado anteriormente se concluye que CARTEC tiene un cumplimiento parcial en relación a la norma ISO 9001:2000, en lo referente a la administración del sistema de gestión de calidad. Ha logrado identificar procesos, determinar e implementar documentación requerida por la norma, determinar la competencia del personal, tener criterios de evaluación de proveedores.

Se tiene como fortalezas:

- Compromiso de la Gerencia General.
- Asignación de los recursos necesarios para la ejecución de trabajos.
- Reuniones de trabajo semanales.
- Determinación de requisitos relacionados con el producto.
- Actividades definidas para el desarrollo de la prestación del servicio de mantenimiento y reparación.
- Comunicación con los clientes.

A continuación se presenta una tabla que indica el nivel de implantación del SGC.

Tabla 4.1 Calificación total del SGC.

Requisitos	Puntuación	Estado actual
Sistema de gestión de calidad	3/15	20%
Responsabilidad de la dirección	15/27	56%
Gestión de recursos	4/15	27%
Realización del servicio	22/36	61%
Medición, análisis y mejora	12/30	40%
Total Sistema		45.53%

Fuente: Diego Carpio T.

Recomendaciones:

Para el desarrollo del SGC se debe considerar las siguientes actividades:

- Identificar los procesos necesarios para completar el SGC.
- Establecer la secuencia de los procesos.
- Definir el alcance del SGC.
- Elaborar la documentación requerida por la norma.
- Elaborar los registros necesarios para evaluar la gestión de los procesos del servicio.
- Revisar y actualizar la política de calidad en base a la norma.
- Definición de la estructura organizacional, determinar las funciones y designar autoridades.
- Determinar los mecanismos para futuras revisiones del sistema.
- Determinar la competencia del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio.
- Determinar criterios para evaluar a proveedores.

Para el desarrollo de documentación es necesaria la formación de grupos de trabajo.

Comentario General.

Durante el desarrollo del diagnóstico se identificó el interés del personal para implementar el SGC como apático. Sin embargo, el gerente lo considera como una herramienta de trabajo que ayudará a estandarizar el servicio que proporciona a sus clientes. Se requiere de una buena dosis de compromiso por parte del personal, para implementar el SGC en el taller automotriz.

Reglamento interno del taller automotriz.

Es un documento legal, certificado ante un Juez de Trabajo, en el que se expone las reglamentaciones de trabajo existentes entre el empleador y el empleado.

Introducción:

Estimado compañero:

Se ha preparado el presente reglamento para facilitarle la información importante acerca de su trabajo; para contestarle preguntas sobre su empleo y para explicarle ciertas normas del Centro de Servicios Automotrices CARTEC. También esperamos que este documento le sirva como una fuente de referencia en su trabajo con el Centro de Servicios Automotrices. Nuestra Compañía toma un interés personal en sus logros y en sus necesidades, ya que usted es considerado la parte más valiosa de nuestra Empresa.

Los procedimientos de trabajo y los beneficios que les ofrece la Compañía se han diseñado para que pueda trabajar en un ambiente productivo y agradable.

Queremos asegurarnos que entienda cómo funciona la Compañía y el papel que usted y su trabajo desempeñan en esta Empresa.

Es nuestro propósito que los Empleados y Asociados tengan un conocimiento claro de lo que se espera de ellos. De esa manera, usted estará en una mejor posición para contribuir de manera significativa en el éxito de la Compañía y beneficiarse de esa contribución. Esperamos pues, que su asociación con el Centro de Servicios Automotrices sea provechosa y agradable.

No vacile en pedir ayuda a su Gerente. El trabajar juntos nos ayuda a posicionar a la compañía en el menor tiempo y convertirse en una de las más prósperas y exitosas compañías en nuestro campo de negocios.

Disposiciones Preliminares.

Art. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objetivo establecer con claridad y en forma detallada las reglas obligatorias de orden técnico y administrativo, que normarán y regularán la relación laboral entre el Centro de Servicios Automotrices CARTEC y sus Empleados (Asociados), con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

El Centro de Servicios Automotrices tiene como domicilio principal el Distrito Metropolitano de Quito, y su principal actividad económica es el Servicio Automotriz con el respectivo abastecimiento de repuestos y accesorios para el consumidor.

Art. 2. Para los efectos de aplicación del presente Reglamento y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo vigente se entenderá por:

"La Empresa" o "La Compañía": Centro de Servicios Automotrices.

"Empleador": Centro de Servicios Automotrices.

"Representante Patronal": los Gerentes y en general las personas que ejercen funciones de dirección de la Empresa.

"Empleado" (Asociado) o "Empleados" (Asociados), según sea el caso, para hacer referencia al personal que en virtud de un contrato de trabajo, presta sus servicios al Centro de Servicios Automotrices.

"Gerente" o "Gerentes": las personas a cargo de la administración del Centro.

"Reglamento", para hacer mención al presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas.

"Taller o Talleres": local de Centro de Servicios Automotrices abierto al público para el Servicio de Mecánica Automotriz en Quito.

Art. 3. Según la relación de trabajo que lo vincula con la Empresa, el personal se clasifica en:

Personal Permanente: son los Empleados que han celebrado contratos de trabajo con la Empresa, a plazo fijo o por tiempo indefinido, prestando sus servicios a la Compañía.

Personal Temporal o Eventual: son los Empleados que se contratan para efectuar labores de carácter transitorio, temporal o eventual, reconociéndose todas las garantías que indican las leyes laborales.

Requisitos de Ingreso:

Art. 4 La persona que desee prestar sus servicios a la Empresa deberá llenar los siguientes requisitos:

Presentar solicitud de empleo en el formulario que la Empresa le proporcione para tal efecto, acompañada de:

Cédula de Identidad. Copia.

Carnet o Registro de Afiliación al IESS.

Certificados de Trabajos anteriores.

Certificado de Salud.

Recomendaciones de tres personas de solvencia moral.

Títulos y certificados de estudios realizados, de acuerdo a lo solicitado.

Foto tamaño carnet.

La Empresa está facultada a contratar Empleados (Asociados) bajo cualquier modalidad permitida por las leyes ecuatorianas, siempre y cuando se cumpla con el perfil exigido para cada puesto.

Art. 5. El presente Reglamento Interno de Trabajo se aplicará a las personas que tengan carácter de Empleados (Asociados), de conformidad a lo dispuesto en el Código de Trabajo; en consecuencia, no será aplicable a las personas que presten sus servidos en virtud de contratos que no sean de naturaleza laboral.

Días y Horas de Trabajo.

Art. 6. El personal del Centro de Servicios estará sujeto, para comodidad de la Empresa y los Empleados (Asociados), a los horarios especiales en temporada alta, en virtud de las necesidades propias del negocio. El cual será debidamente informado a los empleados con la respectiva anticipación.

Después de registrar su salida, al finalizar la jornada de trabajo, está inmediatamente prohibido permanecer dentro de la Empresa. Al momento de registrar la asistencia, tendrá que llevar puesta la vestimenta autorizada, tanto en la entrada como a la salida.

Art. 7. Será responsabilidad del Empleado (Asociado), el solicitar por escrito permiso a su respectivo Jefe para ausentarse. De no presentarse a la hora de entrada a su trabajo, confirmará su inasistencia por teléfono antes de la primera hora laboral para comunicarle a su Jefe el motivo de la tardanza y posteriormente presentar constancia por escrito o explicar detalladamente los motivos de la misma. Se considerará como ausencias excesivas cuando exista más de una ausencia sin causa justificada en la semana. Todas las

ausencias serán agregadas al record personal del Empleado (Asociado) y serán tomadas en cuenta para futuras oportunidades de promoción.

Horas Suplementarias y Extraordinarias (Sobre Tiempo).

Art. 8. Para evitar costos innecesarios, la Compañía limitará el trabajo de tiempo complementario. Sin embargo, cuando la Empresa requiera a los Empleados (asociados) trabajar en horas suplementarias, éstos harán sus mayores esfuerzos para cumplirlas, excepto por razón de un impedimento serio.

Las horas suplementarias se aplicarán solamente si se ha cumplido la jornada de trabajo semanal de 40 horas.

Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria será remunerado de la siguiente manera:

Si tuvieren lugar entre las 24:00 y las 6:00 re remunera con el 100 de recargo en relación a la jornada ordinaria.

Si tuviere lugar en días sábados, domingos o festivos con el 100 de recargo en relación a la jornada ordinaria.

Cada Gerente informará por escrito sobre las necesidades de laborar en horas suplementarias o extraordinarias tan pronto como sea posible. El rechazo a trabajar estas horas suplementarias o extraordinarias sin justificación será documentado como oposición del Empleado (Asociado) para realizar su trabajo.

Descanso Semanal.

Art. 9. Todos los empleados (Asociados) tendrán derecho a dos días de descanso semanal remunerado por cada semana laborada. Los días de descanso se determinarán dependiendo de la carga laboral asignada; y, por las necesidades propias del negocio. Podrán ser distintos de los sábados y domingos. La remuneración del empleado disminuirá, conforme lo establece el Código del Trabajo, por faltas justificadas.

Art.10. El pago de horas suplementarias y/o extraordinarias, se calculará tomando como base el salario ordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el artículo 12 de este Reglamento.

Art. 11. Los días de descanso obligatorio serían remunerados con salario básico y se calculará como tiempo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en el que quede comprendido. Los días de descanso compensatorio deberán concederse en la misma semana laboral.

Lugar, Día y Hora para el Pago del Salario/Comprobante de Pago.

Art. 12. El salario de los Empleados (Asociados) se pagará en dos períodos, con un anticipo quincenal, para todo el personal y se hará mediante depósito bancario a Cuenta de Ahorro o Cuenta Corriente.

Cuando el día de pago coincida con un día de descanso semanal o asueto, éste se realizará el siguiente día hábil. Esta operación deberá realizarse ininterrumpidamente.

Art. 13. El pago de los salarios se efectuará en moneda de curso legal, es decir, en dólares de los Estados Unidos de América; contra recibos, boletos o planillas que el Empleado (Asociado) o la persona que autorice firmará en señal de haber recibido su salario a conformidad.

Art. 14. Los recibos o planillas de pagos contendrán el salario devengado, las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas de los días hábiles, y descanso obligatorio en que haya laborado y demás prestaciones que se le paguen en el lapso respectivo, así como los descuentos legales y/o contractuales que se le practiquen al Empleado.

Art. 15. Todo reclamo por cuestión de salarios, deberá presentarse al Gerente Administrativo en el acto de pago o al día siguiente, de lo contrario se presumirá que el Empleado (Asociado) ha recibido su remuneración a satisfacción. El reclamo del Empleado (Asociado), será decidida el mismo día o en el día hábil siguiente si aquello no fuera posible.

El Centro de Servicios observa los días de vacaciones pagados de acuerdo a la Ley.

Art. 16. Después de un año de trabajo continuo, la Empresa concederá vacaciones a sus Empleados (Asociados) por un período de 15 días calendario, que serán remunerados con una prestación equivalente a la veinticuatroava parte de lo recibido por el Empleado (Asociado) en el año inmediato anterior, incluyendo horas suplementarias y

extraordinarias, así como cualquier otra retribución que haya tenido el carácter de normal en la Empresa de acuerdo a lo presto en el artículo 95 del Código del Trabajo.

Los años de trabajo continuos se contarán a partir de la fecha en que el Empleado (Asociado) comenzó a prestar sus servicios al Empleador y vencerán en la fecha correspondiente de cada uno de los años posteriores.

El Empleador debe señalar la época en que el Empleado (Asociado) ha de gozar de vacaciones y notificarle la fecha de su iniciación, por lo menos con treinta días de anticipación.

La remuneración en concepto de vacaciones debe hacerse inmediatamente antes de que el Empleado (Asociado) empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que sale de vacaciones y aquel en que debe volver al trabajo.

Asuetos.

Art. 17. Centro de Servicios Automotrices reconoce los días feriados pagados de acuerdo con la Ley. En este caso, la Empresa reconoce como días de asueto remunerados los siguientes:

Enero 1 Año Nuevo (nacional).

Viernes Santo (nacional).

Mayo 1 Día del Trabajo (internacional).

Mayo 24 Batalla de Pichincha (nacional).

Agosto 10 Primer Grito de Independencia (nacional).

Octubre 9 Independencia de Guayaquil (nacional).

Noviembre 2 Día de Difuntos (nacional).

Noviembre 3 Independencia de Cuenca (nacional).

Diciembre 6 Fundación de Quito (Quito).

Diciembre 25 Navidad (nacional).

Además se reconocerá los días de asueto de la respectiva circunscripción territorial, los decretados por autoridad competente y los determinados por la Empresa.

Los días de asueto serán remunerados.

Si coincide un día de asueto con alguno de los días de descanso semanal el Empleado tendrá derecho únicamente a su salario básico semanal, pero si trabaja en dicho día devengará un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este, y el correspondiente compensatorio remunerado.

Aguinaldo.

Art. 18. La Empresa pagará a sus Empleados (Asociados), una prima mínima en concepto de aguinaldo, de conformidad con la siguiente tabla; pudiendo ser esta más, según la política de la Empresa:

Por un año o más y menos de tres años de servicios, la prestación será equivalente al salario de diez días de trabajo.

Por tres años o más y menos de diez años de servicios, la prestación por este concepto será equivalente al salario de quince días.

Por diez o más años de servicios, la prestación por el mismo concepto será equivalente al salario de dieciocho días.

Los Empleados (Asociados) que al día doce de Diciembre no tuvieran un año de servir a la Empresa tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado, de la cantidad que les habría correspondido si hubieran completado un año de servicio a la fecha indicada.

La prima en concepto de aguinaldo debe entregarse a los Empleados (Asociados) que tengan derecho a ella, deberá darse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de Diciembre de cada año.

Perderán totalmente el derecho de aguinaldo los Empleados (Asociados) que en dos meses, sean o no consecutivos del período comprendido entre el doce de Diciembre anterior y el once de Diciembre del año en que había que pagarse la prima, hayan tenido en

cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencias injustificadas al trabajo, aunque estas fueran sólo de medio día.

Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el Empleador, o cuando el Empleado (Asociado) fuera despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de Diciembre, el Empleado (Asociado) tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que de manera proporcional al tiempo, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los Empleados.

Art. 19. Estas obligaciones cuyo incumplimiento se considera como falta leve, son las siguientes:

Observar buena conducta, ser puntual y disciplinado.

Conservar en buen estado el mobiliario, herramientas y equipo de trabajo, salvo el normal deterioro ocasionado por su uso natural.

Marcar al inicio y fin de cada jornada laboral su tarjeta de asistencia de acuerdo con el horario de trabajo establecido anteriormente.

Someterse a exámenes médicos cuando fuere requerido por la Empresa, con el objeto de comprobar su estado de salud.

Proporcionar a Recursos Humanos, la información y documentación necesaria para mantener actualizado su expediente personal, notificar cuantas veces sea necesario y dentro de los siguientes días de ocurrido cualquier cambio de su estado civil, cambio de domicilio, y en general de la información que la Empresa estime conveniente.

Solicitar permiso por escrito al Gerente Administrativo, cada vez que necesite ausentarse del trabajo especificando la fecha, duración aproximada y el motivo del permiso. Cuando la ausencia sea imprevista, ocasionada por motivos de fuerza mayor, deberá dar aviso a su Gerente respectivo, en el transcurso del primer día de ausencia indicando el lugar y dirección en que se encuentra y el motivo que le impide presentarse a su trabajo. En ambos casos el Empleado (Asociado) debe documentar oportunamente el motivo de ausencia.

Procurar la armonía entre los compañeros de trabajo, como base para el respeto mutuo.

El Gerente respectivo deberá enviar las "Acciones de Personal" a Recursos Humanos inmediatamente de ser solicitadas.

Obligaciones cuyo incumplimiento se considera como falta grave:

Reportar accidentes de trabajo de compañeros o clientes, pero especialmente aquellos que incluyen a clientes.

Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulación, el que su Empleador o Representante le indique, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con los negocios a que se dedica la Empresa.

Tratar con la debida cortesía a los clientes de la Empresa y toda otra persona con quien debe tratar, en razón del desempeño de sus labores.

Obedecer las instrucciones verbales o escritas que los Jefes impartan, así como desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar convenido.

Guardar rigurosa reserva de los secretos e información confidencial de la Empresa, de los cuales tuvieran conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Empresa.

Comunicar a la mayor brevedad posible, a sus Jefes inmediatos, cualquier anomalía, robo o actos que se observaren en el desarrollo de las labores.

Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la Empresa, peligre la integridad personal, los intereses del Empleador o de sus compañeros de trabajo.

Los Empleados (Asociados) que en el desempeño de sus labores tuvieren a su cargo manejo de fondos o valores, están especialmente obligados a seguir los procedimientos y rendir cuentas en la forma que determine la Empresa.

Cuando por cualquier razón un Empleado (Asociado) se separa del servicio de la Empresa, tiene la obligación de devolver los documentos de identidad que la Empresa le hubiera proporcionado y toda clase de equipo, herramientas y accesorios que se le hayan

suministrado para el desempeño de su trabajo, o en su defecto deberá reintegrarse el valor de aquellos. El Empleador podrá descontar estos valores de la liquidación de haberes que le corresponda recibir.

Notificar la renuncia por escrito a la Empresa con al menos 15 días de anticipación a la fecha de su salida.

Cumplir lo establecido en el presente Reglamento Interno de Trabajo y con todas las disposiciones que estén contenidas en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

Reintegrarse a su puesto de trabajo inmediatamente concluido la licencia o permiso.

Amenazar, coaccionar, agredir de obra o palabra a miembros de la Compañía, compañeros empleados, clientes o personas relacionadas con las Tiendas.

Se les prohíbe a los Empleados (Asociados):

Prohibiciones cuyo incumplimiento se considera falta leve:

Abandonar las labores durante la jornada de Trabajo sin causa justificada o licencia de la Empresa.

El uso no autorizado de los teléfonos de la Compañía para asuntos personales.

Iniciar, promover o participar en discusiones de tipo político o religioso y hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de sus labores.

Realizar colectas o rifas dentro de la Empresa o recoger firmas para cualquier fin, así como promocionar, exhibir o publicar cualquier bien o servicio en la Empresa.

Hacer préstamos de dinero con o sin interés y efectuar ventas de mercaderías ajenas a la Empresa.

Vestir ropa no autorizada en el trabajo, utilizar excesivas joyas o peinados extravagantes.

Fumar en la Empresa o en el Centro de Servicios.

Recibir a familiares o amigos que no concurran al Centro de Servicios en calidad de clientes, así como permitir el ingreso de ellos a áreas restringidas para el personal de la Empresa.

Realizar actos que representen conducta inmoral o deshonesta, inclusive fuera del desempeño de su trabajo, cuando afecten a la imagen de la Compañía.

Dormir en su horario de trabajo.

Prohibiciones cuyo incumplimiento se considera falta grave:

Llenar el registro de ingreso o salida de otro empleado o permitir que un tercero lo haga.

Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.

Efectuar cualquier acto que pueda poner en peligro la propia seguridad, la de sus compañeros o de terceras personas, así como las de la Empresa.

Aprovecharse del cargo que desempeña para obtener cualquier tipo de beneficios personales, sustraer o usar en beneficio propio o de terceros los fondos o valores confiados a su custodia o vigilancia, y permitir sustracción o el uso indebido de ellos.

Alterar libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier otro documento de la empresa.

Presentarse al desempeño de sus labores en estado de ebriedad, bajo efecto de alguna droga, enervantes o con muestra de haberlas ingerido, o aún peor ingerirlas dentro de la Empresa.

Acosar u hostigar sexualmente a compañeros de trabajo, funcionarios o clientes de la Empresa.

Emplear los materiales o útiles suministrados por la Empresa, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados o en beneficios de personas distintas o sacarlos fuera de la Empresa, salvo que su función así lo requiera.

Destruir, dañar intencionalmente o por mal uso cualquier propiedad de la Compañía, de Empleados (Asociados), clientes o personas relacionadas con las operaciones del Centro de Servicios.

Copiar, falsificar o usar sin autorización cualquiera de los documentos que requiere manejar la Compañía, tales como: registros de horas trabajadas, informes, formularios, solicitudes, etc.

Amenazar, coaccionar, agredir de obra o palabra a miembros de la Compañía, compañeros empleados, clientes o personas relacionadas con la Empresa.

Obligaciones y Prohibiciones para la Empresa.

Art. 20. Son obligaciones de La Empresa:

Pagar al Empleado (Asociado) su salario en la forma, fecha, lugar y cantidad establecida en el presente Reglamento Interno y en los contratos individuales de trabajo.

Pagar al Empleado (Asociado) una cantidad equivalente al salario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable a la Empresa.

Proporcionar al Empleado (Asociado) los materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo, así como todos los datos relativos a cada Empleado (Asociado) y su respectivo historial laboral. Esto incluye Equipo de Protección Individual (EPI) y Equipos de Protección Colectivo (EPC).

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo y todos los que imponga el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

Se prohíbe a la Empresa:

Exigir a sus Empleados (Asociados) que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea a crédito o al contado.

Reducir directa o indirectamente los salarios que paga, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus Empleados (Asociados), salvo que exista causa legal o contractual.

Exigir o aceptar de los Empleados (Asociados) gratificaciones para que se les admita en el trabajo obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.

Tratar de influir en sus Empleados (Asociados) en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.

Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus Empleados (Asociados).

Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga.

Pagar el salario con fichas, vales, pagares, cupones o cualquier otro medio que no sea de curso legal.

Efectuar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confiere a los Empleados (Asociados).

Labores que no Deben Ejecutar ni Mujeres ni Menores de Edad.

Art. 21. Los menores de dieciocho años no podrán trabajar en la Empresa, se considera esta edad en función que la empresa desea contratar personal que haya terminado el bachillerato.

Art. 22. Las mujeres embarazadas no podrán laborar en jornadas nocturnas ni en labores aun requieran grandes esfuerzos físicos, a partir del cuarto mes de embarazo. Tampoco podrán realizar labores incompatibles con su constitución física, ni realizar labores peligrosas.

En lo que no estuviera especialmente previsto en éste artículo, se aplicará lo que para el caso dispongan las normas y principios generales del Código de Trabajo.

Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Art. 23. La Empresa adoptará y llevará a la práctica, en los lugares de trabajo, todas las medidas de seguridad industrial que juzgue adecuadas para proteger la vida y la salud de todos sus Empleados (Asociados).

Art. 24. Los Empleados (Asociados), estarán obligados a cumplir con las normas sobre seguridad industrial con las recomendaciones pertinentes que se establezcan para el uso de cualquier maquinaria o equipo de trabajo.

Cualquier Trabajador (Asociado) que no cumpla con los requisitos de seguridad industrial escritas en el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional del Trabajo de Centro de Servicios Automotrices aprobado, estará sujeto a que se le siga un trámite de visto bueno para dar por terminada la relación laboral.

Licencias.

Art.25. La Empresa concede licencias a sus Empleados (Asociados) en los siguientes casos:

Para cumplir obligaciones de carácter público establecidos por la Ley u ordenadas por autoridades competentes. En estos casos la Empresa pagará al Empleado (Asociado) una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera para el cumplimiento de dichas obligaciones.

Para contraer matrimonio se considera tres días hábiles con goce de sueldo.

Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte, enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes o descendientes, lo mismo cuando se trate de personas que dependan económicamente de él y que parezcan nominados en cualquier registro de la Empresa.

Igual derecho tendrán en los casos de fallecimiento de sus hermanos o de los padres de su cónyuge o compañero (a) de vida.

En los casos contemplados en el literal c) los Empleados (Asociados) tendrán derecho a que se les conceda licencia con goce de sueldo hasta por tres días en cada mes calendario y en ningún caso más de quince días en un mismo año calendario.

Por ausencia imprevista, ocasionada por motivos de fuerza mayor, justificada posteriormente, en cuyo caso el goce de sueldo será determinado por la Empresa, de conformidad a la Ley.

Otro tipo de permiso, cuando a juicio prudencial de la Empresa, considere justo y necesario concederlo.

Permiso de ausencia por razones personales. La Compañía podrá otorgar, a su discreción, permiso de ausencia sin sueldo por razones personales. Debe pedirse un permiso de ausencia personal por escrito y haber trabajado en la Compañía por un período de seis meses consecutivos. El permiso de ausencia no debe presentar conflicto con las operaciones de la Compañía. El Empleado (Asociado) debe regresar a trabajar cuando se termine la licencia de ausencia aprobada. Si se requiere extensiones del permiso, éstas deben ser pedidas por escrito antes de que expire el permiso de ausencia original aprobado y tal extensión se otorgará únicamente a discreción de la Empresa.

Permiso o Licencia de Maternidad: Una Trabajadora (Asociada) que resulte embarazada tendrá derecho a una licencia de ausencia por maternidad.

La Empresa dará a la Trabajadora (Asociada) embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, diez de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Para tener derecho a ésta prestación económica, será requisito indispensable haber trabajado para el mismo empleador durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto.

Sí una Trabajadora (Asociada) lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta dos horas diarias. A su pedido ésta interrupción se podrá fraccionar en pausas de treinta minutos cada una. Dichas interrupciones de trabajo, serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

Permiso por incapacidad no ocupacional: Cualquier Trabajador (Asociado) que sufra un accidente no ocupacional (enfermedad o accidente no relacionado con el trabajo) está cubierto por el IESS.

Al regresar al trabajo de una incapacidad no-ocupacional y antes del reintegro a su trabajo, el Empleado (Asociado) deberá dar a su Gerente una copia del documento de incapacidad prescrita en el IESS o el formulario de autorización médica para su reintegro al trabajo.

Art. 26. Para que el Empleado (Asociado) tenga derecho a las licencias establecidas en el artículo anterior, requerirá en el caso del literal a) de la certificación extendida por la autoridad competente y en los otros casos, de los medios racionales de comprobación.

Exámenes Médicos y Medidas Profilácticas.

Art.27. La empresa podrá ordenar en cualquier momento, las medidas profilácticas que a su juicio crea necesarias, a fin de proteger la salud de los Empleados (asociados) y evitar la propagación o contagio de enfermedades, a la vez que será solicitada la asesoría del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales.

Como medida preventiva, los Empleados (Asociados), deberán presentar sus exámenes médicos por los menos una vez al año. Estos exámenes estarán a cargo de médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social preferentemente.

Botiquín.

Art. 28. La Empresa mantendrá en un lugar accesible y para uso gratuito de todos los Empleados (Asociados) a su servicio un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determine la Ley.

Peticiones, Reclamos y Forma de Resolverlos.

Art. 29. Los Empleados (Asociados) podrán hacer por escrito sus peticiones y reclamos dirigidos a sus Gerentes respectivos, quienes resolverán lo conveniente dentro de un lapso no mayor de tres días hábiles.

Disposiciones Disciplinarias y Forma de Aplicarlas.

Art. 30. Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias:

Amonestación oral: se aplicará cuando el Empleado (Asociado) infrinja cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento. Tal sanción deberá hacerla el Jefe inmediato del Empleado (Asociado), si este no diera explicación satisfactoria de su infracción.

Amonestación escrita: será procedente cuando el Empleado (Asociado) infrinja reiteradamente (más de una vez) las disposiciones del presente Reglamento o según la gravedad de la infracción. Tal amonestación será hecha por el Jefe Inmediato, debiendo

enviar copia de la misma a Recursos Humanos para ser registrada en el expediente del Empleado (Asociado).

Multa de hasta el 10% de la remuneración del Empleado, que será descontada de su liquidación mensual, cuando por la gravedad de la falta, merezca una sanción superior a la amonestación verbal o escrita.

Terminación del Contrato de Trabajo: la Empresa podrá iniciar un trámite de visto bueno para dar por terminada la relación laboral cuando el Empleado incumpla cualquier obligación o prohibición que se considere como falta grave según este Reglamento o cuando reiteradamente (más de tres veces) incumpla cualquiera de las obligaciones o prohibiciones consideradas como faltas leves.

Art. 31. En el ejercicio de su potestad disciplinaria, la Empresa procederá conforme se establece en el presente Reglamento y en las demás fuentes del derecho laboral que le fueren aplicables.

Disposiciones Finales.

Art. 32. En virtud de estar sujeta a Régimen del Seguro Social, la Empresa quedará exenta de las prestaciones que le imponga el Código de Trabajo y otras Leyes, promulgadas a favor de los Empleados (Asociados), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Sin embargo, si por disposiciones legales, de Contratos de Trabajo de este Reglamento, el Empleador estuviese obligado a dar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), los Empleados (Asociados) podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

Art. 33 Lo no previsto en este Reglamento Interno, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente

Aplicación de la norma ambiental ISO 14000 al taller automotriz.

Para aplicar esta norma de carácter ambiental, es necesario entender el proceso de servicio para inferir los aspectos e impactos ambientales derivados de esta actividad.

El diagrama de proceso es el siguiente:

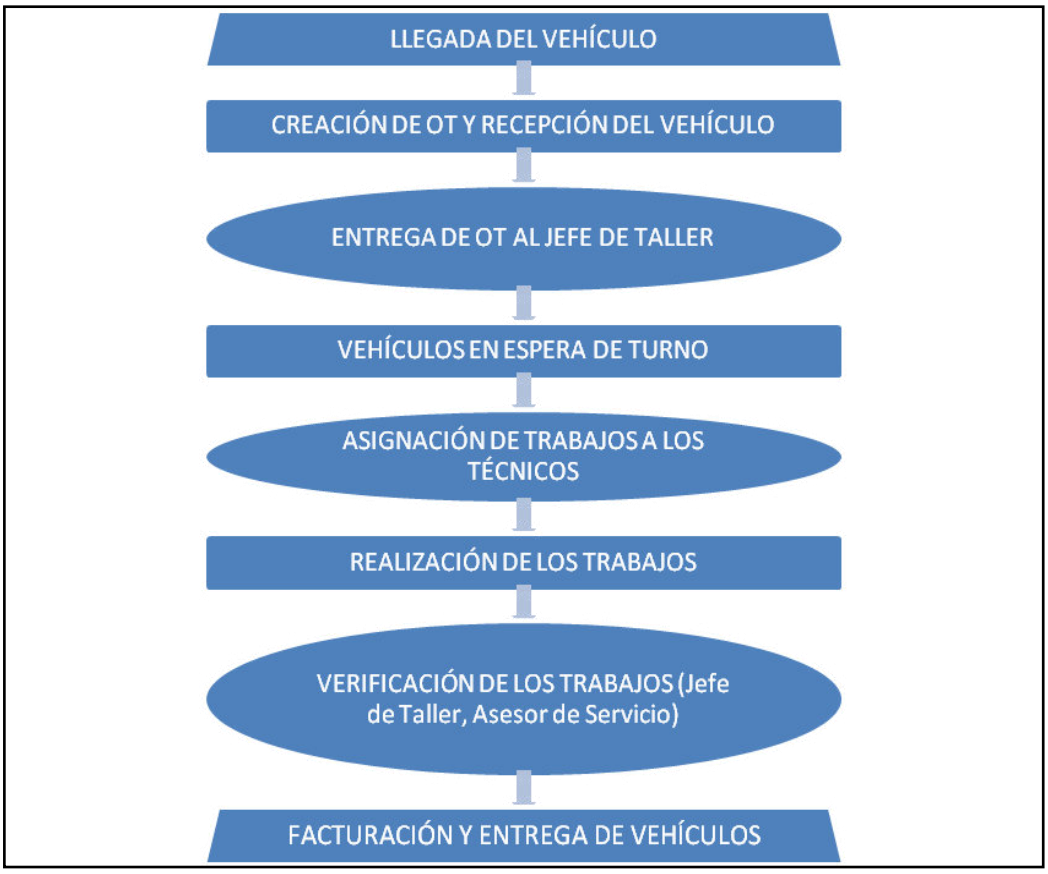


Figura 4.1 Diagrama de procesos del taller.

Fuente: Diego Carpio T.

Conociendo el proceso del servicio, se plantea un modelo de implantación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), que se explica en el siguiente gráfico:

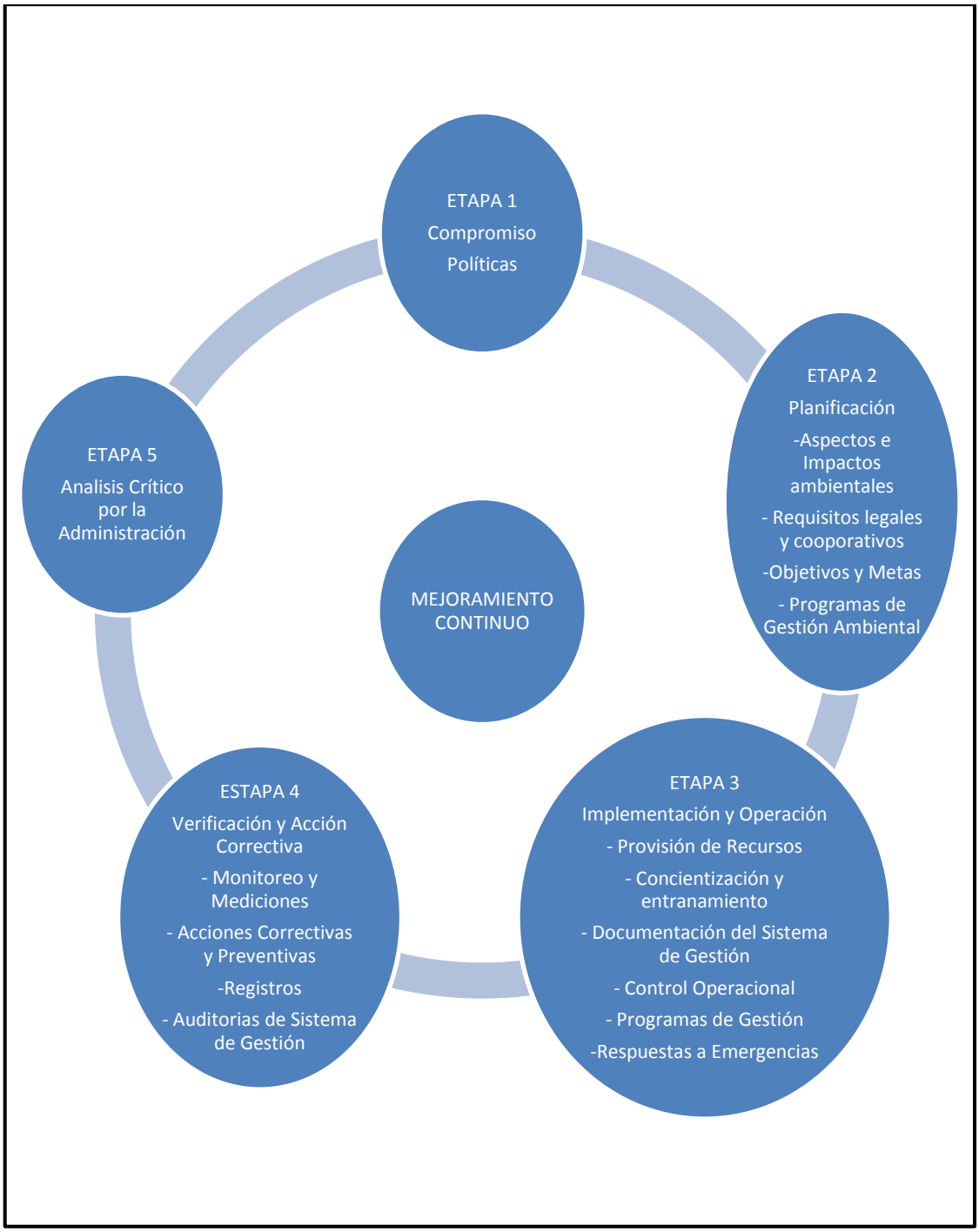


Figura 4.2 Diagrama de implantación del SGA.

Fuente: Diego Carpio T.

La norma internacional ISO 14001 define una política ambiental como "una declaración hecha por la organización sobre sus intenciones y principios con relación al

desempeño ambiental general". La política ambiental da un sentido general de las intenciones de los directivos de la organización y sus compromisos con relación al ambiente, además de proveer un contexto de trabajo para la determinación de objetivos y metas.

La política ambiental tiene 3 pilares: cumplimiento, mejora y prevención.

Declaración de la Política Ambiental del Taller automotriz.

El taller de la empresa CARTEC, consciente de la obligación hacia el cuidado del medio ambiente, desarrolla y mantiene programas ambientales caracterizados por una visión holística de mejoramiento continuo, desarrollo técnico y eficiencia en la utilización de los recursos, dentro de los parámetros legales establecidos.

En este sentido, el taller debe tener una ventaja competitiva y contribuir al desarrollo sostenible. Para lo cual se establece:

Visión holística.

El impacto ambiental de nuestros procesos puede minimizarse:

Tomando en cuenta el ciclo del proceso.

Buscar y asegurar un grado similar de cuidado del ambiente, es aplicado por nuestros proveedores.

El taller se propone el estricto cumplimiento de la Ley General de Bases del Medio Ambiente, y cualquier otro instrumento jurídico que regule la gestión ambiental.

Mejoramiento continuo.

Nuestras actividades ambientales serán integradas en nuestras operaciones y mejoradas en forma continua, a través de:

Formulación, comunicación y monitoreo de las metas definidas.

El involucramiento de todos nuestros empleados.

Desarrollo técnico.

La demanda de nuestros clientes por un servicio personalizado y eficiente puede lograrse y exceder las expectativas, con:

Procesos de investigación y desarrollo activo, orientados a largo plazo.

Desarrollo de soluciones inteligentes con bajo impacto ambiental.

Eficiencia en el uso de recursos.

Tomando en cuenta las actividades que realizamos, nuestros procesos se diseñarán con el propósito de:

Optimizar el consumo de materias primas, agua y energía.

Minimizar la generación de residuos y efluentes, y facilitar la gestión de los mismos.

Difusión de programas ambientales.

La empresa comunicará a la comunidad su intención de mejorar su relación con el entorno, manteniendo información actualizada en todos los documentos de gestión ambiental.

Política.

La Gerencia General se encargará de impartir la política a todos los empleados del taller, haciéndoles participantes de ella y controlando su cumplimiento. En consecuencia, todos somos responsables en los aspectos ambientales del taller.

Aspectos e impactos ambientales.

Un Aspecto Ambiental es definido en la norma ISO 14001 como un "elemento de las actividades, productos y servicios de una organización que pueda interactuar de forma benéfica y/o perjudicial con el ambiente."

Un Impacto Ambiental es "cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea benéfico o adverso, total o parcialmente resultante de las actividades, productos o servicios de una organización".

La relación entre aspectos e impactos ambientales es el de causa y efecto. El aspecto ambiental es la causa y el efecto es el impacto en el ambiente. Es responsabilidad de cada empleado reportar aquellos que consideren aspectos ambientales, luego de una capacitación previa, determinando cuáles pueden tener impactos significativos en el ambiente, asistidos por el grupo de Gestión Ambiental.

La metodología usada para identificar los aspectos ambientales del taller es determinante para garantizar que el proceso de análisis de éstos no sea "inmanejable" en el futuro y termine generando más confusión dentro de la operación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA). Es por eso, que antes de proceder con la identificación, deberán delimitarse algunos elementos, tales como los límites de los aspectos a identificar y el nivel de detalle con que se evaluarán las actividades, contenidos dentro de estos límites.

La metodología propuesta consta de tres pasos:

Identificación de los aspectos ambientales.

Evaluación de la relevancia ambiental.

Definición de las acciones ambientales a realizar.

A continuación se muestra un cuadro con los principales aspectos e impactos ambientales, propios de un taller automotriz.

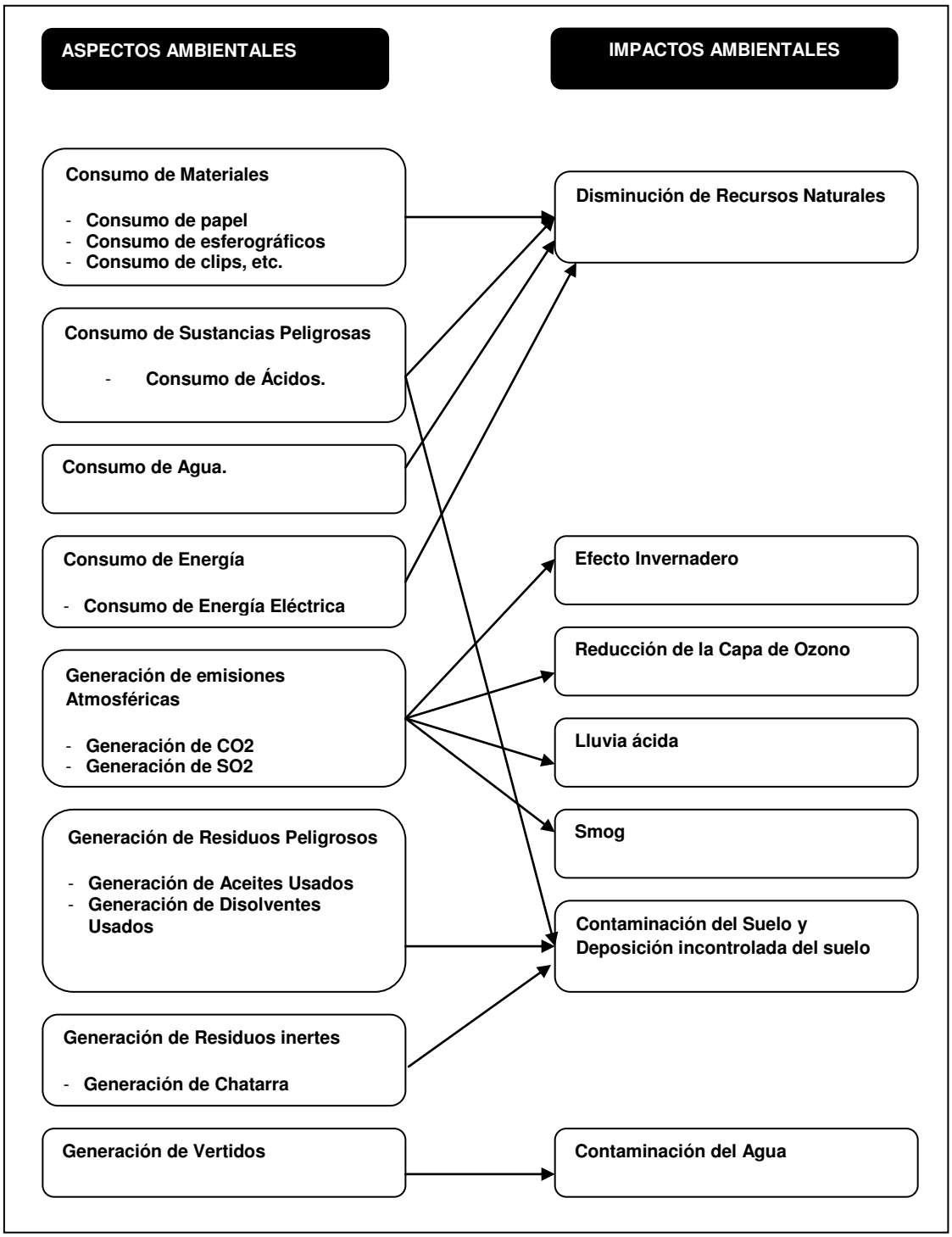


Figura 4.3 Aspectos e impactos ambientales de un taller.

Fuente: Diego Carpio T.

Al recopilar la información histórica sobre incidentes o accidentes de carácter ambiental, que hayan ocurrido en la empresa permitirá tener evidencia para sustentar las decisiones sobre la importancia de controlar, mejorar o responder ante la emergencia causada por un aspecto ambiental.

A continuación se distinguen 3 eventos que, por el tipo de actividad que realiza el taller, pudieran presentarse:

Fugas accidentales de combustibles o lubricantes que caen a los drenajes de agua.

Escapes de gases tóxicos, debido a una mala manipulación o falta de mantenimiento.

Operación indebida de un proceso, debido a la carencia de los controles necesarios o falta de capacitación del operario.

En el período que lleva operando el taller, no se han registrado incidentes de carácter ambiental, por lo cual se mantiene un formato para el registro de eventos futuros que puedan presentarse.

Se emplea un método cualitativo llamado matriz ABC que analiza el inventario del proceso con criterios especificados, clasificados en A, B o C:

A: Problema ecológico grande y real, se requiere acción urgente.

B: Problema ecológico que requiere acción a mediano plazo.

C: No hay problema ecológico o es pequeño, no se requiere acción.

La evaluación de la relevancia se hace sin tener en cuenta si el aspecto tiene un equipo para su control o no, por ejemplo, si un proceso es altamente contaminante del agua, no importa que la empresa cuente con planta de tratamiento de aguas residuales, su impacto es significativo en el ambiente. Los valores y las ideas de la compañía determinan el análisis. Los criterios considerados son:

Cumplimiento con las regulaciones ambientales.

Requerimientos especiales para cumplir a las partes interesadas.

Impactos ambientales causados por el servicio diario.

Disposición de residuos: Internalización de los costos externos.

Accidentes potenciales.

Además, los criterios utilizados para la evaluación de los impactos ambientales y su incidencia significativa, encontrados dentro del taller se resumen en 4 criterios:

La escala del impacto.

La severidad del impacto.

La probabilidad de ocurrencia.

La duración del impacto.

Requisitos legales. Se verifican si el aspecto ambiental está relacionado a uno o más requisitos legales, tales como:

Políticas Ambientales o directrices ambientales corporativas.

Legislación ambiental nacional, regional o municipal.

Normas técnicas.

Condicionante de la licencia ambiental.

Normas del Ministerio de Relaciones Laborales.

Partes interesadas.

Establecimiento de Prioridades. Los impactos ambientales deben ser clasificados por prioridades de acuerdo a los Resultados determinados anteriormente. Cuanto más elevado sea este valor, más significativo será el impacto ambiental en cuestión, el cual, en consecuencia debe ser reducido.

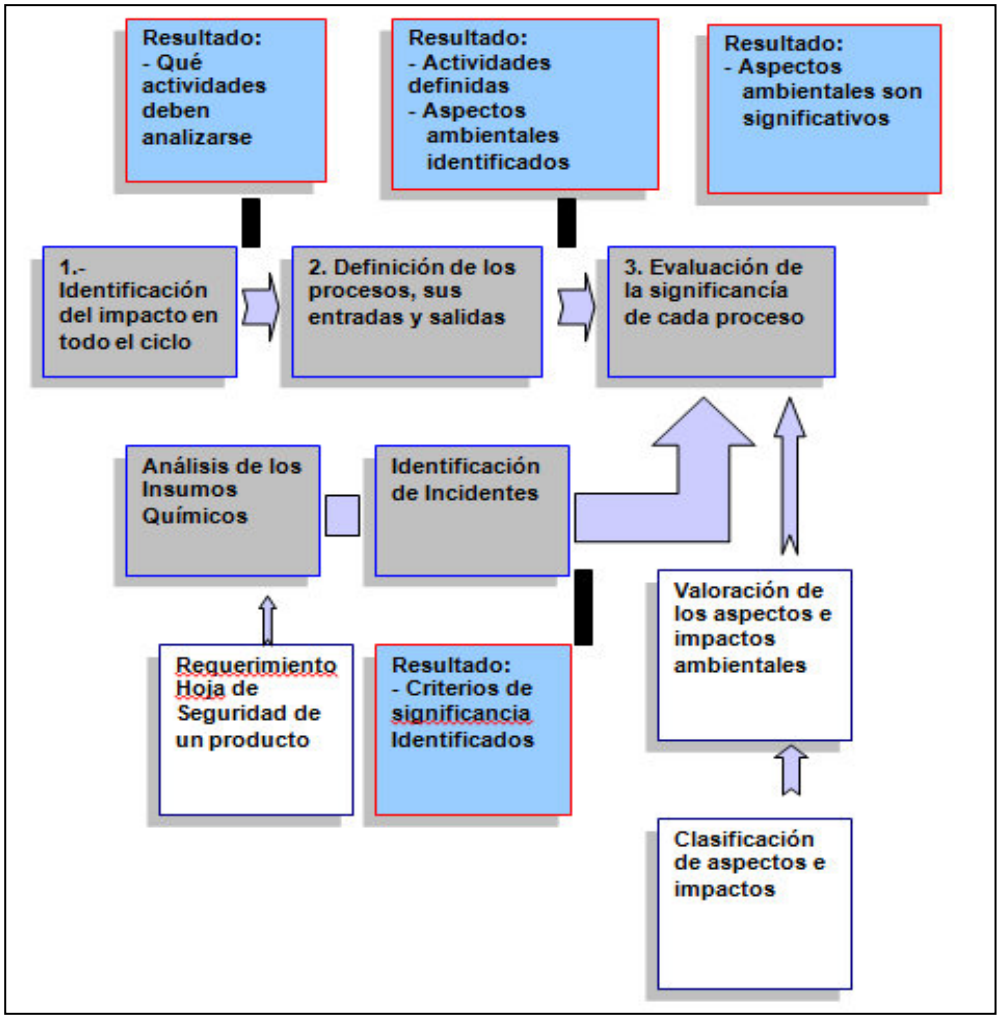


Figura 4.4 Proceso de clasificación de aspectos e impactos ambientales.

Fuente: Diego Carpio T.

Definición de las acciones ambientales a realizar. Estas acciones a tomar basan su razón de ser en dos criterios:

Criterios de decisión.

Criterios de ejecución.

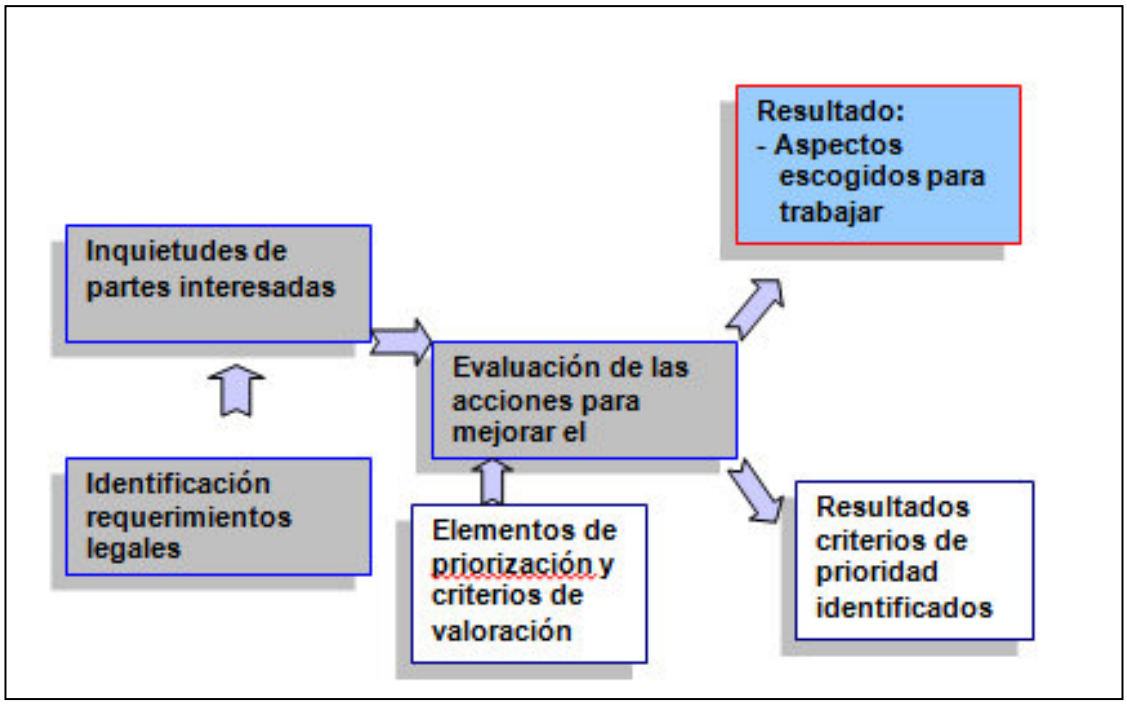


Figura 4.5 Diagrama para la toma de decisiones.

Fuente: Diego Carpio T.

Para la determinación de los requerimientos legales se deben seguir los siguientes pasos:

Actualización constante de leyes municipales vigentes que involucren el cuidado del medio ambiente aplicable a la zona industrial.

Ley de bases del medio ambiente.

Permisos para operar en el sector.

Reglamentos específicos de estándares del sector industrial.

Verificación de cumplimiento de dichas leyes o regulaciones.

Informar de cualquier anomalía respecto del cumplimiento de estas regulaciones, al jefe de grupo de gestión.

Tomar las acciones correctivas correspondientes.

Documentar cambios en los estatutos reguladores si estos se presentaren.

Objetivos y metas ambientales.

El proceso descrito en esta sección es de conformidad con la norma ISO 14001, sección 4.3.3, Objetivos y Metas. Se sigue este proceso para establecer los objetivos y metas ambientales del taller CARTEC.

Definiciones

Un objetivo ambiental es definido en la norma ISO 14001, como un "propósito ambiental global, consecuente con la política ambiental, que una organización se propone alcanzar, el cual debe ser cuantificado siempre que sea factible."

Una meta es un requerimiento de desempeño detallado, cuantificado cuando sea práctico, aplicable a la organización o partes de ella que surgen de los objetivos y que necesitan ser establecidos y cumplidos con el fin de alcanzar dichos objetivos.

La determinación de los objetivos y metas ambientales es responsabilidad del grupo de gestión ambiental y de la gerencia de la empresa.

La consideración de objetivos y metas ambientales estructuradas dentro del taller serán formulados en base a los siguientes puntos:

Con la información obtenida acerca de los aspectos ambientales y de aquellos que han sido considerados como impactos, el grupo de gestión, se reúne para tabular esta información y establecer la situación del taller en ese instante.

Se generaran posibles soluciones que eliminen o minimicen los efectos de los impactos más significativos. Mediante la ayuda de herramientas analíticas como por ejemplo Diagramas de Pareto, Diagrama de espina de pescado, etc.

La viabilidad de estas soluciones y de los objetivos deben ser consistentes con la política.

Se consideraran los recursos disponibles (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) para determinar el alcance y el período de cumplimiento del objetivo.

Formular por escrito el alcance, los recursos a utilizarse y el tiempo aproximado para el cumplimiento de los objetivos.

Informar a la gerencia para lograr la aprobación de dicho objetivo y la inclusión dentro del plan estratégico de la empresa.

Una vez aprobados, informar a los empleados los objetivos y las metas a alcanzarse.

Documentar todos los procedimientos mencionados.

Las metas y objetivos ambientales que se propone cumplir el taller están predispuestos en su mayoría a un cumplimiento visionario en un periodo corto.

Programa de Protección Ambiental.

El proceso descrito en esta sección está de conformidad con la norma ISO 14001, sección 4.3.4, Programa de Administración Ambiental. Este proceso debe ser seguido para estructurar y diseñar el programa de protección ambiental del taller.

El desarrollo de los programas de Gestión Ambiental estará a cargo del Administrador de Procesos, con el apoyo de los empleados y demás directivos.

Al ser esta la etapa final de la planificación es necesario establecer y mantener un programa de gestión y control ambiental, el cual permita alcanzar los objetivos y metas de la empresa y que esté de acuerdo a la política ambiental. Para esto es necesario:

Clasificar los objetivos y metas que están al alcance del taller para su cumplimiento.

Generar alternativas de cumplimiento de dichos objetivos y metas en el mediano y largo plazo, enmarcados en programas funcionales aplicables al taller.

Designar responsabilidades en cada función del taller para alcanzar las soluciones establecidas, con el seguimiento del Administrador de Procesos.

Elaborar presupuestos que detallen los medios, recursos económicos y tecnológicos y otros si fuesen necesarios para ejecutar el programa.

Establecer períodos de cumplimiento y medidas cuantificables a las metas propuestas.

Establecer métodos de control, de retroalimentación y de evaluación de los programas generados;

Documentar los programas e informar respecto de lo expuesto.

Documentación del Sistema de Gestión Ambiental.

El proceso descrito en esta sección está de conformidad con la norma ISO 14001, sección 4.4.4, Documentación del Sistema de Gestión Ambiental. Se sigue este proceso para establecer el marco para controlar la información que genere el SGA.

La responsabilidad de la documentación del sistema de gestión ambiental es del Administrador de Procesos, el cual deberá diseñar los formatos de los documentos y los métodos para el control de los mismos, para cumplir los requerimientos de la norma ISO 14001.

La empresa establece y mantiene procedimientos de comunicación en cuanto a los aspectos ambientales y al propio Sistema de Gestión Ambiental. Este aspecto sirve de motivador a los empleados del taller puesto que estimula la comprensión y aceptación pública del esfuerzo emprendido por la organización por mejorar su desempeño ambiental.

El nivel del detalle de la documentación debe ser suficiente para describir los elementos esenciales del sistema de gestión ambiental (SGA). Es importante que se tomen en cuenta, para el desarrollo de la documentación y de los medios de control, los siguientes puntos:

Información del proceso;

Problemas ambientales relacionados con la actividad;

Esquemas organizacionales;

Normas internas y procedimientos de operación;

Normas legales externas;

Planes de emergencias locales.

Demás puntos que el grupo de gestión considere necesario en cualquier caso particular.

Control de documentos

Lo descrito en esta sección esta de conformidad con ISO 14001, sección 4.4.5, Control de la documentación. En este punto se deben establecer los mecanismos de control y de actualización de los documentos que se generen en la organización, especialmente los relacionados con el SGA

El desarrollo de la documentación, así como los controles de los mismos se encuentran bajo la responsabilidad de la Gerencia y el Administrador de Procesos.

El propósito del control de la documentación es asegurar que el taller cree y mantenga documentos en una forma adecuada para implantar el SGA. Es necesario que se establezcan procedimientos y métodos para controlar los documentos generados por el SGA y requeridos por la norma.

Normas de seguridad industrial para el taller automotriz.

A continuación se presenta una serie de reglas de cumplimiento obligatorio por parte del personal del taller.

Art. 1. El Trabajador deberá cumplir con las siguientes normas de higiene, a fin de evitar condiciones que ocasionen enfermedades y contaminaciones:

Utilizar los casilleros individuales exclusivamente para guardar sus efectos personales, sin que hubiera en ellos desperdicios, restos de comida, bebidas alcohólicas, sustancias sicotrópicas o tabaco. Debe permanecer limpio y ordenado el casillero.

Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. La basura debe estar tapada y en su contenedor respectivo, de acuerdo al tipo.

Mantener los servicios higiénicos limpios y en condiciones para su uso.

Art. 2. La Empresa, en cumplimiento con las normas vigentes, protegerá a sus Trabajadores de riesgos propios de la actividad realizada en el taller. Entregará, sin costo, equipos de protección personal bajo su cargo y responsabilidad.

Art. 3. El Trabajador debe usar obligatoriamente los equipos de protección personal cuando desarrolle su actividad dentro del taller. Estos equipos son los siguientes:

Protección para la cabeza.

Protección para los pies.

Protección para los ojos y la cara.

Protección para las manos.

Protección respiratoria.

Para soldadura, protección para brazos, pecho y pierna.

Protección auditiva.

Art. 4. Se prohíbe el intercambio o préstamo de estos implementos por motivos de higiene personal.

Art. 5. El Trabajador dará cuenta al Jefe de Taller si su equipo ha sido sustraído, cambiado, extraviado, ha quedado inservible o deteriorado, solicitando su reposición o ubicación.

Art. 6. El Trabajador queda obligado a rendir cuenta de su equipo cuando no sepa usarlo o no siente comodidad al usarlo.

Art. 7. El Jefe de Taller es responsable del uso de los equipos de protección personal de los Trabajadores.

Art. 8. El traslado de cajas, equipos, materiales debe realizarse con precaución y con autorización del Jefe de Taller.

Art. 9. El Trabajador debe preocuparse por el buen manejo de herramientas y equipos del taller. Debe mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo, para evitar

accidentes o lesiones a otras personas. Esto incluye a líquidos derramados para evitar resbalones y caídas.

Art. 10. Si el Trabajador opera equipos, debe verificar a diario su funcionamiento y avisando de cualquier anomalía en el funcionamiento de éstos.

Art. 11. El Trabajador debe informar al Jefe de Taller de anomalías que detecte o de cualquier elemento defectuoso que note en su lugar de trabajo.

Art. 12. Al Trabajador encargado de realizar el mantenimiento de equipos que exija retirar elementos de seguridad, debe reponerlas al finalizar su labor. Y durante su trabajo debe señalizar y bloquear los sistemas que impidan su uso.

Art. 13. Las vías de circulación interna y las de evacuación deben permanecer despejadas y señaladas, prohibiéndose dejar objetos que obstaculicen o causen accidentes.

Art. 14. Queda prohibido improvisar depósitos de objetos o líquidos; el Trabajador debe conocer los lugares donde están los contenedores respectivos.

Art. 15. El Trabajador debe conocer perfectamente el funcionamiento del Sistema Contra Incendios, y el uso de los equipos apropiados a para tal efecto.

Art. 16. Queda prohibido encender fuego dentro del Taller.

Art. 17. En caso de accidente, el Jefe de Taller procederá a su atención por medio del Botiquín de Emergencia. Si la lesión es grave, debe aislar e inmovilizar al Trabajador hasta que lleguen los paramédicos, para su traslado a Casas de Asistencia Médica.

Art. 18. El Trabajador debe cooperar en las investigaciones que se realicen para determinar las causas del accidente.

Art. 19. El Trabajador está obligado a someterse a exámenes médicos de salud ocupacional, y así mismo, la empresa exigirá un examen médico de salud general del Trabajador. Por lo que, todo los empleados deben mantener un estado de salud óptimo.

Art. 20. El encargado de supervisar el cumplimiento de estas normas es el Administrador de Procesos y es el responsable ante la Inspectoría de Trabajo. También exigirá el cumplimiento de los mismos.

Art. 21. El Trabajador debe exigir la capacitación en el Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, y pedir información si hubiere cambios en dicho sistema.

CAPÍTULO 5

Estrategias para la Implementación del Conjunto de Normas de Control Dirigido al Personal de un Taller Automotriz.

Para implementar una estrategia se necesita desarrollar una metodología de seguimiento, con el fin de obtener mejores resultados de las actividades del taller y poder tomar decisiones que mejoren las características del sistema en forma continua.

5.1 Indicadores de Gestión.

Para poder conocer la situación de cualquier proceso es necesario contar con indicadores, por esta razón se plantean los siguientes:

5.1.1 Indicadores grupales.

Cantidad de retornos vs. cantidad de vehículos que ingresaron al taller.

Con este indicador se podrá conocer el porcentaje de retornos clasificado por grupo y clasificado por técnico, con el fin de detectar necesidades de entrenamiento. Se calcula: Cantidad de retornos/cantidad de entradas.

Tiempo real de permanencia en taller vs. tiempo ideal de permanencia por grupo.

Esto se calcula con el fin de obtener la eficiencia de planta. Para lograr este propósito, se mide el tiempo del vehículo por grupo. El tiempo final se reporta cuando el vehículo ha abandonado el sistema, así el dueño no lo haya recogido. Se calcula: Tiempo ideal por grupo/Tiempo real de permanencia. El resultado óptimo es 1.

Utilización de recursos.

Este indicador permite establecer si la cantidad de recursos es suficiente, sobrestimada o subestimada. Se necesita un factor de tolerancia debido a tiempos de descanso del personal por fatiga. Este factor se deja a discreción del Jefe de Taller. Se calcula Horas facturadas/horas laboradas + factor de tolerancia.

Eficiencia relativa vs. porcentaje de utilización de recursos.

La eficiencia relativa se refiere a la cantidad de vehículos que salieron del grupo frente a los que ingresaron. Este valor adquiere significado si se lo compara con la

utilización de los recursos. Por ejemplo, si se tiene 100% de eficiencia relativa podría contar con exceso de personal trabajando, o si hay 50% de eficiencia con el número de personal subestimado. Entonces se debe tener un balance entre la eficiencia y la utilización de recursos con el fin de no permitir rezagos después del tiempo analizado. Eficiencia relativa = vehículos que salen del grupo en un tiempo determinado – vehículos que entraron al grupo.

Retorno por grupos.

Permite clasificar los vehículos por diagnóstico, operación, técnico, etc. Se calcula los retornos/número de vehículos por grupo.

Automía por grupo.

Mide la autonomía de cada grupo respecto a la solución de problemas técnicos. Se resuelve cuántos problemas resolvió el Jefe de Taller sobre el número de soluciones por grupo. Este indicador permite conocer el tipo de capacitación que necesita el personal o el nivel de conocimiento del personal, se logra a través de las descripciones de las órdenes de trabajo.

Eficiencia grupal.

Es una medida de la eficiencia total, es el tiempo acumulado de horas trabajadas sobre el tiempo acumulado laboral.

Indicador de enderezada y pintura.

Es la verificación de los trabajos de enderezada y pintura que realiza el Jefe de Taller, para lo cual se debe contar con un Check List de apariencia y pintura para evaluar el trabajo realizado. Esto permite clasificar en trabajos aceptados o retorno interno. Si se presentan retornos, hay que evaluar el sistema. Se calcula los retornos sobre el número total de trabajos.

5.1.2 Indicadores del Sistema en General.

Tiempo promedio de un vehículo en el sistema.

Es un análisis de competitividad. Determina el tiempo promedio de un vehículo en el sistema para comparar con otros talleres y con talleres de otras marcas.

Retornos internos y externos por diagnóstico u operación.

Se determina obteniendo datos sobre los retornos producidos en forma interna o externa, clasificándolos por operación. Esto ayuda a observar las debilidades y fortalezas del taller.

Costo de los retornos.

Se calculan para retornos internos y externos. Estos montos se grafican en un histograma cada cierto periodo de tiempo. Permite saber las pérdidas causadas por este concepto.

Cantidad de técnicos especializados vs. total de técnicos.

Este indicador permite conocer el grado de preparación que se tiene en el taller, y permite saber la capacitación que se requiere, y el tipo de personal que podría contratarse.

Este indicador se aplica a los asesores de servicio.

Cantidad de entradas por hora vs. número de Asesores.

Este indicador muestra el número de vehículos atendidos por asesor. Lo recomendable es 2 vehículos por hora por cada asesor.

5.2 Registro de los Indicadores.

Estos registros permiten obtener datos sobre el historial de cada uno de ellos. Principalmente se debe tener registro de:

Retornos internos y externos del taller.

Calificación de retornos y manejo estadístico de la misma.

Calificación de los técnicos y asesores.

Deficiencias encontradas por operación y por técnico.

Herramientas de detección de causas para retornos internos y externos durante un periodo de tiempo.

Plan de entrenamiento por operación o proceso.

5.3 Metodología para la Auditoría del Plan de Entrenamiento.

Esta auditoría se lleva a cabo para tener seguridad en la capacitación para el mejoramiento de la calidad y proponer mejoras al proceso de detección de fallas. La información que proporcionan los indicadores y sus registros es la evidencia de la auditoría.

También, la evidencia de la auditoría son las actividades que se realizan en tiempo real para observar las condiciones en las que se realizan.

La persona encargada de las auditorías es el Administrador de Procesos, el cual determina los parámetros de auditoría, el proceso hasta llegar al plan de entrenamiento y aspectos técnicos relacionados.

La auditoría tiene 2 objetivos:

Evaluar el sistema aplicado.

Determinar los parámetros de la capacitación.

5.3.1 Requisitos para auditar.

Responsabilidades de la dirección. Por medio de los indicadores establecidos se mide el grado de responsabilidad del Gerente General y del Jefe de Taller.

Sistema de la calidad. Evaluar a los asesores, técnicos y personal administrativo en la importancia de entregar productos y su compromiso en el desarrollo de actividades que se usan como herramientas de mejoramiento de la calidad.

Control de la documentación y registros. Se verifica que se cuente con los documentos requeridos por las normas aplicadas, y su historial en los registros.

Control de productos suministrados al cliente. Se hace mediante la evaluación de actividades, para lo cual se escoge una muestra estadística antes de entregarlas al cliente.

Control de procesos. Mediante los indicadores grupales se evalúa a los técnicos y establecer deficiencias que deben ser corregidas en la capacitación.

Control de no conformidades. Es un seguimiento estadístico de los retornos internos y externos para saber si el proceso está bajo control.

Acciones preventivas y correctivas. Es la evaluación de las acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad. Esto permite mejorar el plan de capacitación del personal.

5.3.2 Ventajas de la estrategia sugerida.

Para tener una visión de las ventajas de la estrategia, se plantea una pirámide de mejoramiento continuo enfocada al conocimiento adquirido mediante capacitación continua.

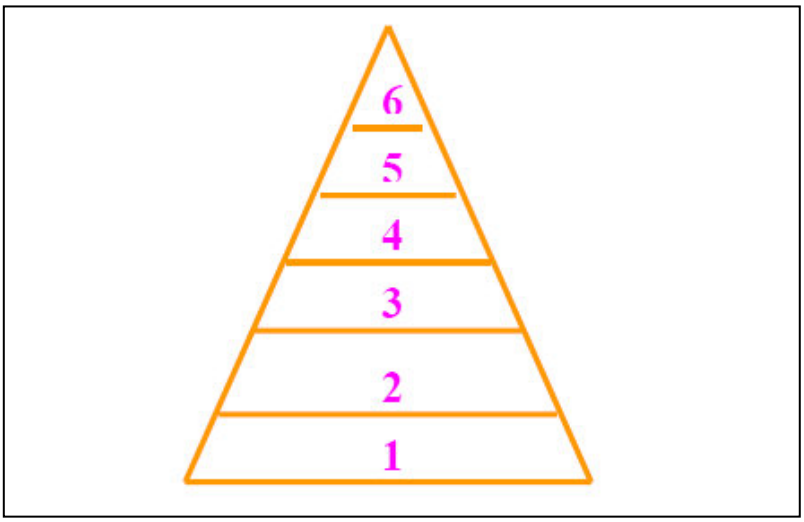


Figura 5.1 Pirámide de mejoramiento continuo.

Fuente: Diego Carpio T.

Nivel 1.

Nivel de calidad en el servicio y en el trabajo efectuado en el vehículo.

Generar mayor valor por el respaldo que ofrece la marca, y por el nivel de satisfacción total de los clientes.

Gestión del Jefe de Taller, conociendo y midiendo la operación para administrarla y liderarla.

Nivel 2.

Liderazgo del Gerente de Servicio, por medio del conocimiento del proceso y su mejoramiento a través de los indicadores planteados.

Desarrollo del Plan de Capacitación por parte del Gerente de Servicio y para conocer las necesidades que se presentan.

Generación de planes de cambio de ambiente del taller y fomentar la autonomía y toma de decisiones quitando la imagen protectora del Jefe de Taller.

Nuevo sistema de administración de la calidad por medio de indicadores y sus respectivas auditorías.

Estructura enfocada al cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades y el seguimiento durante el proceso, y cumplir a satisfacción del cliente.

Nivel 3.

Formación de equipos fortalecidos por la variedad de especializaciones, que redunda en el dinamismo que se adquiere.

Excelencia individual por medio de un desarrollo intelectual y técnico. Se desarrolla un entorno práctico del taller pudiendo hacer carrera dentro de la empresa.

Evaluación constante de proveedores y desarrollo de herramientas de mejoramiento de los mismos. Los beneficios son para las dos partes.

Nivel 4.

Mejoramiento de procesos por medio de la capacitación en herramientas de mejora continua, y al mismo tiempo por el conocimiento adquirido. Esto se hace evidente en los indicadores planteados anteriormente.

Nivel 5.

Con esta estrategia se hace evidente el empoderamiento y por ende menos burocracia, ya que el Jefe de Taller no tendrá que intervenir a menudo en la operación del taller. Si no hay Jefe de Taller indica que se ha llegado a un grado alto de autonomía y operación por equipos.

Proceso de medición de gestión por medio de indicadores. La gestión también se refleja en la seguridad industrial y gestión ambiental del taller.

Nivel 6.

Se plantea la recomendación de dar incentivos y reconocimientos al personal que aporte a la gestión de mejoramiento de los procesos del taller.

5.4 Metodología para el Sistema de Seguridad Industrial.

Para implementar el Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional se debe capacitar al personal en el Programa de Orden y Limpieza, cuyas ventajas son las siguientes:

Aumento de la productividad debido al orden y a la eliminación de obstáculos (desperdicios).

Mayor facilidad para controlar la producción. Los materiales y herramientas no están mezclados. Existe rapidez en la entrega o remisión de trabajos, mayor comprobación de las operaciones de los mismos.

La labor de inspección adquiere un carácter elevado. El control de la calidad es influido por el estado de orden y limpieza.

Se ahorra y se recupera materiales y piezas. Todos los materiales residuales, piezas defectuosas y desperdicios tienen lugares específicos y adecuados para su almacenamiento y disposición final.

Se ahorra tiempo en la búsqueda de herramientas y accesorios de equipos. Se dispone de más espacio de trabajo, no se pierde tiempo en el despeje del área de trabajo.

Se facilita la operación de mantenimiento de equipos debido al fácil acceso a las máquinas, no tienen que limpiarlas antes de efectuar un ajuste o reparación.

Se minimiza el riesgo de accidentes debido a la eliminación de amontonamiento de piezas de desperdicio.

Se reduce el riesgo de choque entre medios de transporte y material apilado.

Mejor disposición de líquidos residuales eliminando el riesgo de derrames accidentales y posteriores caídas.

5.4.1 Disposición de residuos.

Durante la ejecución de trabajos, antes de disponer los desperdicios, el trabajador debe separarlos de acuerdo a categorías establecidas y transportarlos al lugar correspondiente. Estas categorías son las siguientes:

Residuos metálicos ferrosos. Son los residuos de hierro o acero que van a un depósito de recuperación.

Residuos metálicos no ferrosos. Son materiales como cobre, bronce, latón, aluminio, claramente identificados y separados en un recipiente de recuperación.

Residuos no metálicos. Son vidrios y plásticos, así mismo, identificados y separados en contenedores de recuperación.

Material de reciclaje. Esto es papel, cartón y madera. Tendrán un contenedor identificado. En el caso de papelería de oficina, se debe tener un respaldo informático y deben estar picadas, es por seguridad de la información de la empresa.

Residuos de relleno. Esto es arena, tierra y similares.

Desperdicios orgánicos. Son residuos de alimentos perecibles como cáscaras de fruta, etc.

5.4.2 Prohibiciones especiales.

Estas prohibiciones norman la conducta de las personas que laboran en el taller, siendo obligatorias para todos, sin excepción. El motivo es tener una base jurídica para posteriores investigaciones de accidentes laborales. Estas son:

En toda la planta, y sus dependencias, queda prohibido fumar o encender fuegos.

Solo pueden ingresar a la planta personal de la empresa, y a lugares catalogados como peligrosos solo el personal autorizado. Los clientes permanecerán en la sala de espera o en recepción.

Es prohibido jugar, empujar, reñir o discutir dentro de las instalaciones.

Es prohibido soldar, calentar cualquier depósito que hubiese contenido líquidos inflamables.

Es prohibido apropiarse de elementos de protección personal o del taller.

Es prohibido usar elementos de protección en mal estado, inapropiados o cuyo funcionamiento no conozca.

Es prohibido dejar sin vigilancia una máquina o equipo en funcionamiento.

Es prohibido usar anillos, cadenas, pulseras en el interior del taller.

Es prohibido obstaculizar los sistemas contra incendios que posee el taller.

Es prohibido conducir automotores sobre los 10 Kilómetros por hora de velocidad, y no respetar las señales instaladas dentro del taller.

5.4.3 Plan de emergencias.

Una emergencia puede ocurrir en cualquier lugar, a cualquier tiempo. Es necesario prepararse para estos eventos que pueden ocurrir, sea por factores internos o externos, y mitigar sus efectos con planes y procedimientos adecuados.

El Plan de Emergencias es un conjunto de disposiciones, elementos y acciones para dar respuesta eficaz frente a una emergencia.

Este plan debe elaborarse en forma general para ser de utilidad y adecuarlo a la estructura de la organización.

Objetivos:

Generar una cultura de autoprotección, teniendo como prioridad la responsabilidad colectiva frente a la seguridad.

Proporcionar un ambiente de seguridad integral mientras se cumple con las actividades diarias.

Crear una conciencia de participación en la protección y seguridad frente a una emergencia.

Generalidades:

Es necesario estar preparado para una situación anormal que afecte la integridad física o el patrimonio empresarial.

Son situaciones de emergencia natural las siguientes: sismos, aluviones, inundaciones, erupciones volcánicas, tsunamis, enfermedades contagiosas.

Son situaciones de emergencia artificial las siguientes: incendios, explosiones, robo con asalto, actos de terrorismo.

Las emergencias deben ser asumidas de acuerdo con las fases administrativas: planificación, organización, ejecución y evaluación. La responsabilidad cae en la autoridad máxima de cada recinto de la empresa, el cual debe conocer a cabalidad los aspectos específicos del Plan de Emergencia, sin embargo, puede delegar la implementación y el desarrollo de éste.

Para cada emergencia es necesario las acciones antes de (planificación y organización), las acciones durante (ejecución) y las acciones después (evaluación).

Para planificar es necesario establecer un sistema de alarma, procedimientos esperados, comunicaciones necesarias, situaciones de evacuación, vías de evacuación, zonas de seguridad, control de suministros (energía eléctrica, gas, combustibles, agua), comunicación externa (policía, bomberos, cruz roja), niveles de responsabilidad, simulacros periódicos, equipamiento para emergencias, hábitos de seguridad.

Se debe tomar en cuenta la información básica de las instalaciones como características de la construcción, planos, disposición de áreas, áreas de riesgo crítico, sistema eléctrico, sistema de agua, diagnóstico del sistema contra incendios, existencia de botiquines, distribución del personal y sus horarios de trabajo, capacitación de emergencias y teléfonos de emergencia.

Consideraciones para la ejecución.

Los procedimientos reales y simulados de una situación de emergencia son obligatorios a todo el personal. Las simulaciones deben realizarse en cualquier momento y en horario de labores. Estos procedimientos deben realizarse regularmente hasta crear un hábito.

Consideraciones para la evaluación.

Se considera el tiempo total de evacuación en la puesta en práctica del Plan de Emergencias. Evaluar de manera participativa a los involucrados para obtener información y mejorar el plan. Evaluar el comportamiento de los responsables y el de los empleados en general.

Identificar las fallas en cuanto al desarrollo del procedimiento y establecer soluciones. Evaluar periódicamente el sistema instalado contra incendios y las vías de escape con las zonas de seguridad; también el sistema de seguridad contra robos y asaltos.

5.4.4 Señalización.

Las señales que se adoptan para la seguridad del taller se clasifican en señales de advertencia, de prohibición, de obligación y de salvamento o auxilio.

A continuación se detallan estas señales.

Señales de Advertencia.

Son de forma triangular, con el pictograma negro sobre fondo amarillo.

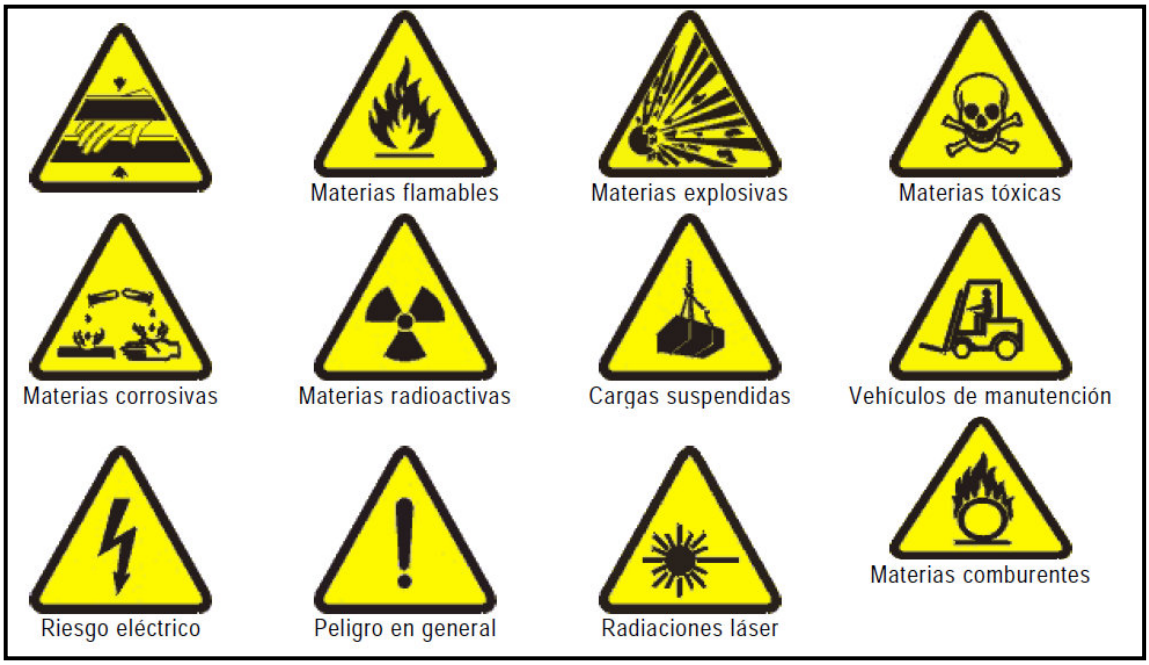


Figura 5.2. Señales de advertencia.

Señales de Prohibición.

Son de forma redonda, pictograma negro sobre fondo blanco, bordes y banda roja.

Figura 5.3 Señales de prohibición.

Señales de Obligación.

Forma ovalada, pictograma blanco sobre fondo azul.

Figura 5.4 Señales de obligación.

Señales de Salvamento o Auxilio.

Son de forma rectangular, pictograma blanco sobre fondo verde.

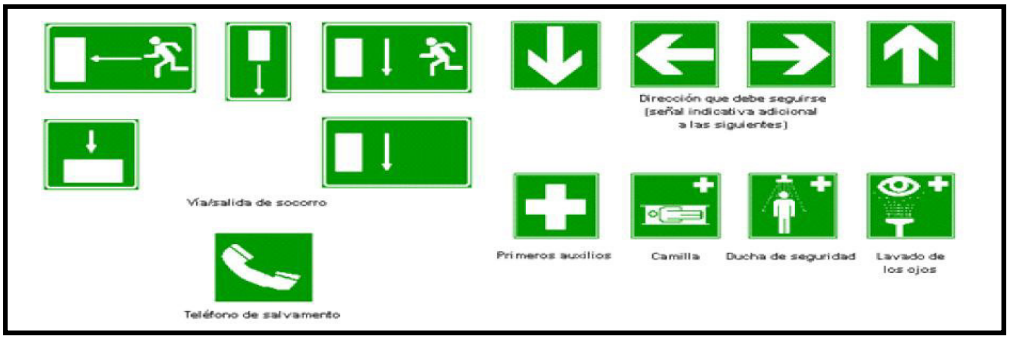


Figura 5.5 Señales de salvamento o auxilio.

Señal complementaria.

Indica el riesgo permanente de un sitio de trabajo. Es una señal de franjas amarillas con negras inclinadas a 45°.

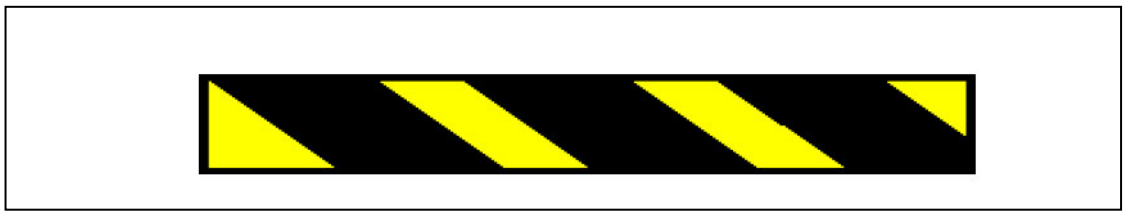


Figura 5.6 Señal complementaria.

5.4.5 Procedimiento para trabajos especiales.

Mediante este procedimiento se pretende asegurar que no se realice alguna actividad que pueda ocasionar accidentes graves si no se han controlado las condiciones para realizar un trabajo especial.

Estos trabajos son los siguientes:

Trabajos de soldadura.

Trabajos de mantenimiento en recipientes cerrados como tanques, silos, cisternas.

Trabajos en instalaciones eléctricas.

Trabajos de mantenimiento en equipos neumáticos o hidráulicos.

Trabajos de mantenimiento en equipos electrónicos.

Trabajos en altura.

Transporte de líquidos corrosivos.

Vaciado de pozos sépticos.

Implicaciones y Responsabilidades.

Administración de procesos. Previamente debe definir el alcance del procedimiento, asegurar e informar al responsable de cada área las condiciones para realizar el trabajo.

Debe aprobar el permiso correspondiente. En caso que el trabajo realice una empresa externa, dicha empresa debe cumplir con la normativa de seguridad implementada en el taller.

Encargado del mantenimiento de la planta. Debe verificar el tipo de trabajo que se realice en las instalaciones o equipos bajo su cargo. Deberá calificar al operador que vaya a realizar dicho trabajo.

La empresa contratada. Esta debe cumplir con las especificaciones de la normativa establecida en el taller. Debe tener garantías para realizar el trabajo contratado.

El operador que vaya a realizar esta clase de trabajo debe tener los conocimientos y la preparación adecuada para efectuarlo. Debe tener el permiso correspondiente.

5.5 Monitoreo Ambiental.

En esta etapa se realizan las mediciones, monitoreo y evaluación del desempeño ambiental del taller. La acción preventiva es enfatizada a través del continuo monitoreo, lo que disminuye el número de acciones correctivas. Tanto más temprano se identifica un problema y se trata de resolverlo, menores serán los costos y riesgos de comprometer el ambiente.

El monitoreo y las acciones correctivas pasan a ser procedimientos usuales en el sistema de gestión ambiental.

El monitoreo y control del proceso dentro del taller son realizados por medio de:

Medición periódica en puntos relevantes;

Identificación de las no conformidades;

Estímulo a las acciones preventivas, evitando las correctivas;

Registro de las situaciones anormales de operación.

Promoción de auditorías periódicas del sistema

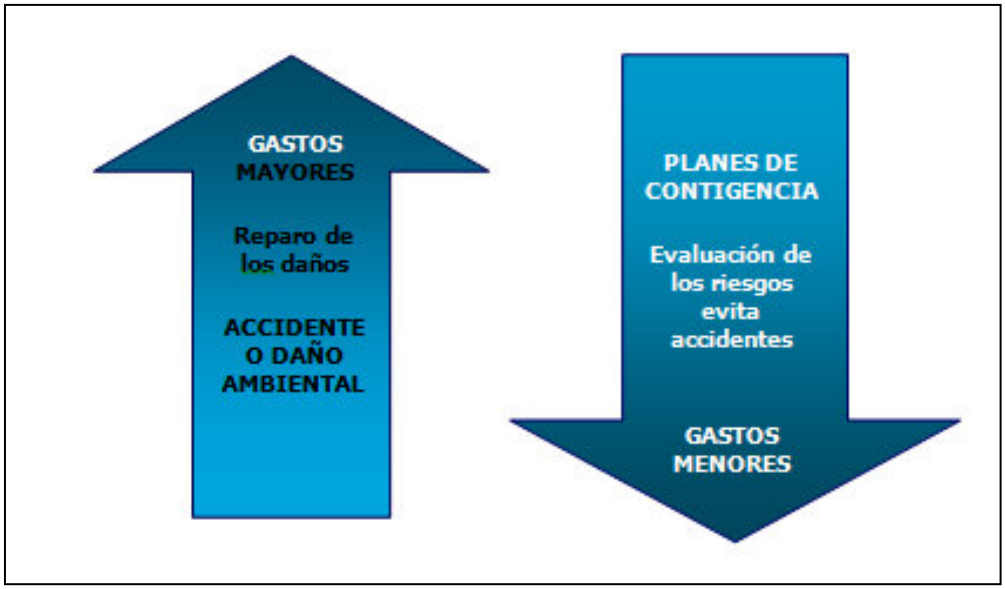


Figura 5.7 Costos de un impacto ambiental

Fuente: Diego Carpio T.

El primer requisito básico en la verificación y acción correctiva es el de establecer y mantener procedimientos documentados para el monitoreo y medición regulares de las características claves de las operaciones y actividades del taller. Una vez más, esto no se refiere a todas las operaciones y actividades, sino las que produzcan un impacto significativo en el ambiente.

Dentro del taller se establecen controles de medición y monitoreo para:

Identificar y documentar las mediciones que se realizarán, y además especificar el rango permitido a ser considerado.

Identificar lugar y personas que realizan las mediciones.

Procedimientos de control de calidad para procedimientos de verificación.

Procedimientos para la calibración y mantenimiento rutinario de equipos utilizados

Tabla 5.1 Mediciones a Realizarse dentro del Sistema.

Mediciones	**Equipos y métodos**	**Periodo**	**Actividad**
Niveles de CO, CO2	Equipos de monitoreo, instrumentos, equipos de prueba	Vehículos diarios en promedio de tres	Mantenimiento y reparación
Efectos del empleo de productos químicos	Muestras de productos químicos empleados	Muestras de laboratorio dos veces por mes	Mantenimiento y reparación
Consumo de agua	Cantidad consumida dentro del taller	Mensual	Uso de lavabos, sanitarios y tareas dentro del taller
Consumo de energía	Cantidad consumida dentro del taller	Mensual	Uso de equipos de computación, alumbrado del taller, e instrumentos eléctricos de pruebas.
Desechos generados	Número de piezas de recambio Cantidad de aceites utilizados (número de tanques) Clasificación de basuras en general	Mensual	Mantenimiento y reparación

Fuente: Diego Carpio T.

Tabla 5.2 Responsables de las Mediciones y Monitoreo.

Mediciones	**Responsable**	**Lugar**
Niveles de CO, CO2	Controlador de taller	Área de taller
Efectos del empleo de productos químicos	Representante del laboratorio que realiza las pruebas	Área de taller
Consumo de agua	Jefe de taller Gerente de Servicios	Área de taller Oficinas Baños y sanitarios
Consumo de energía	Jefe de taller Gerente de Servicios	Área de taller Oficinas Baños y sanitarios
Desechos generados	Jefe de taller Controlador de taller	Área de taller

Fuente: Diego Carpio T.

5.5.1. Manejo de inconformidades.

El taller establece y mantiene procedimientos para definir la responsabilidad para el manejo e investigación de no conformidades, así como también de las acciones que mitiguen cualquier impacto causado y además para emprender las acciones correctivas y preventivas que fuesen necesarias, todo esto de acuerdo proceso al descrito en la sección "No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas" de la norma ISO 14001.

El Administrador de Procesos es responsable de guiar e inducir a los empleados del taller a que conozcan y actúen bajo los procedimientos adecuados cuando se presente alguna inconformidad en sus actividades, principalmente en lo relacionado al sistema de gestión ambiental.

El Jefe de taller determina:

Origen de las no conformidades

Alteraciones en los componentes del sistema.

El gerente y el Jefe de Taller deciden la acción inmediata requerida.

"La acción correctiva inmediata es el resultado de una planificación de procedimientos sistemáticos y formales dentro del taller para detectar las no conformidades o las oportunidades de mejoramiento existentes, con la finalidad de eliminar las causas de las mismas, prevenir las reincidencias y consolidar los beneficios obtenidos".

Juntos deciden qué acción deberá ser tomada.

El Jefe de Taller evalúa otras acciones consecuentes que minimicen los riesgos a niveles aceptables y verifica si las medidas son efectivas.

El Control de taller registra las acciones correctivas

El Control de taller registra los cambios en procedimientos requeridos para evitar duplicaciones.

Se definen responsabilidades y autoridades para el tratamiento e investigación de la no-conformidad, acciones correctivas y preventivas.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Se han realizado diferentes encuestas y análisis en donde hemos podido identificar las diferentes falencias dentro de los procesos del taller, logrando catalogarlas para poder realizar las mejoras del caso.

Hemos logrado definir las necesidades del cliente y de esta manera poder emprender un plan de cambios necesarios para satisfacer las necesidades internas y de nuestros clientes con el fin de entregar un servicio de calidad y cumplir procesos que nos permiten ahorrar tiempo y recursos.

Los campos de aplicación de un taller son: gestión de calidad, seguridad industrial y salud ocupacional, gestión ambiental. Estos campos no son separados sino interactuantes y simultáneos en la administración del taller

Se han establecido un conjunto de normas y procesos aplicables a nuestro y otros talleres, los mismos que nos ayudaran en el proceso de mejora continua del personal enfocándonos en ofrecer un servicio postventa de excelencia y calidad.

La influencia del nuevo sistema en los empleados contribuye a que exista la sensación de un nuevo trabajo o de una nueva manera de trabajar. La siguiente etapa es la mejora continua y quitar la idea de que es un requisito o imposición de la gerencia.

Con un nuevo sistema de gestión se expanden los conocimientos hacia nuevas tendencias administrativas y operativas, que influyen en la productividad de la empresa y mejoran la competitividad de la misma.

6.2 Recomendaciones

En la parte final del proceso de implementación de normas para el taller automotriz, los resultados de la gestión de calidad comenzaron a ser favorables, en lo que respecta a organización de recepción, entrega y reparación de los vehículos, el orden del taller.

Las gerencias deben trabajar para transmitir el conocimiento y adquirir el conocimiento de sus empleados. Es un ciclo de aprendizaje continuo.

Se necesita tiempo para implementar este sistema de calidad porque se necesita crear una nueva cultura en el personal que labora en el taller.

La cultura de calidad empieza en el nivel directivo hasta finalizar en el nivel operativo, donde se realiza la retro alimentación de información desde el nivel operativo hasta el directivo.

Todas las personas involucradas en este sistema son al mismo tiempo clientes y servidores, para satisfacer exigencias y necesidades generadas en el proceso y requeridas por un procedimiento.

Actualmente, las organizaciones tienden a cubrir las expectativas de sus clientes. La estructura está diseñándose en función de lo que quiere el cliente. Por este motivo, los productos o servicios deben cumplir con unos estándares de calidad para entrar a un mercado cada vez más exigente, y una estrategia válida es la utilización de un sistema de gestión de calidad integral.

Cuando se implementa un sistema de gestión, el siguiente paso es mejorarlo con las experiencias diarias de todos los involucrados, porque se generan nuevas ideas y proyectos de cambio.

Se propone trabajar con las gerencias en forma conjunta, y preparar temas como orígenes de la calidad, aplicación de herramientas estadísticas para solución de problemas, liderazgo bajo presión, planificación estratégica, nuevas herramientas administrativas, gestión de seguridad industrial, conceptos de salud ocupacional, mitigación de impactos ambientales. Estos temas deben tener un cronograma, no mayor a 6 meses.

Para involucrar en el proceso se necesita educar al personal en los procedimientos implementados. No por obligación, sino con el fin de obtener un nuevo modo de trabajo,

siempre cerrando el círculo de la información entre los diferentes niveles de administración de la empresa. Por lo que se recomienda que las gerencias satisfagan las expectativas de los operadores, y a su vez, generen información de ayuda para mejorar el procedimiento.

Se recomienda trabajar en equipo hasta que el vehículo salga del sistema, porque todos los miembros del equipo se enfocan en un mismo tema y crean soluciones de rápida aplicación. El flujo de materiales es rápido y preciso, no hay confusiones ni traslapes de información.

Se recomienda que las experiencias adquiridas al trabajar en este nuevo sistema sean de conocimiento general, eso genera plusvalía tecnológica y no existe competencia entre equipos.

Al implementar un nuevo sistema de gestión, también las instalaciones del taller sufren modificaciones debido al nuevo punto de vista organizacional de la empresa, y porque la normativa implementada lo exige. Se recomienda tener una reunión con los técnicos para obtener datos sobre esta nueva distribución de planta.

Se recomienda realizar la documentación de acuerdo a los modelos sugeridos por las normas ISO 9000 para gestión de calidad.

Bibliografía.

FRIGENBAUM, Armand. Calidad total de la calidad, tercera edición, México, Compañía Editorial Continental, 1997.

HOROWITZ, James. Los siete secretos del servicio al cliente, México, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Patrick. Marketing, Editorial Pearson, Madrid, 2005.

OLIVEROS, Carlos. Sistema de Gestión de Calidad para Concesionarias Volkswagen, UNAM, Veracruz, 2008.

PEEL, Malcolm. Servicio al cliente, Madrid, Ediciones Deusto, 2000.

GAITNER, Frances Gestión de Servicio al Cliente

LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de Servicios

STATON, William. Estrategias del Marketing

SCHIFFMAN, León. Comportamiento del Consumidor

Internet:

http://www.chevrolet.com.ec/posventa/talleres.html.

http://www.inen.gob.ec/normaISO9001.pdf.

http://www.chevrolet.com.ec/posventa/servicios-posventa/garantia.html

http://www.chevrolet.com.ec/posventa/talleres.html

http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml#servclien

http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente