



Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

“Implementación de la Normativa de Calidad ISO 9001 en la empresa Mirasol S.A.
y su proyección para la internacionalización”.

**Monografía previa a la obtención del título de
Licenciada en Estudios Internacionales**

Autor: María Fernanda Delgado Enderica

Directora: Ing. Ximena Moscoso

Cuenca, Ecuador

2009

DEDICATORIA

Esta monografía la dedico a mis padres, hermanos y abuelos, quienes me han apoyado y guiado en todo momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad del Azuay, a todos los profesores que me orientaron a lo largo de mi carrera. De manera muy especial, agradezco a la Ingeniera Ximena Moscoso quien muy oportunamente dirigió esta monografía, con su apoyo y orientación hizo posible la realización de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice	IV
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1: Normativa ISO 9001	5
1.1 Generalidades	5
1.1.1 Definición de la ISO 9001	5
1.1.2 Sistema de Gestión de Calidad	6
1.2 Principios de la ISO 9001	7
1.3 Requisitos de la ISO 9001	11
1.3.1 Requisitos Generales	11
1.3.2 Requisitos de la Documentación	12
1.4 Responsabilidad de la Dirección	14
1.5 Gestión de los Recursos	15
1.6 Realización del Producto	16
1.7 Medición, Análisis y Mejora	16
1.8 Relevancia internacional	17
1.8.1 Beneficios de la normativa de calidad ISO 9001	18
Capítulo 2: Mirasol S.A.	20
2.1 Generalidades de la empresa Mirasol S.A.	20
2.1.1 Breve Reseña Histórica	23
2.1.2 Antecedentes Generales	24
2.1.2.1 Misión	24
2.1.2.2 Visión	24
2.1.2.3 Objetivos	24

2.1.2.4	Valores	24
2.1.2.5	Cultura Corporativa	25
2.1.3	Market Share.....	26
2.2	Encuestas de satisfacción de clientes internos y externos	26
2.2.1	Encuestas para Clientes Externo	27
2.2.2	Encuestas para personal de Mirasol	28
2.2.3	Análisis de resultados de las Encuestas para los Clientes de Ventas	28
2.2.4	Análisis de resultados de las Encuestas para los Clientes de Postventa	30
2.2.5	Análisis Resultados Encuestas de los Empleados de Mirasol	34
2.3	Análisis FODA.....	35
2.3.1	Fortalezas	35
2.3.2	Debilidades.....	37
2.3.3	Oportunidades.....	38
2.3.4	Amenazas.....	38
2.4	Prioridades a Cumplir.....	39
2.5	Estrategia del Producto.....	39
Capitulo 3: Plan para la implementación de la ISO 9001 en Mirasol S.A.....		41
3.1	Actividades que debe realizar.....	41
3.1.1	Pasos a seguir.....	41
3.1.2	Política de la Calidad	42
3.1.3	Mejoramiento Continúo y Grupos de Calidad.....	43
3.2	Documentos del Sistema de Calidad.....	45
3.3	Procedimientos.....	51
3.4	Propuesta Cronograma para implementación de la ISO 9001	53
Capitulo 4: Análisis del mercado colombiano para la internacionalización de Mirasol S.A.....		54
4.1	Comportamiento del Sector Automotor	55

4.2	Ensambladoras en Colombia	58
4.3	Ingreso de nuevos competidores	59
4.4	Estrategias de las principales ensambladoras:	60
	- General Motors Colmotores	60
	- Sofasa	60
	- Compañía Colombiana automotriz.....	60
4.5	Análisis de Competitividad del Sector Automotriz en Colombia ..	60
4.6	Rivalidad entre competidores	62
4.7	Poder de negociación de los proveedores.....	62
4.8	Poder negociador de los compradores.....	63
4.9	Amenaza de productos sustitutos	63
4.10	Conclusiones del Sector Automotriz.....	64
4.11	Chevrolet en el Mercado Colombiano.....	65
	4.11.1 Participación de mercado de Chevrolet en Colombia en el 2008.....	65
4.12	Análisis de la factibilidad de incursión en el mercado Colombiano...	66
Conclusiones y Recomendaciones.....		68
Referencias.....		70
Anexos.....		72

RESUMEN

Esta monografía titulada “Implementación de la Normativa de Calidad ISO 9001 en la empresa Mirasol S.A. y su proyección para la internacionalización”, tiene como objetivo central el presentar los criterios básicos para obtener la certificación de calidad y analizar el mercado Colombiano como posible lugar para la internacionalización de la empresa.

Los objetivos específicos de esta monografía son: estudiar la Normativa de calidad ISO 9001; analizar la situación actual de la empresa Mirasol S.A.; realizar un plan para la implementación de la normativa ISO 9001 en la empresa; analizar el mercado colombiano como posible lugar para la internacionalización de esta empresa.

Para el desarrollo de esta monografía, las fuentes que se utilizaron fueron libros, revistas, manuales de la implementación de calidad, datos internos de la empresa Mirasol S.A., páginas web; además, se efectuaron actividades como son encuestas, observación directa y análisis de datos de la empresa para así determinar su situación.

ABSTRACT

This monographic work named “ISO 9001 Normative implementation in Mirasol S.A. company and its projection for the internationalization”, has as main objective to present the basic criterions to get the quality certification and to analyze the Colombian market as a possible place for the company’s internationalization.

The specific objectives of this monographic work are to study the ISO 9001 Normative Quality, to analyze the current situation of Mirasol S.A. company, to make an implementation plan of the ISO 9001 norm for the company, to analyze the Colombian market as a possible place for the company’s internationalization.

For the development of this monographic work, books, magazines quality implementation manuals, company’s internal data and web pages, were used. Also, activities like surveys, direct observation and company’s analysis data were made to determine its situation.

INTRODUCCIÓN

El trabajo monográfico aquí planteado tiene como título “Implementación de la Normativa de Calidad ISO 9001 en la empresa Mirasol S.A. y su proyección para la internacionalización”, para su realización se elaboraron cuatro capítulos que se detallan posteriormente.

La compañía cuencana Mirasol S.A tiene una gran importancia tanto en el mercado local como nacional. La compañía es un concesionario de vehículos Chevrolet, la empresa fue creada en el año 1957, por lo cual es una empresa tradicional dentro de nuestra ciudad.

La implementación de la normativa de calidad ISO 9001 en la empresa Mirasol S.A. tiene como fundamento principal el responder a las nuevas tendencias mundiales que tienen relación con las normativas de calidad y de igual forma brindar soluciones a las diversas operaciones dentro de dicha empresa. A través de la implementación de la normativa se cumplirá con los más elevados estándares internacionales, para que en un corto plazo se pueda realizar la proyección hacia el mercado colombiano. La internacionalización hacia el mercado colombiano es muy importante debido a la cercanía física con este país y las normativas compartidas.

Las normativas de calidad tienen como principal objeto dar respuestas teóricas y prácticas a las actividades dentro de las empresas, en el caso específico de Mirasol S.A. se busca la implementación de la normativa 9001. La correcta implementación de esta ISO permitirá a la empresa ofrecer a sus clientes un servicio de excelencia, lo cual se verá plasmado en prácticas empresariales eficaces.

En el Capítulo 1, se da una breve descripción de la Normativa ISO 9001, mencionando su concepto, principios, requisitos, documentos necesarios, su relevancia internacional y sus beneficios.

En el Capítulo 2, se realiza una descripción de la empresa Mirasol S.A.. Se presenta su reseña histórica, su misión, visión, objetivos, valores y cultura. Se realizó un análisis de encuestas para determinar la situación de la empresa y para

medir la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Se realizó un análisis FODA; de igual manera se realizó un cuadro de prioridades, con sus objetivos y métodos para lograr el propósito de ser líderes en el mercado ecuatoriano con productos y servicios.

En el Capítulo 3, se presenta un plan para la implementación de la ISO 9001 en la empresa Mirasol S.A. Se enumeran los pasos que se deben seguir para conseguir la certificación. Además, se plantea la política de calidad de la empresa Mirasol S.A. Se describen los documentos y procedimientos necesarios para la implementación de la normativa, e incluso propone un cronograma para iniciar dicha certificación.

Finalmente en el Capítulo 4, se realiza un análisis del mercado colombiano para la posible internacionalización de la empresa Mirasol S.A., para esto se estudia el comportamiento del sector automotor en dicho país, las estrategias de las ensambladoras, se realiza un análisis de competitividad y además se estudia la participación de mercado de Chevrolet en este país y las ventas realizadas en el año 2008.

CAPITULO 1

Normativa ISO 9001

1.1 Generalidades

Las Normas ISO fueron creadas por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

La ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una empresa necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requerimientos del cliente, o cuando una empresa quiera aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto ofrecido. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización o de su producto, pueden ser excluidos.

1.1.1 Definición de la ISO 9001

La ISO9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Hoy en día los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación ya que de este modo se aseguran de que la empresa a la que acuden dispone de un buen sistema de gestión de calidad (SGC) en el que la calidad de sus productos y servicios es controlada muy cuidadosamente. Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Además la ISO 9001 es considerada como el mejor método de trabajo para optimizar la calidad y satisfacción del consumidor. La ISO 9001 ha sido adoptada por muchas empresas del mundo como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad para poder sobrevivir y permanecer en el exigente y competitivo mercado actual. La norma ISO 9001 no solo mejora la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa sino que también mejora los aspectos organizativos de esta, que es un grupo social formado por individuos que interaccionan para su funcionamiento.

1.1.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

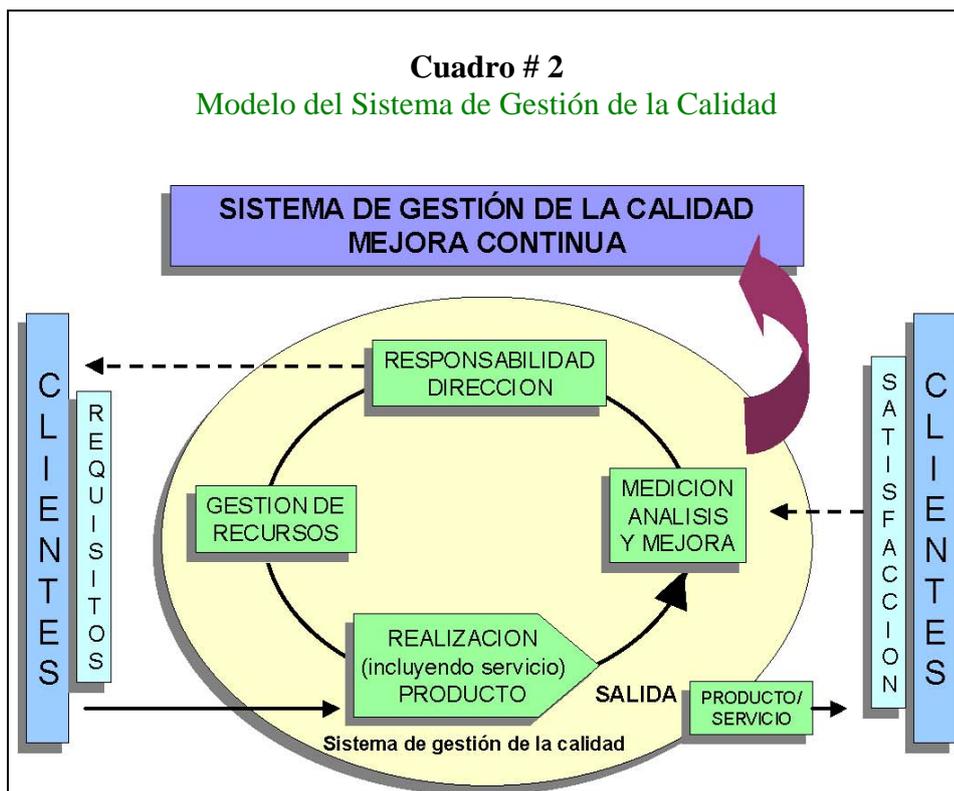
Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, es un conjunto de acciones que permiten controlar la calidad de los productos o servicios dentro de una empresa. Con este sistema la empresa se asegura de que las necesidades, expectativas y requerimientos de sus clientes sean satisfechas; para lograr esto, la empresa permanentemente tiene que planificar, mantener y mejorar la ejecución de sus procesos, para así alcanzar una ventaja competitiva frente a otras empresas nacional e internacionalmente. Además, *“este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la compañía o empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, ya sea en situaciones habituales o especiales.”* (“Normas ISO 9000 y 14000.” Microsoft® Student 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.)

El utilizar un Sistema de Gestión de Calidad permite que una empresa tenga una transparencia y armonía en el desarrollo de sus procesos; asegura el cumplimiento de sus objetivos; delimita las funciones del personal; mejora los niveles de satisfacción del cliente; aumenta la productividad y eficiencia; reduce costos; mejora la comunicación interna; aumenta las oportunidades de venta; también es una base para la capacitación del personal y es una guía para el éxito y mejoramiento continuo.

1.2 Principios de la ISO 9001

La ISO 9001 tiene ocho principios de gestión de la calidad. Estos principios son flexibles y algunos pueden ser omitidos dependiendo de las características y necesidades de la empresa que quiera obtener la certificación. Estos principios son utilizados por la alta dirección con el objetivo de encaminar a la empresa hacia un mejor funcionamiento y desempeño para así satisfacer a sus clientes. Estos principios son la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. (Giménez, Albert Badia. *Calidad: modelo ISO 9001 versión 2001. Normalización, Implantación, Certificación, Transición, Auditoria, Acreditación*).

A continuación se muestra un cuadro de la representación del Modelo del Sistema de Gestión de calidad:



(Página web: <http://empresas.sence.cl> Consultado: 30 de noviembre del 2008)

A continuación se describen estos principios:

1. Organización enfocada hacia el cliente

Los clientes son la razón de ser de una empresa, ésta depende de ellos y si no los tuviera ésta no tendría sentido y no pudiera existir. De ahí la importancia de este principio. Entonces, lo primero que debe hacer la empresa es determinar quién es su cliente; debe estudiarlo, analizarlo y comprender sus necesidades actuales y futuras; debe satisfacer sus requerimientos y tratar de superar sus expectativas. Es relevante que la empresa pueda medir la satisfacción de sus clientes y mantenga una comunicación con ellos para poder satisfacerlos.



2. Liderazgo

Los líderes son personas que establecen criterios unificados para formular propósitos y dirigir la empresa. Los líderes visualizan lo que quieren y deben hacer, tienen una idea que va mas allá de lo que se hará el día de hoy. Un buen líder sabe cómo crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal se involucra totalmente en el logro de los objetivos de la empresa. Las personas que toman las decisiones al más alto nivel son los que deben asumir el papel de líder. Un líder es una persona que tiene claro lo que se debe hacer y sirve de guía a los demás, no es alguien que únicamente da órdenes. Mientras mejor sea el líder de la empresa, el logro de los objetivos será más exitoso.



3. Compromiso del personal

Todo el personal de una empresa es parte de su esencia. Por lo que contar con buenos profesionales es determinante, pero contar con su compromiso al servicio de la organización lo es aún más, ya que permite que sus habilidades sean utilizadas en beneficio y en el logro de los objetivos de la empresa. Las habilidades, capacidades, motivación e iniciativa del personal de una empresa son un componente intangible, por lo que la empresa debe esforzarse en elevar sus atributos para beneficiarse mutuamente.



4. Enfoque hacia los procesos

Los resultados que desea obtener una empresa se logran en forma más eficiente cuando los recursos y actividades relacionadas son administrados o gestionados como un proceso; es decir los resultados los proporcionan los procesos. Tanto la planificación como los procedimientos a seguir deben establecerse en función de los procesos a ejecutar. Además debe realizarse un análisis de los procesos y su secuencia debe facilitar información para definir cómo queremos que sean las entradas y salidas de los procesos que están interrelacionados, qué recursos se necesitan y cómo los vamos a controlar.



5. Enfoque de sistema para la gestión

Un sistema de gestión está formado por un conjunto de procesos

relacionados y ejecutados bajo unas condiciones y estrategias establecidas por sus líderes. Por lo que es importante identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, ya que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. El sistema de gestión de una empresa debe verse desde una perspectiva global, debe ver más allá de las fronteras.



6. Mejora Continua

La empresa debe esforzarse permanentemente por mejorar todas sus partes, ya que si ésta no se preocupa por mejorar, inevitablemente su calidad empezará a disminuir. El contexto de las organizaciones está en continuo cambio, lo que antes al cliente le parecía bien, ahora no lo es. La mejora de las organizaciones está relacionada con la mejora de nuestro nivel de vida; por lo que la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de toda empresa.



7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de los datos y de la información. Las decisiones basadas en suposiciones tienen un riesgo muy alto, ya que significa aumentar incertidumbre a un acto. Cuanto mejor sea la información, las decisiones serán mejores. La empresa debe contar con un sistema de gestión que le provea de información de forma natural y que le

permita sacar conclusiones acerca de la situación actual de la empresa y de su entorno.



8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una empresa y sus proveedores son interdependientes, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor y riqueza; razón suficiente por la que una empresa deba esforzarse por establecer relaciones de mutua confianza con sus proveedores.



1.3 Requisitos de la ISO 9001

1.3.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma.

Según la ISO 9001 la empresa debe:

- a) “Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.*
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.*
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.*

- d) *Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.*
- e) *Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.*
- f) *Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.* Giménez, Albert. “Calidad: Modelo ISO 9001:2000. Normalización, Implantación, Certificación, Transición, Auditoría, Acreditación”. Pág. 116.

1.3.2 Requisitos de la documentación

Uno de los requisitos importantes de un sistema de calidad es el establecer una documentación adecuada y controlada ya que esta nos permitirá ver si existe una coherencia entre lo que se desea lograr y lo que se está haciendo.

Entre la documentación para la ISO 9001 se debe incluir:

i. Manual de Calidad

En el Manual de Calidad se presenta el compromiso de calidad que tiene la empresa. También es considerado como un documento de carácter comercial en el que la empresa se presenta a sus clientes. Este debe estar bien organizado para que sea fácil su verificación y su actualización. Puede contener un organigrama general de la empresa en el que se establecen responsabilidades y autoridades referentes a la calidad, o una breve descripción de la empresa. Este puede incluir el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, procedimientos para el Sistema de Gestión de Calidad, las actividades, y la política de calidad y sus objetivos. En sí el Manual de Calidad puede ser utilizado para facilitar una visión general del Sistema de Gestión de Calidad a llevarse a cabo. Su formato, estructura, extensión o complejidad son decisión de la organización.

ii. Control de Documentos.

Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse. Además debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios, así ayudará a la empresa para que: los documentos sean

aprobados antes de su emisión; para que los documentos sean revisados, actualizados y aprobados cuando sea necesario; para identificar los cambios y el estado de revisión actual; para asegurarse que estos permanezcan legibles y fácilmente identificables; para asegurarse que se identifiquen los documentos de origen externo y se controla su distribución.

A continuación se presenta un ejemplo de un Manual de Procedimientos para la empresa:

Manual de Procedimientos Para la Empresa Mirasol S.A	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código:	
Fecha:	
TITULO DEL PROCEDIMIENTO	
1. Objetivo	Define lo que se pretende con el procedimiento en cuestión. Se describe de una manera muy concisa los contenidos a los que se procede.
2. Alcance	Se indica a que actividades, procesos, personas y áreas afecta.
3. Responsabilidades	Designa a las personas cuyo cargo está el cumplimiento del procedimiento.
4. Definiciones	Cuando sea necesario, se aclarará el significado de los términos empleados que tengan un carácter técnico.
5. Desarrollo	Se describen paso a paso todas las actividades del procedimiento de la forma más completa posible.
Observaciones: Se mencionará exclusiones, irregularidades, etc.	
Redactado por: El departamento encargado de emitir dicho procedimiento	
Aprobado por: La aprobación del Gerente o Responsable de la Calidad	

Fuente: Giménez, Albert. “Calidad: Modelo ISO 9001:2000. Normalización, Implantación, Certificación, Transición, Auditoría, Acreditación”. Pág. 321).

iii. Control de los Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos. Además deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

A continuación se presenta un ejemplo de un cuadro de registro de la calidad de la satisfacción del cliente con el servicio de la empresa:

MIRASOL S.A.	<i>REGISTRO DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA</i>					
REGISTRO No. XXX						
FECHA	NOMBRE DEL CLIENTE	DETALLE DE SATISFACCION:	RESPONSABLE	RESULTADOS SATISFACCION		
				OK	NO OK	OBSERVACIONES

1.4 Responsabilidad de la Dirección

La alta dirección debe demostrar su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, debe establecer el sistema como un medio para asegurar que los productos o servicios que ofrece estén de acuerdo con los requisitos de la Norma. La dirección tiene la responsabilidad de comunicar a la empresa, definir políticas y objetivos de calidad, revisar el sistema y recursos necesarios, y realizar análisis del sistema.

A continuación se presenta un ejemplo del Plan e Revisión del SGC:

PLAN DE REVISION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD					
MIRASOL S.A.					
REVISION DEL SERVICIO AL CLIENTE					
Análisis de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio	Problemas y Causas	Responsable	Acciones Correctivas	Acciones Preventivas	Cronograma
Encuestas Entrevistas Quejas Sugerencias	Determinar los problemas y sus posibles causas	La persona a cargo del proceso	Realizar las actividades necesarias para corregir las causas que ocasionan los problemas y así evitar su reincidencia	Evitar que las causas de los problemas vuelvan a ocurrir	Fechas para corregir el problema
Responsable de la calidad:					
Observaciones de la Gerencia:					

1.5 Gestión de los Recursos

La empresa debe determinar y suministrar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, así como también aumentar la satisfacción del cliente.

Entre los recursos que la empresa debe suministrar tenemos: Recursos humanos, Información, Infraestructura y Ambiente de Trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo de un plan de capacitación para los empleados que tienen contacto con los clientes de la empresa Mirasol S.A.:

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE SERVIO Y ATENCION AL CLIENTE					
MIRASOL S.A.					
AREA	CURSO	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	FECHAS DE LAS CAPACITACIONES	EVALUACIONES GRUPALES E INDIVIDUALES
Postventa Atención al cliente	Como satisfacer al cliente?	Expertos en el Área de Atención al Cliente	Todos los empleados que tengan contacto con el Cliente		
Observaciones:					
Responsables:					
Departamento de RRHH:					

1.6 Realización del Producto

La empresa debe identificar, planificar, desarrollar y gestionar los procesos que afectan la realización y calidad de los productos y o servicios. Esta planificación de la realización del producto debe estar relacionada con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual se deben definir ciertos métodos de control de procesos, parámetros, normas y mediciones.

En la planificación de la realización del producto la empresa debe establecer los objetivos y requisitos de calidad del mismo; debe determinar las actividades requeridas para la verificación, seguimiento, inspección y pruebas para su aceptación o aprobación. El resultado de esta planificación deberá ser presentado de forma adecuada para optimización de la operación de la empresa.

1.7 Medición, Análisis y Mejora

La empresa debe establecer e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Este proceso de medición, análisis y mejora debe demostrar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad; debe incluir métodos aplicables, técnicas, estadísticas y alcance de su utilización. Además, este proceso nos ayuda a demostrar la conformidad del producto y a mejorar continuamente la eficacia del

sistema. Con este proceso la empresa podrá evaluar las actividades, objetivos y resultados obtenidos para de esta manera tomar decisiones correctivas y mejorar el sistema.

RESOLUCION DE PROBLEMAS		
EFEECTO	CAUSA	MEDIDAS CORRECTIVAS
Identificación del problema	Determinación de las posibles causas para el problema	Acciones para solucionar el Problema
Responsables:		
Observaciones:		

1.8 Relevancia Internacional

Actualmente vivimos en un mundo globalizado en el que nuestras empresas se enfrentan a nuevos competidores; por lo que para sobrevivir tanto en el mercado nacional como internacional, las empresas se ven obligadas a alcanzar mayores niveles de calidad. Es por esta razón que las normas ISO se han convertido en una herramienta muy útil y beneficiosa para que una empresa pueda lograr sobrevivir, ser competitiva y tener una ventaja frente a las demás empresas. Incluso hoy las normas ISO son vistas como una de las principales opciones a nivel mundial, ya que garantizan la existencia de un sistema de calidad capaz de cumplir con los requisitos y necesidades exigidos por el mercado. Las empresas saben que la ISO es el camino para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad.

Es importante recalcar que el hecho de obtener una certificación bajo las normas ISO, se podría convertir en un pasaporte para penetrar en mercados extranjeros. Existen muchos mercados, como por ejemplo los europeos, los cuales exigen que las nuevas empresas o productos a ingresar cuenten con una certificación que garantice su calidad; por lo que el obtener una certificación ISO incrementa las posibilidades de una empresa para ingresar a otros mercados.

Si nuestras empresas ecuatorianas se dieran cuenta de que tienen a su alcance una herramienta tan valiosa como es la ISO y le dieran la importancia que se debe, podrían sobrevivir en este mercado globalizado compitiendo sanamente con otras

empresas, ya que el hecho de satisfacer a un cliente garantiza el consumo de los productos de cierta empresa. Las normas ISO son muy importantes y valiosas siempre y cuando las empresas las utilicen como una herramienta para poder vencer obstáculos, ya que si la empresa cree que la ISO garantiza su existencia eterna estará perdida. Por lo que se puede decir que una certificación ISO es solo un paso para la calidad, estabilidad y expansión de la empresa.

Hoy en el mundo globalizado la calidad se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado, es por esto que la ISO 9001 es sin duda el marco de calidad más sólido del mundo. Hoy en día, la utilizan alrededor de 750.000 organizaciones de 161 países y establece los parámetros para los Sistemas de Gestión de Calidad. Las normas ISO ayudan a todo tipo de organizaciones a alcanzar el éxito por medio de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua.

1.8.1 Beneficios de la normativa ISO 9001

La ISO 9001 especifica que no hay mejor garantía de calidad que un producto pueda tener que contar con este certificado. Un buen Sistema de Gestión de Calidad puede proporcionar el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier organización que quiera optimizar el modo en el que opera si lo que desea es incrementar su participación en el mercado, reducir costos y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Entre los beneficios de la ISO 9001, tenemos que ésta da una ventaja competitiva a la empresa, ya que al estar impulsada por la alta dirección ésta tiene un enfoque estratégico a los sistemas de gestión y el proceso de evaluación y verificación garantiza que los objetivos empresariales se cumplan y mejora el rendimiento empresarial. La ISO 9001 ayuda a los responsables de la empresa a aumentar el rendimiento de ésta ubicándola en un nivel superior al de sus competidores que no tienen esta certificación.

También la certificación facilita la medición del rendimiento y permite gestionar los riesgos; atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio, pone de manifiesto que es una empresa comprometida con el

cumplimiento de las normas más exigentes de calidad y mejora continua. La ISO 9001 trae beneficios financieros a la empresa, ya que brinda una eficiencia operativa, aumenta las ventas, hay un mayor retorno de la inversión y mas rentabilidad; fomenta la comunicación interna y levanta la moral, los empleados se sienten más involucrados en los cambios que se dan en la empresa; y aumenta la satisfacción del cliente, la ISO 9001 garantiza que las necesidades y expectativas del cliente sean satisfechas. (Página web: <http://integraconsulting.com> Consultado: 30 de noviembre de 2008)

CAPITULO 2

Mirasol S.A.

2.1 Generalidades de la empresa Mirasol S.A. y su situación

Mirasol S.A. abrió sus puertas en la ciudad de Cuenca en 1957, para brindar a la ciudadanía productos y servicios de alta calidad. Desde ese entonces, se han comercializado vehículos de las marcas Bedford, Vauxhall, Isuzu y los que corresponden a la marca Chevrolet en todas las versiones, llegando así a más de 30.000 familias del Austro ecuatoriano y a nivel nacional.

Actualmente Mirasol S.A se encuentra ubicada en el 2do puesto del Ranking Nacional de la Red Chevrolet y durante dos años consecutivos Mirasol S.A, ha recibido menciones y premios especiales, como son las preas que lo hacen miembro honorífico del Club Presidente, reconocimiento al que se hacen acreedores e ingresan únicamente los mejores concesionarios de la Región Andina, que han cumplido con todos los estándares de calidad exigidos por la marca Chevrolet. El cuadro presentado a continuación nos muestra el Rankin Nacional de la Red Chevrolet, este está ordenado de acuerdo al cumplimiento de los Estándares de la General Motors.

Tabla # 1

Ranking Nacional de la Red Chevrolet

Concesión	Cumplimiento de Estándares GM
Induauto	100%
Mirasol	100%
Anglo	100%
Assa	98%
Autoconsa UIO	96%
Autoconsa GYE	96%
Vallejo Araujo GYE	91%
Imbauto	90%
Ecuaauto	88%
Proauto	88%
Emaulme	87%
Lavca	85%
Autolasa	84%
Vallejo Araujo UIO	81%
Autolandia	71%
Metrocar	58%

Información Interna de Mirasol, 2008

Con el pasar de los años se han abierto talleres en diferentes ciudades del país, siendo la matriz en Cuenca. Mirasol tiene agencias en las principales ciudades del austro como son: Loja, Azogues y un taller en la obra de Mazar. Cada uno de sus talleres está equipado con tecnología de punta y personal altamente calificado, para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Para Mirasol S.A. el recurso humano es fundamental, por esta razón se realizan cursos de capacitación de forma periódica para mejorar el nivel de productividad y desempeño de los trabajadores. Actualmente Mirasol S.A cuenta con 177 empleados a nivel nacional.

En relación a las ventas, Mirasol tiene una buena posición en el mercado, en el año 2008 vendió 2.748 vehículos. El competidor directo de Mirasol en Cuenca es Metrocar; Metrocar es una empresa relativamente nueva y sus ventas todavía no igualan a las de Mirasol, en promedio Metrocar en el 2008 vendió 912 vehículos.

Tabla # 2

RANKING VENTAS 2008 CHEVROLET ECUADOR		
CONSESIONARIO		VEHÍCULOS VENDIDOS
1	ANGLO	3.996
2	ASSA	3.864
3	AUTOLASA	3.720
4	AUTOCONSA UIO	3.552
5	INDUAUTO	3.012
6	PROAUTO	2.952
7	MIRASOL CUE	2.748
8	AUTOCONSA GYQ	2.364
9	IMBAUTO	2.388
10	METROCAR QUITO	2.316
11	LAVCA	2.136
12	AUTOLANDIA	1.704
13	E. MAULME GYQ	1.704
14	VALLEJO GYQ	1.380
15	ECUA-AUTO	1.344
16	VALLEJO UIO	1.272
17	E. MAULME MACHALA	1.212
18	METROCAR MANABI	1.056
19	METROCAR CUENCA	912
20	METROCAR BABAHOYO	276

Información Interna de Mirasol, 2008

2.1.1 Breve Reseña Histórica

Mirasol S.A. es una empresa líder en el Austro y reconocida en el sector comercial. Su historia inicia el 20 de agosto de 1957, cuando se constituye Almacenes Importadora Comercial Mirasol, con 153 accionistas. Su fundador fue el Sr. Carlos Arízaga. La empresa empezó con el negocio de vehículos, y también manejaba la línea de computadoras, electrodomésticos y madera. Con el pasar de los años y por exigencias de General Motors, Almacenes Importadora Comercial Mirasol se vio en la necesidad de separar sus negocios y dedicarse a la línea Chevrolet (vehículos, talleres y repuestos)

En el año 1997 se cambia la razón social a Mirasol S.A. A lo largo de los años se han realizado disminuciones y aumentos de capital, por lo que al momento y después del último aumento de capital en el mes de septiembre del año 2004, se mantienen 98 accionistas, siendo el principal, la Empresa Automotriz Proauto C.A. de la ciudad de Quito.

La Oficina Matriz se inició en la calle Borrero 8-76, entre Gran Colombia y Lamar, bajos Hotel Cuenca; el primer Taller en la Vargas Machuca entre Presidente Córdova y Juan Jaramillo, bodegas de propiedad del Dr. Carlos Arízaga Toral; el Patio de exhibición de vehículos se abre en el año 1970 en la Calle Lamar; el segundo taller de Mirasol S.A se abre en la calle Lamar y Huayna Cápac, luego se trasladaron a la Huayna Cápac y Gil Ramírez Dávalos. Se inició la construcción del actual local de la Av. España en el año 1978. En 1980, simultáneamente fueron inaugurados los locales de Machala y Loja.

Actualmente Mirasol S.A, tiene su Matriz en la Av. España 2-114 y Sebastián de Benalcázar, en donde funciona la exhibición y venta de vehículos. En la Av. Núñez de Bonilla se encuentra el área de venta de repuestos y taller de mecánica y en la Calle Gonzalo de las Peñas el Taller Latonería. Mirasol S.A. cuenta con agencias en Cuenca, en la Av. Gran Colombia 22-287 y Unidad Nacional; Azogues, Av. 24 de Mayo y Augusto Acoto; y Loja, Av. Isidro Ayora y Juan José Flores. En estos locales se atiende con venta de vehículos, talleres y venta de repuestos originales.

2.1.2 Antecedentes Generales

2.1.2.1 Misión:

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

2.1.2.2 Visión

Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios postventa en el sur del país, gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de su recurso humano y a la lealtad de sus clientes.

2.1.2.3 Objetivos

- Participación de mercado continuamente creciente, ocupando los primeros lugares en cada tipo de negocio.
- Reconocimiento de éxito por parte de la comunidad
- Desarrollar un alto nivel profesional en sus ejecutivos
- Contar con gente de un alto grado de automotivación y con mucho espíritu de trabajo y dedicación

2.1.2.4 Valores

- Puntualidad: En Mirasol la puntualidad hace referencia al esfuerzo que un empleado hace para estar a tiempo en el lugar adecuado, para así cumplir con sus obligaciones como son: una cita del trabajo, una reunión, un compromiso de la oficina, o un trabajo pendiente por entregar.
- Honestidad: En Mirasol el trabajo se realiza con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.
- Diligencia: En Mirasol la diligencia se define como la actividad y rapidez en hacer las cosas para uno mismo y para los demás en la empresa. La diligencia es el cuidado con que una persona desempeñan sus funciones o se comporta en

su lugar de trabajo a fin de no causar daño a terceros sino ayudar a q sus compañeros y así la empresa mejore.

- Colaboración: Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores, así los logros son compartidos.
- Apariencia Personal: En la empresa este valor hace referencia al cuidado de la imagen personal ya que este posee suma importancia, ya que implica el mejoramiento del aspecto exterior del empleado, a través de la vestimenta, el habla y las mejores formas para interactuar con el cliente.
- Humildad: Dentro de la empresa la humildad consiste en que cada uno de los empleados reconozca sus debilidades, cualidades y capacidades y aprovecharlas para en bien de sus compañeros y de la empresa.
- El cliente es prioridad: Satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de los cliente con valor agregado
- El cliente interno es doble prioridad: Preparación y capacitación diaria a todos los empleados para alcanzar metas y sueños conjuntos.

2.1.2.5 Cultura Corporativa

- Tema tratado es tema superado
- Más de dos veces un error se considera negligencia
- Todos somos iguales, no hay diferencia de apellido, raza, o genero
- No hay secretarias, todas las personas deben hacer su propio trabajo, memorandos, correos, comunicaciones.
- Respeto a los demás
- Trabajo sin condiciones de tiempo
- Trabajo en equipo sin egoísmos, pretensiones o subestimación de los miembros del equipo
- La cortesía y los buenos modales deben ser el credo diario del personal de Mirasol
- La presencia personal, así como la puntualidad es considerada un valor
- Las recompensas son a largo plazo, y luego de carrera y resultados demostrados

- La empresa no acepta a personas que quieran sobresalir solas, todo el equipo debe sobresalir
- Confidencialidad y sigilo de la información y conocimiento
- La transferencia de conocimientos es parte del trabajo en equipo
- El personal debe participar de la capacitación recibida

2.1.3 Market Share 2008 a nivel nacional

Chevrolet en el Ecuador es la marca con mayor Market Share del planeta, contando actualmente con un 42.30%, dejando atrás a todos sus competidores a nivel nacional, como son Hyundai, Mazda, Toyota, Hino, Kia, Nissan, Renault, Ford, Mitsubishi, entre otros. Esto nos demuestra la gran presencia y fuerza que tiene Chevrolet en nuestro país. En el siguiente cuadro podemos apreciar los porcentajes de market share de las distintas marcas que están presentes en nuestro país. (Página web: <http://www.123jump.com/earnings-calls/General-Motors/31241> Consultado: 15 de noviembre del 2008)



2.2 Encuestas de satisfacción de clientes internos y externos

Dentro de Mirasol se realizaron tres tipos de encuestas, tanto para clientes externos como internos; dos de las encuestas están dirigidas a los clientes externos, la

primera para los clientes de ventas y la segunda para los clientes de postventa; la tercera encuesta está dirigida a los empleados de Mirasol para medir su desempeño personal y su relación con los demás. (El formato y los resultados de las encuestas están situados en el Anexo 1)

2.2.1 Encuestas para Clientes Externos

Se realizaron dos tipos de encuestas para medir el grado de satisfacción que tienen los clientes por el servicio que ofrece Mirasol. Una de las encuestas se realizó a los clientes que adquirieron su vehículo en la Matriz y la otra a los clientes que utilizaron el servicio Postventa de la empresa. El tamaño de la muestra dirigida a los clientes que compraron su vehículo en el concesionario será de 53 personas. El universo o total de la población utilizada fue el promedio de clientes semanales que compran su vehículo en el Mirasol, el promedio semanal de clientes es de 61. El tipo de muestreo escogido es el aleatorio, ya que de esta manera cualquier elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Se utilizó la siguiente fórmula estadística para obtener el resultado de la muestra:

La misma fórmula se utilizó para obtener el tamaño de la muestra para los clientes que utilizaron el servicio de postventa de Mirasol. El tamaño de la muestra es de 39; el tamaño de la población es de 43, este es el promedio diario de personas que son atendidas en el Servicio de Postventa o taller.

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P*(1-P)}{N}}$$

	Ventas	Postventa
n = Tamaño de la muestra	n = 53	39
N = Tamaño de la población	N = 61	43
D = Expresión del error	D = 5%	5%
Z = Nivel de confianza elegido	Z = 1,96	1,96
P = Porcentaje de personas que se estima van a responder una opción de una pregunta clave.	P = 0,5	0,5

2.2.2 Encuestas para personal de Mirasol

Dentro de Mirasol se realizó encuestas dirigidas a todo el personal de la Matriz en Cuenca, en la que existen 60 empleados, incluyendo la parte administrativa, asesores comerciales y servicio técnico. Se realizó dos tipos de preguntas ¿Cómo estoy yo? Y ¿Cómo está mi equipo de trabajo? Estas dos preguntas las tenían que responder en relación a distintos puntos como son: Valores personales, Habilidades y Conocimientos técnicos. Estas preguntas debieron ser contestadas del 1 al 5, siendo 1 el menor porcentaje y 5 el mayor. Con el resultado de estas preguntas podremos ver cómo está su desempeño personal y la relación entre los empleados dentro de la empresa.

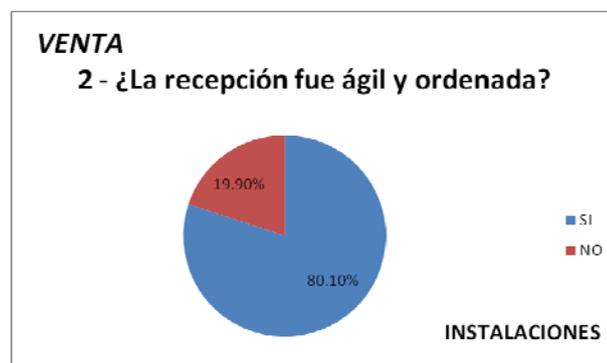
2.2.3 Análisis de resultados de las Encuestas para los Clientes de Ventas:

A continuación se realizará un análisis del resultado de las encuestas realizadas a los clientes de ventas de la empresa Mirasol S.A., la grafica del resultado de todas las preguntas se encuentra en Anexo 1.

A continuación se realiza un análisis del resultado de las preguntas que tuvieron mayor discrepancia entre los clientes de ventas.

- En la pregunta: ¿La recepción fue ágil y ordenada?

El 80.10% responde que Si fue atendido de manera ágil y ordenada, pero tenemos un 19.90% que respondió con una negativa a esta pregunta.

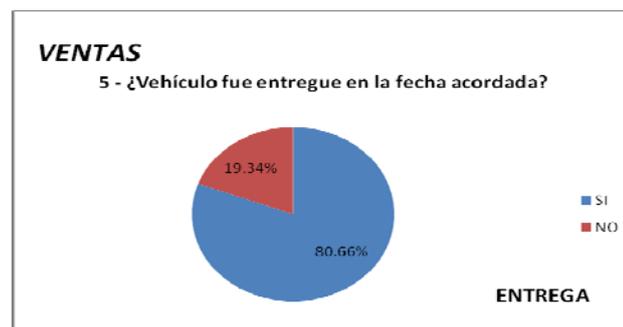


Puede ser que este porcentaje no sea muy significativo con relación al 80% que respondió afirmativamente, pero este 19% de clientes lo puede ser que se dirija a otros concesionarios para ser atendidos ya que donde nosotros no recibió una

atención adecuada. Este punto hay que tomarlo muy en cuenta ya que el cliente debe ser una prioridad dentro de la empresa, hay que concientizar a los empleados acerca de esto, de esta manera ganaremos clientes en vez de perderlos.

- En la pregunta: ¿El vehículo fue entregado en la fecha acordada?

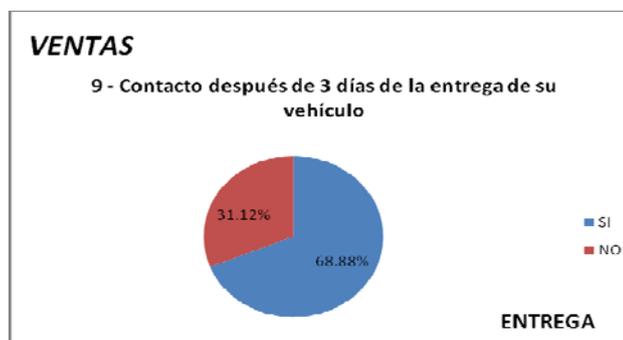
El 80.66% respondió de manera afirmativa a esta pregunta, pero tenemos un 19.34% que respondió negativamente.



Este es otro aspecto por el cual hay que preocuparse, debido a que causa molestias y descontento al cliente ya que hoy en día el vehículo se ha convertido en algo indispensable para muchas personas, incluso para algunas es un medio para conseguir ingresos económicos, por lo que este punto debe ser cumplido a cabalidad y habrá que analizar a profundidad las causas para que el vehículo no haya sido entregado en la fecha acordada y así corregirlo.

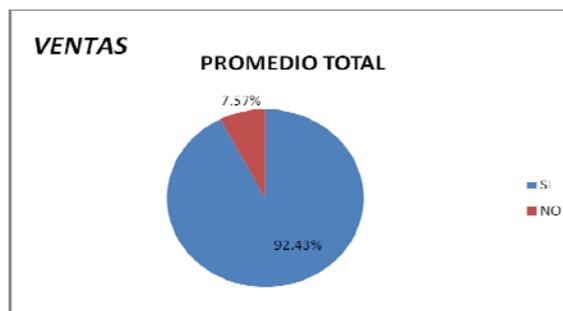
- En la pregunta: ¿Hubo contacto después de 3 días de la entrega de su vehículo?

El 68.88% respondió que Si, mientras que un 31.12% respondió que No.



El de Contacto después de 3 días de la entrega del vehículo es un procedimiento obligatorio que se debe realizar para que el cliente sepa que está apoyado por Mirasol, para hacerle saber que es importante para la empresa y así ganar su confianza y fidelizarlo. Si esto no se cumple inmediatamente habrá que tomar medidas con los responsables a cargo de esta actividad. Tenemos que hacerles entender a los empleados que el cliente y su satisfacción es lo primero en la empresa.

En promedio general Mirasol, tiene una gran aceptación de sus clientes en cuanto a las Instalaciones, Asesor Comercial y Entrega del vehículo. El promedio general de satisfacción es del 92.43%, mientras que tan solo un 7.57% no está satisfecho con el servicio que ofrece Mirasol.



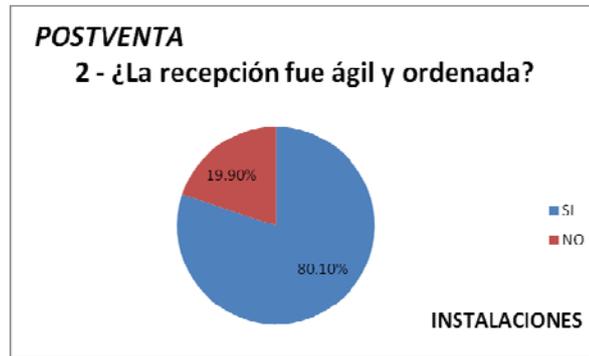
El objetivo que tenemos es que el 100% de nuestros clientes este satisfecho con el servicio que ofrecemos, debemos entender que el cliente es nuestra prioridad y que de su satisfacción depende nuestra existencia.

2.2.4 Análisis de resultados de las Encuestas para los Clientes de Postventa:

A continuación realizaremos un análisis del resultado de las encuestas realizadas a los clientes de Posventa de Mirasol S.A.:

- En la pregunta: ¿La recepción fue ágil y ordenada?

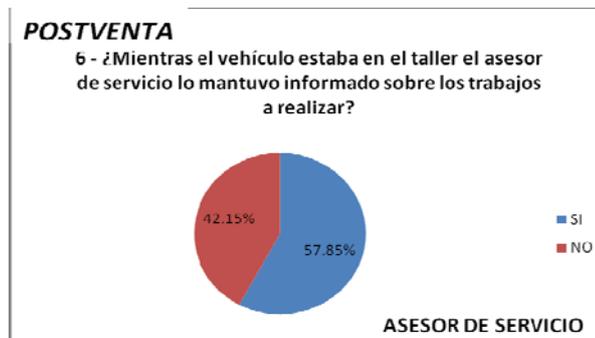
Tenemos que un 80.10% respondió afirmativamente y un 10.90% de clientes que responde negativamente.



Como podemos ver casi un 20% de clientes no fueron atendidos en forma ágil y ordenada, por los empleados tienen que aprender que el cliente es su prioridad y el atenderlo enseguida llegue al concesionario con rapidez y amabilidad debe ser indispensable. Si no se toma conciencia de esto la empresa podría perder a muchos de sus clientes.

- En la pregunta: ¿Mientras el vehículo estaba en el taller el asesor de servicio lo mantuvo informado sobre los trabajos a realizar?

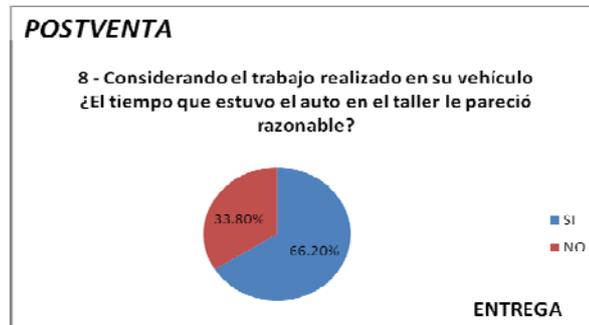
El 57.85% de clientes respondió que Si fue informado acerca de los trabajos que se iban a realizar en su vehículo mientras estaba en el taller, pero un 42.15% de los clientes respondió que No a esta pregunta.



Este es un punto para preocuparse ya que la comunicación que existe entre el asesor de servicio técnico y el cliente esta fallando considerablemente. El 100% de los clientes deberían ser informados sobre el diagnostico de su vehículo para que sepan cuantos días tardara en ser reparado y el costo que deberán pagar.

- En la pregunta: Considerando el trabajo realizado en su vehículo ¿El tiempo que estuvo el auto en el taller le pareció razonable?

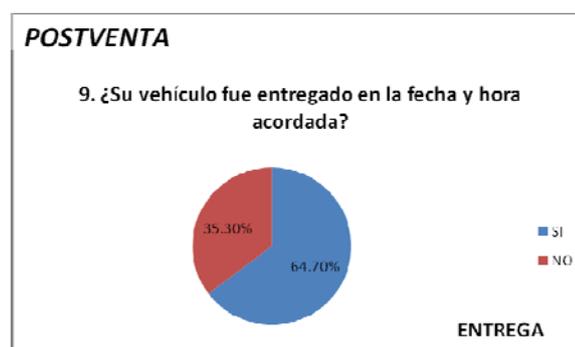
El 66.20% de los clientes respondió que le pareció razonable, mientras que un 33.80% respondió que no le pareció razonable el tiempo que su vehículo estuvo en el concesionario de acuerdo a los trabajos realizados.



De aquí viene la importancia de mantener comunicado al cliente sobre los trabajos que se van a realizar en su auto, ya que muchas veces hay que cambiar repuestos que la empresa tiene que importar o pedir la fabrica y esto suele tardar unos días más tiempo de lo acordado. Tenemos que prever todos los factores que puedan tardar la entrega del vehículo al cliente, de esta manera le podríamos advertir del tiempo que podría tardar de acuerdo con los trabajos que vayamos a realizar.

➤ En la pregunta: ¿su vehículo fue entregado en la fecha y hora acordada?

El 64.70% de los clientes respondió que Si y el 35.30% restante respondió que No ante esta pregunta.



Al igual que en la pregunta anterior, siempre tendremos que prever todos los factores que puedan tardar la entrega del vehículo al cliente. Si hacemos esto podemos darle la fecha exacta de entrega al cliente pero sin engañarle si no

cumpliendo nuestra palabra, o advirtiéndole con anterioridad la demora por algún factor de fuerza mayor.

- En la pregunta ¿Cuándo usted retiro su auto recibió una explicación satisfactoria?

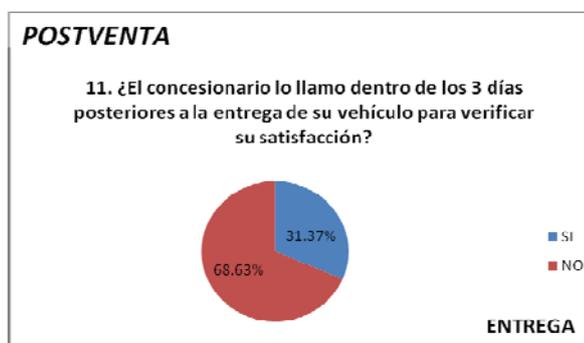
El 72.95% respondió que Si, mientras que un 27.05% de los clientes de Postventa dijo que No.



Tenemos que capacitar mejor a nuestros empleados para que puedan dar una mejor explicación a los clientes sobre los arreglos que tuvieron que hacer a sus vehículos, ya que de otra manera el cliente podría sentirse engañado sobre el trabajo realizado.

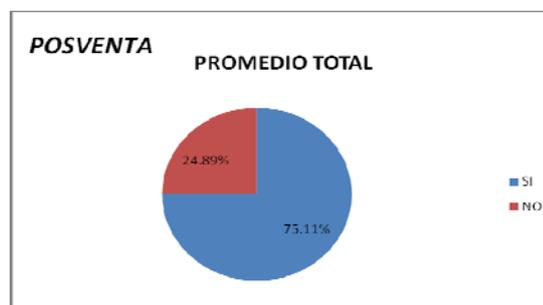
- En la pregunta: ¿El concesionario lo llamo dentro de los 3 días posteriores para verificar su satisfacción?

Tan solo el 31.37% de los clientes del servicio de postventa respondió de manera afirmativa ante esta pregunta, mientras que un 68.63% de los clientes respondió negativamente.



Este es el punto mas preocupante ya que es de suma importancia hacerle sentir al cliente que nosotros somos los primeros en preocuparnos por el, de ahí la importancia de contactarnos con el a los 3 días posteriores a la entrega. Si el cliente sabe que nosotros estamos siempre atentos con respecto a su satisfacción el volverá a nosotros cada vez que tenga un problema con su vehículo ya que se sentirá confiado con nuestra atención y servicio.

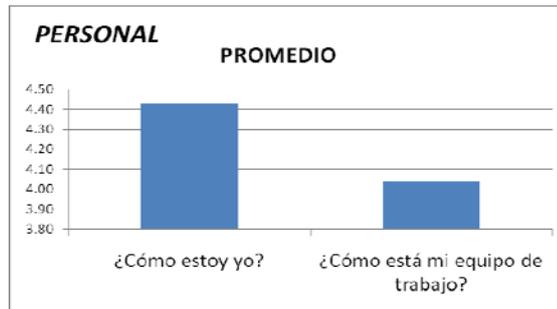
Los resultados generales de las encuestas de Postventa, no son tan satisfactorios como los de Ventas. El promedio general de aceptación es del 75.11%, mientras que un 24.89% no está satisfecho.



Si todos los puntos en los que la empresa esta fallando son corregidos al máximo de seguro la empresa atraerá más clientes y podrá retener los que ya tiene, ofreciéndole así un servicio de alta calidad. Tenemos que concientizar a nuestros empleados que nuestros clientes siempre están primero ya que de ellos depende nuestro éxito.

2.2.5 Análisis Resultados Encuestas de los Empleados de Mirasol:

Como podemos ver, el promedio de las encuestas realizadas a los empleados de Mirasol es bueno, en la pregunta de cómo estoy yo, tenemos un resultado de 4.43 y la pregunta relacionada con el equipo de trabajo el resultado es de 4.04. Lo cual nos demuestra que tanto en lo personal como en lo grupal los empleados se sienten a gusto dentro de la empresa desempeñando su trabajo.



Los aspectos que tendrán que ser revisados son los que tienen un resultado menor a 4, como son: en lo individual: las Normativas del sector automotor que tiene un promedio de 3.02; en lo grupal tenemos: Puntualidad, Paciencia, Tolerancia, Flexibilidad, Manejo diario de agenda, Internet, Políticas y procedimientos del concesionario, Herramientas de office, Normatividad del sector automotor.

El personal de la empresa debe recibir capacitaciones constantes acerca de la importancia que tiene el cliente. Es de igual importancia que se den charlas motivacionales para que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo, así como también capacitarles en su área de trabajo para que cada día estén preparados para afrontar nuevos desafíos.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA, es un diagnóstico administrativo en el cual se determinan los puntos fuertes y débiles que posee una compañía, así como también las oportunidades y amenazas que se puedan dar en el entorno.

2.3.1 Fortalezas

Un punto fuerte o fortaleza es algo que la compañía hace bien o una característica que le proporciona una capacidad importante.

- Bajo Costo, debido a la sinergia corporativa, la General Motor permite compartir y minimizar costos, sobre todo los de logística y transporte, publicidad y otros.
- Mirasol ofrece Servicio de postventa, que es un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía, nuevamente gracias a la sinergia

conseguida, permitiéndole al consumidor brindarle otros servicios por la compra de algún producto.

- Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento propio y bancario, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito y refinanciamiento.
- Compra del vehículo antiguo, es un factor determinante que puede motivar la compra. Mirasol da los mejores precios por dejar el vehículo antiguo para llevar uno nuevo.
- Cuenta con precios bajos, este es un factor que realmente determina la compra.
- Importa productos de industria Japonesa, la de mayor aceptación en el mercado, además, la percepción que tienen los clientes de los productos ofertados por la empresa es buena.
- Cuenta con un Patrimonio sólido, Mirasol pertenece a un grupo empresarial sólido, dedicado a diversas actividades económicas y que cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.
- La empresa tiene un balance de capital positivo, con una buena liquidez lo que le permite no tener problemas financieros. En el 2008 Mirasol tuvo una Utilidad Neta antes de Impuestos de \$2,340,643.54.
- Mirasol tiene un buen cumplimiento de la agenda, realiza lanzamientos exitosos y a tiempo de productos.
- Cuenta con instalaciones confortables que agradan a los clientes.
- Los asesores comerciales son competentes y dedicados con su trabajo y tienen un amplio conocimiento de los productos que la empresa ofrece.
- El personal cuenta con valores personales importantes para el éxito de Mirasol, además este es considerado el activo más valioso de la empresa, por lo que continuamente se le da capacitaciones.
- Existe una buena relación y comunicación entre todo el personal.
- Administración eficiente de presupuesto de Publicidad.
- Contínuo desarrollo de la capacidad de gestión de los asesores de venta.

2.3.2 Debilidades

Una debilidad es algo que le hace falta a la compañía o que esta no hace bien. Un punto débil puede hacer que la empresa sea competitivamente vulnerable. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Diseño del producto, los productos de la competencia, están mejor posicionados, la empresa debe tratar de revertir esto.
- La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada, quizás no hay una motivación o incentivo adecuado.
- Mala Provisión de repuestos y servicios en el pasado, ya que no se tenía la adecuada precaución para tener un stock completo de repuestos y brindar un amplio servicio.
- El personal no tiene suficiente conocimiento sobre las normativas del sector automotor y acerca de las políticas y procedimientos del concesionario.
- No existe un seguimiento de los carros vendidos y atendidos en el concesionario.
- El negocio de las flotas privadas no ha sido tomado muy en cuenta (buses y taxis).

2.3.3 Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que son prometedoras para la industria y que pueden ser aprovechadas por la empresa.

Entre las principales oportunidades que tiene la empresa están:

- Existencia de un mercado rentable, el mercado automotor y sobre todo el segmento de las importadoras, es un negocio bastante rentable y a pesar de que se ha contraído tiende a recuperarse en un periodo no muy largo.
- Oportunidad de Ampliar la Línea de productos, mediante el Automóvil Chevrolet para llegar a nuevos mercados.
- Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad de una sola marca o un solo tipo de vehículo debido a que

empresas comercializadoras ofrecen variedades. El consumidor ya no le teme mucho a conocer algo nuevo.

- Oportunidad de desarrollar nuevas fuentes de financiamiento.
- Mirasol puede fortalecer su imagen de marca vía valores agregados (Posventa, CRM).
- Posibilidad de fortalecer el negocio de camiones y buses.

2.3.4 Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas que afectan negativamente a la industria y a todas las empresas que la conforman, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evadirla.

- La principal amenaza actualmente es la recesión económica por la cual atraviesa el país, que merma la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo el comercio de los bienes y más aún los vehículos automotores.

2.4 Prioridades a Cumplir:

El siguiente cuadro presenta un plan anual en que se define el propósito de Mirasol con sus objetivos y métodos para lograr dicho propósito, si estos son llevados a cabo de una manera correcta, la empresa contará con clientes leales y fieles.

Propósito: Ser líderes en el mercado ecuatoriano con productos, servicios y valores agregados que excedan las expectativas de los clientes	
Objetivo	Métodos
Mantener la participación de mercado	Resaltando ventajas concretas de los productos, garantizando disponibilidad con planes de financiamiento especial.
Continuar administración eficiente de presupuesto de Publicidad.	Compra eficiente de medios mediante negociaciones paquete.
Aumentar el valor percibido de la marca Chevrolet aprovechando productos/servicios de valor agregado.	Promocional permanentemente valores agregados de la marca (Posventa, Chevystar, 1-800, Asistencia, Red de Concesionarios) integrándolos de manera efectiva en la comunicación de la marca.
Asegurar publicidad con calidad internacional con calidad en producción, creatividad y estrategia de medios.	1. Liderar innovación en medios. 2. Posicionar a Mirasol como el primer concesionario. 3. Asegurar capacitación permanente de equipo interno.
Desarrollar promociones que aumenten el valor percibido de la marca.	Campañas promocionales deben girar alrededor de pilares como son Calidad y Renovación.
Maximizar la fidelización y recompra de nuestros clientes	Manteniendo un canal de comunicación con los clientes.

2.5 Estrategia del Producto

El producto en el caso de Mirasol es el servicio que ofrece a sus clientes. El servicio intangible es tan importante para el cliente como el producto mismo, este se vive al momento que se entrega es decir antes, durante o después de una venta. Al servicio se lo puede clasificar como la atención al cliente, cortesía, un ambiente de hospitalidad, conocimiento de los empleados del producto, amabilidad y asistencia a los clientes, resolución de quejas, orden y limpieza.

Si la empresa quiere llegar a la excelencia y conseguir implementar con éxito la normativa de calidad tiene que entender que en la negocio el cliente es lo mas importante y por eso hay que tratarlo como un rey. El principio de tratar bien a los

clientes tiene sus resultados en la fidelización. El que el cliente sea el rey de la empresa significa que éste está ubicado en el centro de nuestro negocio, de manera que toda la organización, y sus procesos, giran alrededor de él y para él. Para ello es crítico Conocerlo, Satisfacerlo y Fidelizarlo.

Satisfacer y fidelizar un cliente, es mucho más que seguir poniendo a su disposición un producto o un servicio en unas condiciones más o menos pactadas, y esperar que repita. Consiste en mejorar lo que ha pasado a llamarse, “la experiencia del cliente”: ofrecer al cliente una experiencia diferente, y emocionarlo, incrementara no solo su satisfacción, sino que sentara las bases para su fidelización, porque los clientes, como las personas, somos fieles a lo que amamos. Mimar un cliente es tratarlo cómo nos gusta que se nos trate, vigilando con sumo cuidado todos los detalles de nuestra relación. En Mirasol tenemos como mimar al cliente al momento de la recepción recepción, al momento de la venta, en los talleres y en el servicio de postventa, si conseguimos que el cliente se sienta bien con nosotros él regresara una y otra vez, es decir habremos conseguido su fidelización.

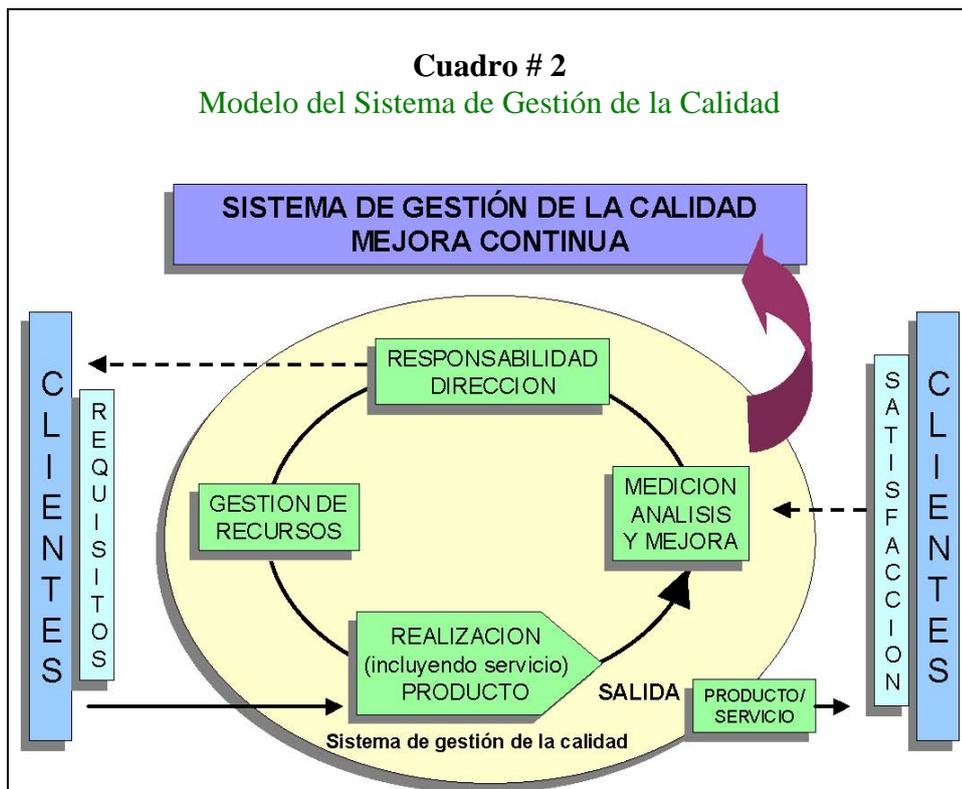
La estrategia de producto consistirá en tres pasos:

- Llegar a nuevos mercados y aumentar la participación en los mercados existentes
- Establecer una imagen de calidad mediante la importación de productos de alto nivel de calidad y distinguir los productos de los de la competencia, sobre todo, en base al servicio de postventa, dando al vehículo mayor valor agregado que los de la competencia. Los productos que importa y comercializa la empresa deben ser diferenciados en la calidad y durabilidad como características propias, este es un pilar básico de la estrategia genérica de diferenciación.
- Distinguir los productos en base a un servicio de pos venta y facilidades de financiamiento, mediante el cual, al comprar un producto que comercialice la empresa se le de mayor valor agregado y motive la compra para satisfacer las necesidades del cliente.

CAPITULO 3

Plan para la implementación de la ISO 9001 en Mirasol S.A.

El enfoque de la Norma ISO 9001 es hacia los procesos y busca principalmente aumentar la satisfacción del cliente. Como vemos en el siguiente cuadro todos los procesos que se realicen dentro de la empresa están dirigidos hacia la satisfacción de los clientes ya que de ellos depende la vida de la organización.



(Página web: <http://empresas.sence.cl> Consultado: 30 de noviembre del 2008)

3.1. Actividades que debe realizar

3.4.1 Pasos a seguir

Los pasos que Mirasol debe seguir para el proceso de implantación la ISO son:

- Adopción inicial
- Comunicación al personal adopción sistema calidad

- Distribución procedimientos
- Distribución formularios / registros
- Distribución manual de calidad
- Distribución plan implantación por departamento
- Distribución plan auditorías internas por departamento/Seguimiento
- Actuar sobre resultados auditorías y no conformidades iniciales
- Acciones Correctivas / Ordenes Modificación
- Revisión periódica manual de calidad
- Auditorías internas periódicas
- Auditoría Certificación por Entidad de Certificación
- Seguimiento anual por Entidad de Certificación (Pagina web: <http://www.normasycertificaciones.com> Consultado: 11 de enero de 2009)

3.1.2 Política de la Calidad

La política de la calidad es fundamental en un Sistema de Gestión de Calidad, esta muestra el compromiso de la dirección en implementar el Sistema. El compromiso de la Dirección con la calidad debería describir su visión global de lo que la calidad significa para la empresa y para sus clientes.

La política de calidad debe incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de calidad. Además, ésta debe ser comunicada y entendida dentro de la empresa, ya que es necesario que el personal entienda como les afecta y su papel dentro del Sistema de Gestión de Calidad. La política de calidad debe ser revisada continuamente por la alta dirección para determinar si los objetivos siguen siendo los correctos.

A continuación se presenta la política de calidad que puede ser adoptada por Mirasol para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Mirasol S.A.

Política de Calidad: Lograr la satisfacción de los clientes al ver cumplidas sus expectativas mediante el servicio que ofrece.

Para esto la empresa necesitará:

- Atender las necesidades particulares de cada cliente.
- Cumplir con las fechas de entrega de los vehículos
- Supervisión del servicio que los asesores ofrecen a los clientes.
- Solución rápida y eficiente de los problemas que se presenten.
- Dar un trato oportuno, servicial y amable en todo momento.

Si la empresa sigue esta estrategia podrá aumentar su posición en el mercado y diferenciarse de sus competidores.

Es importante recalcar que esto podrá alcanzarse mediante:

- Contacto permanente con los clientes para detectar sus necesidades y expectativas y así mejorar continuamente los servicios que ofrece.
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Preocupación constante por satisfacer al cliente.
- Formación o capacitación permanente del personal.

3.4.2 Mejoramiento Continuo y Grupos de Calidad

Mejora Continua

Para la implementación de la ISO 9001, Mirasol S.A. tiene que utilizar como herramienta principal el Mejoramiento Continuo. El Mejoramiento Continuo es un proceso que refleja lo que una empresa necesita hacer si ésta quiere ser competitiva en su mercado. Con la aplicación de la Mejora Continua Mirasol puede empezar a mejorar sus debilidades y afianzar sus fortalezas. Con el Mejoramiento Continuo la empresa podrá ser más productiva y competitiva en su mercado.

Mirasol deberá analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente este podrá ser mejorado y corregido. Si esta técnica es aplicada

correctamente puede ser que como resultado la empresa crezca dentro del mercado y hasta podría llegar a ser líder.

La Mejora Continua en el desempeño global de Mirasol deberá ser un objetivo permanente de ésta. El Mejoramiento Continuo es un medio eficaz para realizar cambios positivos que permitirán ahorrar dinero tanto para lo empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Los clientes son las personas más importantes del mercado, por lo que los empleados deben trabajar con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, ya que ellos son parte fundamental de la empresa y por esta razón merecen el mejor trato y toda la atención posible.

Mirasol deberá incrementar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Los resultados deberán ser revisados para determinar oportunidades adicionales de mejora, así la mejora es una actividad continua. Las informaciones provenientes de los clientes, auditorias y la revisión del Sistema de Gestión de Calidad pueden utilizarse para identificar nuevas oportunidades de mejora.

La dirección de Mirasol deberá emprender actividades de mejora continua en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de obtener el máximo beneficio para la empresa. Es importante recalcar que los empleados de una empresa son la mejor fuente de ideas para la Mejora Continua, por lo que la dirección debería considerar actividades como:

- *La formación de grupos y elegir lideres entre los miembros del grupo.*
- *Permitir a las personas controlar y mejorar su lugar de trabajo*
- *Desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades de las personas como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.* (Pagina web: <http://www.grupokaizen.com> Consultado: 15 de septiembre 2008)

Entre los ejemplos de áreas en las que el sistema de gestión de la calidad puede ser mejorado se incluyen:

- *Las comunicaciones internas.*
- *Las actividades de seguimiento.*
- *Los procedimientos documentados.*
- *La efectividad de las reuniones de revisión por la dirección.*
- *Los sistemas de obtención de información de los clientes.*
- *Los programas de formación (por ejemplo, para la dirección o para auditores internos o para empleados).* (Pagina web: <http://www.grupokaizen.com> Consultado: 15 de septiembre 2008)

Grupos de Calidad

Los Grupos o Círculos de Calidad son grupos pequeños de empleados que realizan un trabajo en un área común, ellos trabajan para el mismo supervisor; además se reúnen voluntaria y constantemente; son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones, presentarlas a la dirección, si esta solución es aprobada, tienen que llevar a cabo su implantación, evaluar los resultados de la solución propuesta y optimizar los resultados de la solución.

Los grupos de calidad son un instrumento que Mirasol deberá aplicar internamente si cree en el concepto de calidad total y si quiere que la mejora sea algo permanente dentro de la organización. Los círculos o grupos de calidad pueden ayudar a que Mirasol reduzca los costos de todo tipo, como administrativos o comerciales. Incluso si los círculos de calidad son implementados en Mirasol, se puede conseguir una motivación constante para los trabajadores, ya que se les ofrece la oportunidad de participar directamente en los objetivos de la empresa y de ser valorados por su trabajo.

Es recomendable que en Mirasol los grupos de calidad se reúnan cada 2 o 3 semanas. Entre las actividades de los grupos de calidad de la empresa tenemos: la identificación de problemas, la selección del problema de mayor importancia, la investigación del problema, y la búsqueda de una solución de dicho problema.

Los círculos de calidad traerán varios beneficios para Mirasol, como por ejemplo, se puede generar en los empleados un sentimiento de satisfacción y sus logros podrían ser reconocidos; se puede generar una mayor conciencia de trabajo en equipo; aumentar la participación de los individuos; se puede mejorar la manera en que las tareas son realizadas y por ende aumentar la calidad en el servicio que Mirasol ofrece a sus clientes.

3.5 Documentos del Sistema de Calidad

La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de Calidad. En la documentación se encuentra toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones. La documentación tiene una gran importancia en el logro del objetivo más importante que es la calidad o que es lo mismo la satisfacción de las necesidades del cliente; por esta razón una de las principales etapas de la implementación de la ISO 9001 es la elaboración de la documentación.

Los documentos que se realicen dentro de Mirasol deberán describir los procesos que satisfacen los requisitos de la norma. Todos los documentos deberán estar escritos de una manera clara, concisa, que sean fáciles de entender y de adaptar a la empresa.

Además los procedimientos deberán ser diseñados cuidadosamente para poder identificar las metas y los objetivos de cada proceso, y así poder mejorar los procesos que se están llevando a cabo. Cabe recalcar que los procedimientos incluyen la asignación de responsabilidades. A continuación se presenta las etapas o pasos básicos para la realización de la documentación en la empresa Mirasol.

Etapas

1. Documentación

Para la implementación de la ISO 9001, Mirasol deberá contar con ciertos documentos para garantizar que los procesos se lleven a cabo de una forma controlada. Para la determinación de la documentación de Mirasol primero tenemos que analizar en las normas de la ISO 9001 los elementos que son aplicables dentro

de esta de acuerdo a sus características, tamaño, tipo de actividad, interacciones y personal.

Entre los documentos con los que Mirasol deberá contar para la implementación de la norma ISO 9001 tenemos:

- Declaraciones documentadas de la política de calidad y los objetivos de la calidad.
- Manual de Calidad
- Manuales de Procedimientos
- Procedimientos generales y específicos
- Registros
- Planes de Calidad
- Especificaciones
- Planes de inspección.
- Informes
- Planos
- Certificados
- Reglamentos
- Facturas
- Tarjetas de almacenamiento
- Instrucciones

Los documentos antes mencionados pueden ser útiles para obtener los resultados que Mirasol desea en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad.

Además deberá contar con procedimientos documentados para el control de calidad, control de los registros de calidad, auditorías internas, acciones correctivas y acciones preventivas. De igual manera deberá contar con documentos para asegurar el control, funcionamiento y planificación de los procesos.

A continuación se presenta un ejemplo de Manual de Procedimientos de cómo llevar a cabo la recepción al cliente:

Manual de Procedimientos Para la Empresa Mirasol S.A	
RECEPCION AL CLIENTE	
Código: 000	
Fecha: XX/XX/XX	
TITULO DEL PROCEDIMIENTO	
1. Objetivo	Brindar al cliente una recepción ágil y ordenada
2. Alcance	El cliente deberá ser atendido con amabilidad y educación, deberá ser atendido de la mejor manera haciendo que se sienta cómodo y tratando de satisfacer sus requerimientos.
3. Responsabilidades	Las personas a cargo serán los Asesores de venta.
4. Definiciones	
5. Desarrollo	Al ingresar un cliente siempre habrá una persona para atenderlo, de acuerdo a sus necesidades se le será designado un Asesor de ventas o uno de taller. El Asesor deberá realizar una serie de preguntas para que todos los requerimientos del cliente sean cumplidos. El cliente deberá ser tratado como se merece. Se le dará todas las explicaciones necesarias de lo que exige para que todos los puntos sean cubiertos y no quede ninguna duda. Después habrá que hacer un seguimiento para medir la satisfacción del cliente. De esta manera el cliente se ira contento y en una próxima oportunidad regresara al concesionario.
Observaciones:	
Redactado por: Coordinador de Ventas	
Aprobado por: Gerente de Ventas	

2. Diagnóstico de la situación de la documentación de la empresa

Para esta etapa Mirasol debe comparar los documentos que tiene actualmente con los documentos que exige la ISO 9001. Para esto es recomendable que se elabore una guía para realizar el diagnóstico, en ésta se debe tener en cuenta los documentos que exige la norma así como los requisitos que debe cumplir la documentación. Se debe determinar la existencia o no de los documentos, en qué medida cumplen con los requisitos necesarios y si éstos están siendo utilizados

correctamente. Después es necesario que se elabore y se presente un informe acerca del diagnóstico realizado, éste debe ser presentado a la alta dirección.

3. Diseño del Sistema Documental

Mirasol tendrá que establecer los elementos necesarios para la elaboración del Sistema Documental, para esto primero hay que clasificar y jerarquizar la documentación. En la jerarquía de la ISO 9001 está primero el Manual de Calidad, seguido por los Procedimientos, y en tercer lugar, el Control de los Registros.

Es muy importante que se defina la autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel, de esta manera se podrá involucrar a todo el personal de Mirasol en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Además el grupo que fue elegido para la elaboración del Manual de Calidad tendrá que definir su estructura y formato. A continuación se presenta un formato modelo de un Manual de Calidad:

Manual de Calidad:

- Resumen del Manual
- Índice
- Descripción de la empresa (Historia)
- Alcance (Ámbito de aplicación, incluyendo las exclusiones)
- Definiciones, terminología y abreviaturas
- Sistema de Gestión de Calidad
 - Requisitos Generales
 - Requisitos de la Documentación
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Producto
- Medición, Análisis, y Mejora

De igual manera, es importante que se elabore un plan para la realización de los documentos y programar capacitaciones del personal para que entiendan perfectamente las tareas que deben realizar y así llevar a cabo la implementación

del Sistema de Gestión de Calidad.

4. Elaboración de los documentos

Para la elaboración de los documentos, el personal implicado de Mirasol deberá realizar, revisar y aprobar los documentos en todos los niveles. En esta etapa el grupo seleccionado de Mirasol tiene la tarea de elaborar el Manual de Calidad de acuerdo al formato que escogieron en la etapa anterior teniendo en cuenta todos los requerimientos. Además, es importante que se revisen y se aprueben todos los documentos no solo, por parte de la alta dirección sino por parte del personal competente autorizado; los documentos deberán ser revisados y aprobados conforme estos se vayan elaborando.

5. Implantación del Sistema Documental

En esta etapa Mirasol deberá realizar la implementación de todos los documentos elaborados. Es necesario que se defina un cronograma de implantación de los documentos y que se lleve registros de los documentos que se vayan implantando en Mirasol. Los documentos deberán ser distribuidos a todo el personal después de su aprobación para que se sientan involucrados y se sientan parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Otra de las tareas a realizar en esta etapa es poner en práctica lo que se ha establecido en los documentos; de igual manera, es necesario que se lleven registros de las actividades que se vayan realizando para ir verificando que todo se esté realizando de manera correcta y de acuerdo a los requerimientos de la ISO 9001.

6. Mantenimiento y Mejora del Sistema

Para la ejecución de esta etapa la alta dirección de Mirasol deberá planificar auditorías internas para poder identificar oportunidades de mejora y así mantener y continuar con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Después de las auditorías será necesario que se realicen tanto acciones correctivas como preventivas para de esta manera evitar las no conformidades con la documentación.

3.3 Procedimientos

Según la Norma ISO 9001 existen seis procedimientos básicos a seguir para su implementación, estos procedimientos son obligatorios para cualquier empresa que busque la certificación. A continuación se da una breve descripción de los seis procedimientos a seguir sin orden de importancia:

1. Control de Documentos:

El que los documentos sean adecuadamente controlados permitirá que toda la información dentro de Mirasol fluya correctamente; esto ayudará a que el servicio que la empresa ofrece sea garantizado y que satisfaga las necesidades de los clientes.

2. Control de Registros

Si los registros son controlados debidamente, estos podrán ser utilizados como evidencia verídica y válida de las actividades que se están llevando a cabo dentro de Mirasol para aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se presenta un modelo de registro de calidad de la satisfacción de los clientes del servicio de la empresa:

MIRASOL S.A.		<i>REGISTRO DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LA EMPRESA</i>				
REGISTRO No. XXX						
FECHA	NOMBRE DEL CLIENTE	DETALLE DE SATISFACCION:	RESPONSABLE	RESULTADOS SATISFACCION		
				OK	NO OK	OBSERVACIONES
5/Ago/09	Luis Perez	Recepción	Juan Cobos	x		
		Conocimientos Del asesor			x	Cliente inconforme con La información recibida.

Recomendaciones: brindar capacitación a los empleados para ofrecer un mejor servicio.

3. Control de Producto no conforme

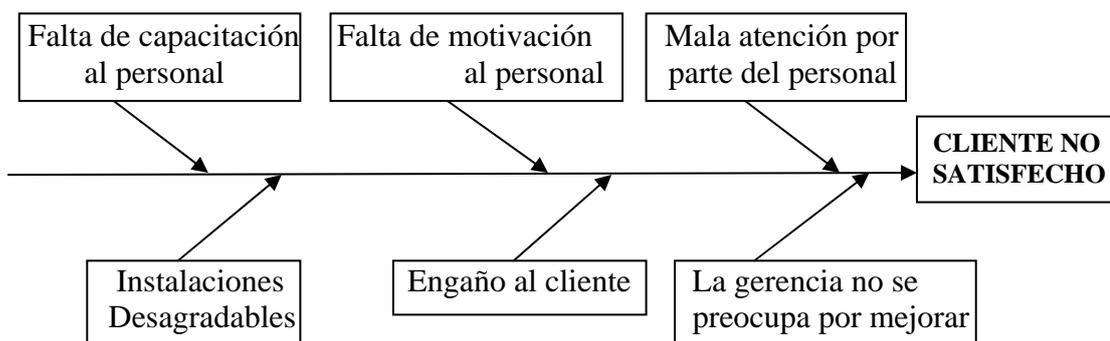
Mirasol deberá contar con un plan o procedimiento que indique qué se debe hacer y cómo se deben controlar los servicios que ofrece Mirasol. El procedimiento a seguir también deberá describir lo que se debe hacer para eliminar las posibles causas de no conformidades a través del uso de acciones correctivas. De igual forma es indispensable que se lleven a cabo procesos de monitorización y medición de la realización del producto o en el caso de Mirasol del servicio que ofrece.

4. Acciones Preventivas

Este es un procedimiento que describe qué hacer para eliminar o prevenir posibles causas de no conformidades o un producto fuera de especificación.

El siguiente diagrama nos ayudara a tomar acciones preventivas importantes:

Diagrama de Causa y Efecto:



5. Acciones Correctivas

Mirasol deberá contar con un procedimiento que indique las acciones que deberán tomarse en caso de que el servicio que ofrece esté fuera de la especificación o no esté de acuerdo con lo planeado para alcanzar el Sistema de Gestión de Calidad. La finalidad de este punto es que se encuentre la causa del problema para así evitar que vuelvan a ocurrir en otra ocasión.

6. Auditorías Internas

Las auditorías internas son un requisito importante para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ya que es un mecanismo de control que permite a la alta dirección medir la eficacia del sistema y también le permite identificar la presencia de algún problema en el proceso de la prestación del servicio, así Mirasol podrá evitar que los clientes reciban un servicio inadecuado.

Además, las auditorías internas representan una herramienta de prevención de defectos así como una herramienta para detectar nuevas herramientas de mejora dentro de la empresa. Incluso podemos decir que las auditorías representan un paso previo para saber si la organización está preparada para solicitar la auditoría de certificación.

3.4. Propuesta Cronograma para implementación de la ISO 9001

CAPITULO 4

Análisis del mercado colombiano para la internacionalización de Mirasol S.A

4.1 Comportamiento del Sector Automotor

El sector Automotriz en el mercado colombiano tiene una gran importancia en el desarrollo industrial del país, esta importancia radica principalmente en los resultados generados de transferencia tecnológica, producción y empleo que genera esta importante cadena productiva en muchos sectores relacionados. De la misma manera que en el resto del mundo la globalización de la economía ha traído nuevas oportunidades y retos para el sector automotriz de este país.

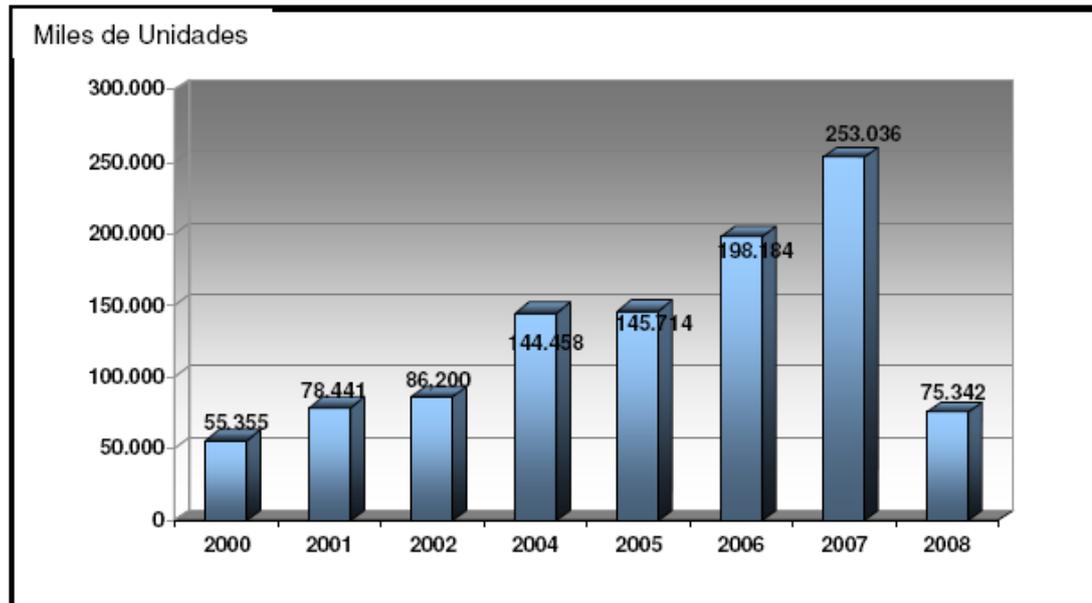
Los inicios de este sector se dan desde 1903 cuando en Bogota se conoce el primer automotor, un Cadillac importado; desde entonces se ha venido dando grandes avances en este sector, y hoy en día encontramos importantes ensambladoras, como por ejemplo, General Motors Colmotores que produce la marca Chevrolet, Sofasa S.A. que produce la marca Renault, y la Compañía Colombiana Automotriz que produce la marca Mazda.

El sector automotriz en Colombia presenta dos características fundamentales que lo presentan como una fuente clave para el crecimiento de la economía del país. La característica principal es que este es un sector altamente importador. La otra característica es la cadena productiva ya que comprende diferentes actividades que provocan el crecimiento en otros sectores económicos. Dentro de las principales actividades del sector automotriz tenemos el ensamblaje de vehículos, la fabricación de partes de vehículos, y además involucra artículos de otras cadenas como metalmetálica, petroquímica, entre otras.

La importancia que ha adquirido el sector se ha dado gracias al continuo crecimiento de sus ventas desde el año 2000 hasta el año 2007. El registro en ventas que realizó durante el año 2007 alcanzó un máximo en la historia del sector. Es importante destacar que el año 2007 se caracterizó por un crecimiento económico a nivel nacional, debido principalmente al comportamiento del consumo y de la inversión, situación que cambió durante el año 2008 a nivel nacional y así a nivel del sector lo que se refleja en una desaceleración en la dinámica que venía presentando.

A continuación se presenta un cuadro que muestra la evolución de las ventas de autos en Colombia desde el año 2000 hasta abril del 2008:

EVOLUCION DE LAS VENTAS DE VEHICULOS EN COLOMBIA (VENTAS AL DETAL – UNIDADES)

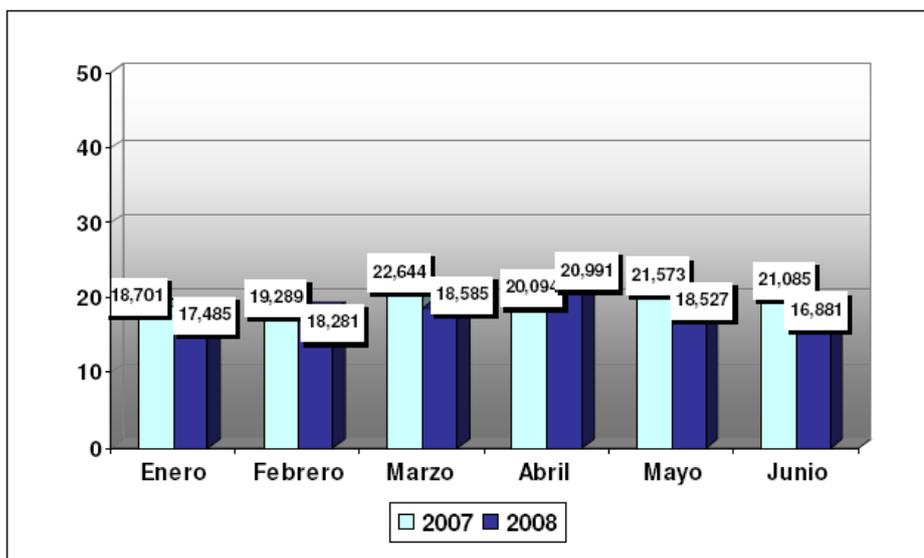


Fuente: Econometría – los datos para el 2008 corresponden al acumulado hasta abril.

Como podemos ver en el año 2008 la situación ha sido diferente, debido principalmente a la situación con Venezuela, esto perjudicó la dinámica del sector y generó grandes incertidumbres sobre su crecimiento. Esta situación incluso hizo que las ensambladoras informaran que se provocaría el despido de miles de personas, debido a que durante el mes de enero las ventas no habían sido buenas, y el crecimiento de ventas al por mayor había sido inferior en 6.3% a las registradas en el mismo mes del año 2007.

Al cierre del primer trimestre del año las ventas de autos habían caído 7.2%. Según análisis del sector dentro de las principales causas esta caída esta cuota de importaciones impuesta por Venezuela, las altas tasas de interés y la desaceleración en el consumo de los hogares. Pero a pesar de que el comportamiento del sector en el 2008 no fue como el del 2007, el sector presento buenos resultados si los comparamos con años anteriores como lo podemos ver en el siguiente cuadro:

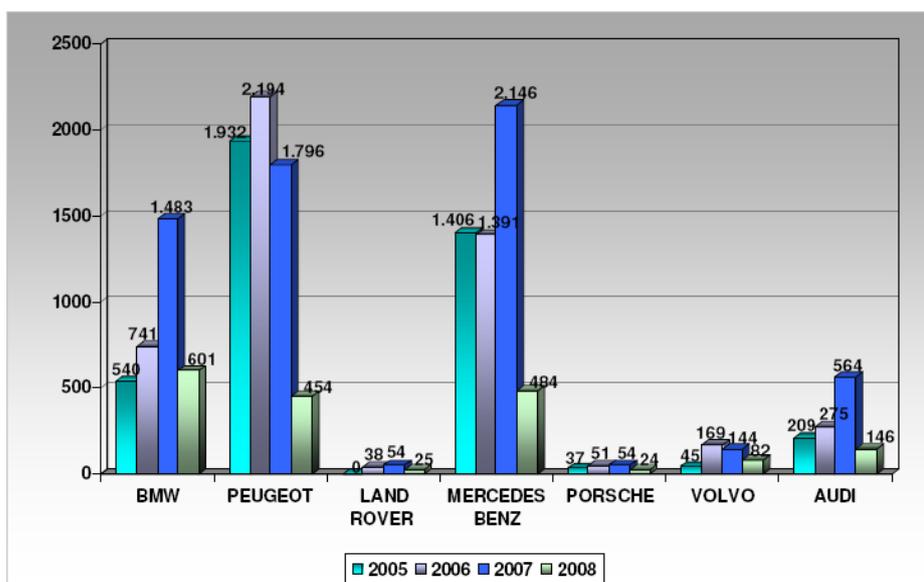
**VENTAS DE VEHICULOS PRIMER SEMESTRE 2007 – 2008
(VENTAS AL DETAL – UNIDADES)**



Fuente: Econometria

Del comportamiento del sector es importante destacar que por un lado, el mercado de los autos usados ha venido presentado una situación difícil, mientras que el mercado relacionado con vehículos de gama alta ha venido creciendo en el país de forma considerable. Este comportamiento tiene que ver con la revaluación que significa una importante reducción de precios y así en una mayor accesibilidad de los consumidores a carros nuevos y de lujo. Esto lo podemos ver reflejado en el siguiente cuadro:

UNIDADES DE VEHICULOS DE LUJO VENDIDAS EN COLOMBIA 2005 - 2008



Fuente: Comité Automotor – Econometria. Los datos correspondientes al 2008 son acumulados hasta el mes de abril

4.2 Ensambladoras en Colombia

A través de los años la ensambladora General Motors Colmotores ha logrado un liderazgo afianzado en el mercado colombiano, ya que se encuentra en el primer lugar de ventas, seguida por Sofasa, y en tercer lugar está la compañía Automotriz. (Fuente: Econometria S.A. Resumen de ventas de vehículos al por mayor. (En línea). Google. Disponible en

Internet.URL:<http://ww.grupotarea.com/ARCHIVOS/comparativo> (Consultada: 30 de julio 2009))

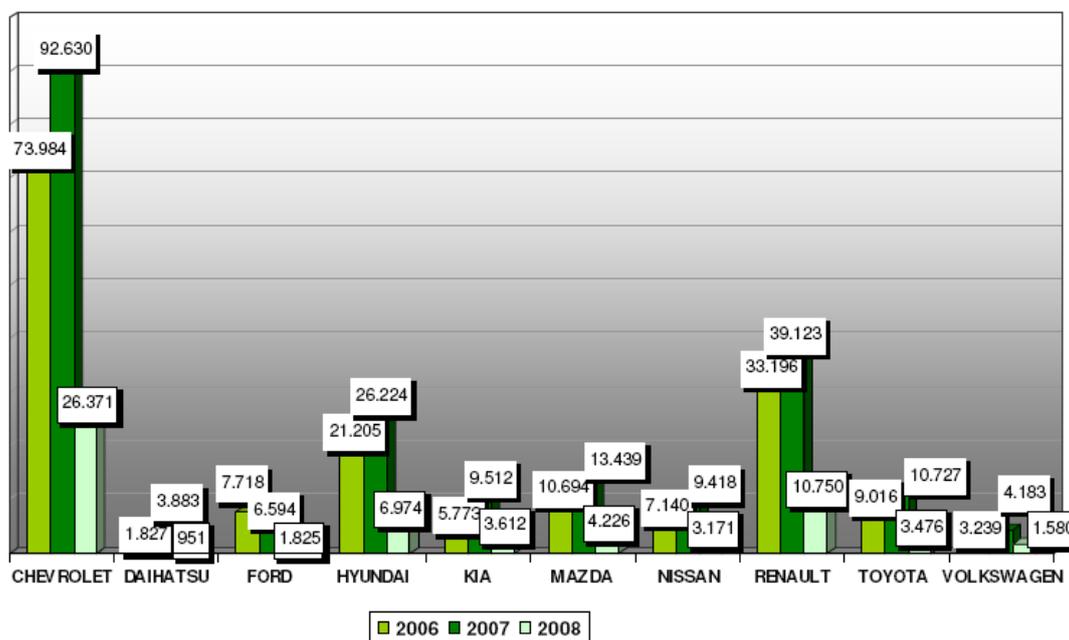
En el periodo de enero a abril del 2008 las más estas ensambladoras vendieron aproximadamente un total de 43.956 unidades, mientras que en el año 2007 durante el mismo periodo habían llegado a 50.194, pero si lo comparamos con el año 2006 hay un crecimiento importante.

En el acumulado de enero a junio de 2.008, las ensambladoras entregaron al mercado 63.255 vehículos mientras que en el acumulado del 2006 entregaron 75.162 vehículos, lo que nos da un total de 11.907 unidades menos que significa un decrecimiento del 15,84%. (Fuente: Econometria S.A. Resumen de ventas de vehículos al por mayor. (En línea). Google. Disponible en

Internet.URL:<http://ww.grupotarea.com/ARCHIVOS/comparativo> (Consultada: 1 de agosto del 2009))

En cuanto al comportamiento del mercado según marcas y empresas, en el siguiente cuadro podemos apreciar las ventas registradas durante el 2006, 2007 y las ventas acumuladas hasta el mes de abril del 2008.

**RESUMEN MENSUAL DE VENTAS AL PÚBLICO (DETAL)
MARCAS CON LAS MAYORES VENTAS EN EL MERCADO 2005 - 2008**



Fuente: Comité Automotor – Econometría - Los datos del 2008 son acumulado hasta abril

4.3 Ingreso de nuevos competidores:

Cambios en la economía colombiana como la revaluación, disminución de impuestos para los carros importados, estabilidad en las tasas de interés y la creciente importación de los carros chinos, han permitido que muchas personas en el país puedan acceder a comprar su vehículo. Incluso la entrada de los autos chinos al mercado colombiano ha provocado que esta industria baje los precios en un 7% aproximado para poder competir; lo que ha obligado también a que los demás concesionarios lancen ofertas y promociones para los nuevos autos que salen al mercado.

4.4 Estrategias de las principales ensambladoras

General Motors Colmotores: la estrategia de esta ensambladora es hacer énfasis en ofrecer productos de calidad, con diseño y estilo fresco e innovador, alta tecnología, y seguridad con el ChevyStar. Además, apunta a mantener su liderazgo con productos como: el Optra y el Aveo, Spark, taxis, Chevrolet Luv D Max, Grand Vitara y al Vitara, Chevrolet Vivant, y a la Serie N.

Sofasa: Con sus marcas Renault y Toyota busca reforzar su presencia en el mercado y buscar nuevas oportunidades para crecer; de la misma manera, quiere incrementar su marca con productos como: Toyota Prado, Toyota Corolla, Renault Twingo, Clio, Symbol, Citius, Mégane y Logan. Esta ensambladora pretende lanzar nuevas series especiales de los modelos que ya tiene, pero mejorarlos con las tendencias actuales y las nuevas tecnologías que le dan valor agregado a los autos.

Compañía Colombiana automotriz: la estrategia de esta ensambladora de la marca Mazda esta en producir vehículos de gran calidad, tecnología y diseño, y con equipamiento muy por encima de lo esperado en los segmentos en los cuales participa.

4.5 Análisis de Competitividad del Sector Automotriz en Colombia

El sector automotriz en Colombia no es un sector atractivo para la inversión extranjera directa ya que es un mercado en crecimiento. Además, los inversionistas extranjeros cuentan con los recursos tecnológicos, capacidad de expansión, y con el talento humano necesario para competir, a más de de la estratégica posición geográfica. Pero lamentablemente el factor de inseguridad que existen en el país, como son el paramilitarismo, la guerrilla, el narcotráfico y la delincuencia, es lo que impide que Colombia no tenga más inversión extranjera directa por el temor principalmente a sufrir estragos por algunos de los grupos mencionados.

El sector automotriz colombiano está comprometido en todas las áreas involucradas, como son producción, comercialización, red de distribución, recurso humano y respaldo posventa”, pero debe enfocarse en mantener una buena red de concesionarios que permita brindarle al cliente un buen servicio y manejo al momento de adquirir un vehículo.

La Diferenciación del producto es un factor importante en este sector. Para los concesionarios y ensambladoras es importante mantener su producto en el mercado, consolidarse y posicionarse con su marca gracias a que el desarrollo de esta es una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de la empresa. También tienen que buscar e identificar los productos y servicios que los diferencien de los competidores para así brindarle credibilidad y confianza al cliente.

El capital también es un requisito importante en este sector ya que los concesionarios y ensambladoras deben invertir todos los días para mantener la innovación que el mercado exige y renovar la tecnología para así lanzar al mercado vehículos de la más alta calidad.

El tener un buen acceso a los canales de distribución es un factor importante tanto para los concesionarios, ensambladoras e importadoras. Es primordial mantenerse a la vanguardia, apoyados de un buen canal de precios, promoción, publicidad, y un estilo de marketing innovador, se deberá establecer un calendario de promociones, la publicidad deberá centrarse en dar a conocer el estilo del vehículo, la presentación en el punto de venta jugará un importante papel ya que lo que se intenta conseguir es que el cliente realice la compra del vehículo.

Es fundamental que los concesionarios y ensambladoras implementen sistemas de capacitación mediante programas de formación para que estén a la vanguardia de la innovación. En Colombia como en muchos otros países mas un temor que se refleja en las ensambladoras y concesionarios es no darle al trabajador capacitación permanente por los altos costos que implican o porque estos se vayan a trabajar en la competencia después de que se hayan adquirido los conocimientos. Por eso es de gran importancia mantener al personal contento para mantenerlos dentro de la empresa.

El gobierno nacional colombiano debe brindar apoyo al sector automotriz y buscar caminos que le sean adecuados para buscar mejores negociaciones enfrentando retos como la globalización y así buscar un mejor mercado que conlleve a crear una sociedad democrática, equitativa, sin pobreza, una sociedad con niveles altos de empleo para competir en mejores condiciones ante comunidades internacionales.

4.6 Rivalidad entre competidores

El mercado automotriz colombiano tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa, debido a que éste es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. También los vehículos importados le hacen competencia a los vehículos ensamblados en el país.

Las ensambladoras y el sector en el futuro tendrán que especializarse en unas determinadas referencias y no producir tantos modelos como sucede al día de hoy. Las plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional y abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela.

Para enfrentar un entorno tan competitivo, es recomendable que las ensambladoras, concesionarios y el sector en general desarrollen estrategias que permitan atraer el mercado, ya que cada una de ellas se encuentra desarrollando estrategias parecidas, consistentes en una renovación permanente de sus portafolios, y la adopción de mejores prácticas de producción.

4.7 Poder de negociación de los proveedores

Las plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional, para así abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela.

4.8 Poder negociador de los compradores

En Colombia la industria automotriz debe mantenerse a la vanguardia, en especial a las ventas de autos, ya que las ensambladoras y concesionarios siguen manteniendo un buen ritmo de ventas en el mercado gracias a las condiciones existentes para que una persona pueda adquirir un auto de vitrina y a las cuotas iniciales que ofrecen, pues son mínimas y los créditos otorgados y las tasas de interés son más bajas.

En el caso de los compradores del sector automotriz el poder de negociación es individual por que el individuo u organización es quien decide realizar la compra. Además, hoy en día el cliente tiene conocimiento sobre el sector, calidad, tecnología, garantías, precios y financiación del vehículo, por lo que los concesionarios deben prestarle una atención primordial.

En cuanto al Marketing las empresas del sector deben apoyarse más para dar a conocer sus vehículos y todo lo concerniente a éstos, por medio de herramientas que sirven para que el consumidor pueda ver en estos productos lo que se les está ofreciendo, mediante canales de comunicación con diversidad en las fuentes de información como internet, televisión, revistas especializadas, ferias, etc.

4.9 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos han sido siempre una amenaza para el sector automotriz. Por ejemplo, el sector de las motocicletas, se trata de un sector que ha cobrado un dinamismo importante en los últimos años. Una de las razones del crecimiento de este sector está relacionado con el crecimiento del sistema de transporte conocido como mototaxi, este todavía no ha sido reglamentado por el Ministerio de Transporte, pero tiene acogida en muchas zonas del país. Así mismo, la necesidad de contar con un medio de transporte cada vez es más complejo, también es un factor que contribuye al aumento en el interés público por adquirir una moto. Incluso el bajo poder adquisitivo de ciertos sectores de la población hace que muchas personas contemplen esta opción de adquirir una moto como medio de transporte personal.

De igual manera, como es común en las grandes y medianas ciudades, en Colombia existe un amplio sistema de servicio de autobuses, busetas y micro buses, que funcionan con tarifas convenientes convirtiéndose en un medio de transporte importante para las personas que no tienen la posibilidad de adquirir un vehículo.

De la misma forma los Taxis se han convertido en un medio de transporte importante. Hoy en día existe un alto número de taxis, ya que son muy utilizados por su ágil desplazamiento.

Además, el mercado de las bicicletas se ha convertido es un medio alternativo de transporte, ya que es utilizado por muchos como actividad diaria, y a su vez trae beneficios en materia de ambiente, ya que la contaminación en el país es bastante alta.

Por los puntos antes mencionados es importante para el sector automotriz mantener el mercado seguro y determinar no solo ventajas competitivas sino sostenerse en el tiempo mediante una buena participación en cuanto a producción, marketing, y concesionarios especializados en ventas de vehículos.

4.10 Conclusiones del Sector Automotriz

En Colombia el sector automotriz sigue siendo importante gracias a que ha mantenido sus ventas tanto a lo nacional como en lo internacional. Este sector ha tenido un amplio crecimiento tanto en innovación, producción, servicio y desarrollando estrategias día a día para seguir siendo competitivos en el mercado.

Para el sector automotriz es importante mantenerse en la industria, ya que puede verse claramente que la productividad y competitividad a nivel nacional se logra mediante el desarrollo, globalización del talento humano, de las cadenas de suministro de alto valor agregado, una cultura de servicio centrada en las necesidades de los consumidores y en la flexibilidad y agilidad organizacional mantenida por sus dirigentes.

Cabe destacar que el sector automotriz ha sobresalido en la industria colombiana gracias a las capacidades empresariales y gerenciales, ya que a medida que contemplan una buena estrategia de orientación al mercado, la utilización de tecnología adecuada, programas completos de capacitación y canales eficientes de distribución llevan a cabo todo lo que la industria les exige.

4.11 Chevrolet en el Mercado Colombiano

Para Chevrolet el año 2008 fue uno de los mejores años en la industria automotriz Colombiana, se vendieron en total 79.674 unidades en el mercado local y en el área de posventa se registró ventas de repuestos por un total de 102 millones de dólares. Además, Chevrolet realizó una inversión de 50 millones de dólares destinados a ampliar

los talleres y el área de servicio de los concesionarios colombianos. (Página web: <http://www.businesscol.com> Consultado: 28 de diciembre del 2008)

Hoy en día Chevrolet es considerada como la marca líder del mercado colombiano y celebra más de dos décadas de liderazgo consecutivo en la industria automotriz con una participación de mercado del 35%. Chevrolet es en Colombia la marca más exitosa del sector automotriz. Su responsabilidad y compromiso con los clientes, la han llevado a presentar propuestas diferentes e innovadoras, destacándose en el mercado con lanzamientos de productos nuevos y líderes en sus segmentos. En el 2008 la fidelidad de los clientes Chevrolet fue retribuida con productos excelentes y de la mejor calidad. Hoy, cuatro de cada diez vehículos en Colombia son Chevrolet, lo que demuestra la fuerza que tiene la marca en este mercado.

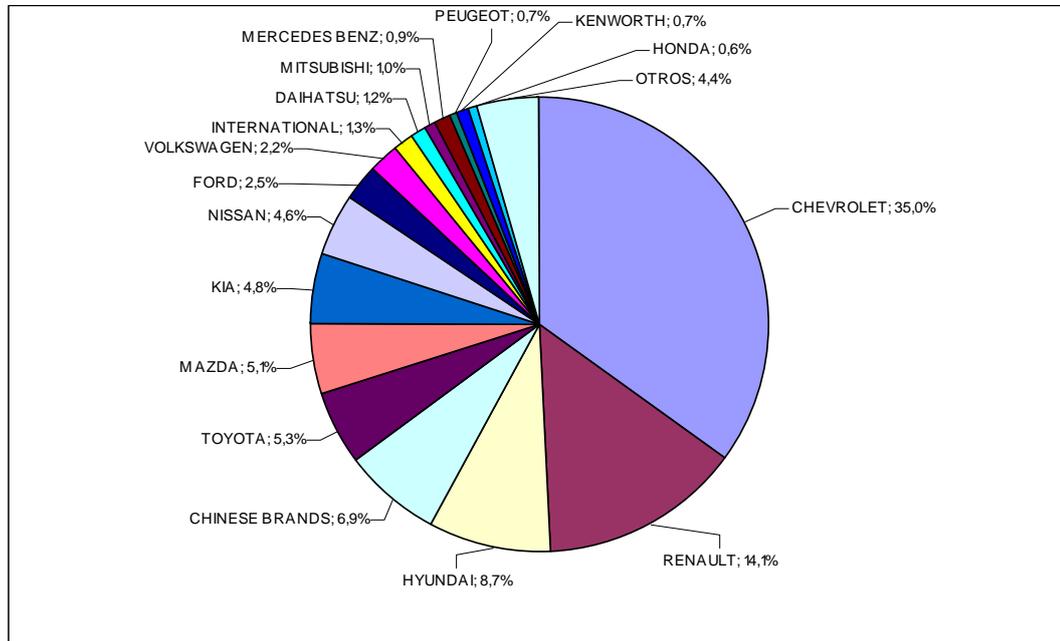
Según la página web <http://media.gm.com> (Consultada: 11 de enero del 2009) *“Los números y las encuestas confirman que el afecto y preferencia de los colombianos por la marca Chevrolet, se basan en la cercanía de la marca con sus clientes y en el hecho de ser una empresa que cumple lo que su publicidad dice: Siempre Contigo.”* Esto demuestra que Chevrolet siempre está a la vanguardia con productos de clase mundial. Vale recalcar que Chevrolet está consciente que gracias a sus clientes es que se ha convertido en líder, lo que le ha permitido seguir produciendo vehículos innovadores. Tan solo en Diciembre del 2008, Chevrolet vendió en Colombia cerca de 6.700 unidades, alcanzando una participación de mercado del 41,9% (<http://www.elpais.com.co> Consultado: 29 de diciembre del 2008).

4.11.1 Participación de mercado de Chevrolet en Colombia en el 2008

Chevrolet en el mercado Colombiano es la segunda marca con mayor market share del planeta, contando actualmente con un 35%. Como vimos anteriormente, 4 de cada 10 vehículos en Colombia son Chevrolet, los otros 6 se reparten en el resto de marcas presentes en el mercado, lo que demuestra la fuerza y presencia que tiene Chevrolet en el país. A continuación se presenta un gráfico en el que se puede apreciar los porcentajes de la participación de mercado en Colombia:

Cuadro # 3

Participación de Mercado de Chevrolet en Colombia 2008



Información Interna de Mirasol 2008.

4.12 Análisis de la factibilidad de incursión en el mercado Colombiano

Como se mencionó anteriormente Colombia es un mercado muy grande en el que Chevrolet con sus buenas prácticas y productos innovadores ha sabido como atraer y mantener a sus clientes; además, es un mercado potencial para la incursión de una sucursal de Mirasol. En Colombia existen aproximadamente 65 concesionarios Chevrolet; pero en Barranquilla que es la cuarta ciudad más poblada de Colombia, tan solo hay tres concesionarios; mientras que en Bogotá hay 17, en Medellín hay 7 y en Cali hay 8 concesionarios.

Gracias a la cercanía con el Ecuador, los gustos de la gente de Colombia son muy parecidos a los del Ecuador. Mirasol, al contar con la certificación ISO 9001, tendrá una ventaja frente a los demás concesionarios de esta ciudad y del país ya que sabrá cómo manejar los requerimientos de sus clientes y cómo satisfacer y exceder sus expectativas en cuanto al servicio que se ofrecerá.

La ciudad de Barranquilla ha sido escogida como posible mercado para realizar la apertura de una sucursal de Mirasol, ya que se considera que no se está cubriendo el mercado totalmente, debido a que solo existen tres concesionarios. Estos tres concesionarios serían nuestros competidores directos, pero no nos será difícil enfrentarlos ya que Mirasol Colombia contará con un valor agregado que es ofrecer un servicio de excelencia a todos sus clientes gracias a la certificación ISO 9001, de esta manera podremos conseguir su fidelidad y llamar la atención de nuevos clientes.

Barranquilla, ciudad colombiana, situada al norte del país en la Costa Caribe, tiene una población de 1.148.506 personas, lo que la convierte en la cuarta ciudad más poblada del país detrás de Bogotá, Medellín y Cali. Barranquilla posee uno de los puertos marítimos y fluviales más importantes de Colombia y es un importante centro comercial, industrial, cultural y turístico, se la considera como la ciudad de mayor crecimiento poblacional y urbano del país. Incluso la ciudad está entre los principales polos de atracción como Cartagena de Indias y Santa Marta. Barranquilla es un centro industrial de primer orden, la actividad económica se concentra principalmente en la industria, el comercio, las finanzas, los servicios y la pesca.

La ciudad de Barranquilla es uno de los principales centros económicos, industriales y comerciales de Colombia junto con Bogotá, Medellín y Cali. La mayor parte de las exportaciones e importaciones pasan por Barranquilla lo que la convierte en la puerta de contacto entre los principales clientes extranjeros como Estados Unidos, México, Venezuela y otros países del Mar Caribe, esto hace que Barranquilla sea una ciudad que atrae a la inversión extranjera. Además, esta ciudad posee un dinamismo comercial de primer orden tanto en el plano nacional como internacional y esto hace que Barranquilla sea aún más importante para Colombia.

En nuestra incursión en el mercado colombiano, específicamente en la ciudad de Barranquilla, el acoplarnos no nos será difícil ya que sus costumbres son muy parecidas a las nuestras. Además, la Certificación nos permitirá entrar con fuerza en este nuevo mercado. La certificación ISO 9001 tiene como fundamento la mejora continua, esta herramienta nos será muy útil para determinar cuáles son las preferencias de nuestros clientes potenciales y para conseguir permanentemente su satisfacción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Normativas de Calidad Internacional como son las ISO, permiten a través de su cumplimiento una evolución continua sobre los estándares de calidad. En el mundo contemporáneo actual, el cumplimiento de normativas de calidad cobra mayor importancia, ya que cada vez las empresas de los diversos países son más competitivas entre ellas.

La gran diferencia entre una empresa con proyección y una que no la tiene, es el cumplimiento de estándares de calidad para llegar a la internacionalización. En el caso concreto de la empresa Mirasol S.A, se implementará la normativa de calidad ISO 9001, para garantizar que la excelencia en sus servicios sea alcanzada de manera consistente.

Los beneficios que se obtienen a través de la implementación de los sistemas de calidad, permiten a la empresa tener una proyección a futuro. Las normativas ISO permiten a las empresas ser más competitivas, lo que es básico en un mundo globalizado, donde la exigencia tanto de consumidores nacionales como extranjeros obliga a las empresas a tener una constante innovación en sus productos y servicios. La implantación del Sistema de Gestión de Calidad aportará gran número de ventajas a la empresa ya que no solo reducirá sus costos, sino que también incrementará sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejor motivación de sus empleados.

Mediante el estudio de la situación actual de la empresa, la normativa permitirá un monitoreo constante para así implementar planes de mejoramiento continuo. El implementar la normativa brindará beneficios tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual la empresa será más eficiente que sus competidores locales y podrá incursionar en el mercado internacional. Con el mejoramiento continuo, Mirasol logrará una mayor productividad y competitividad en el mercado; por otra parte, la empresa tendrá que analizar los procesos que utiliza para identificar posibles problemas y corregirlos inmediatamente. Si esta técnica es aplicada adecuadamente la empresa podrá crecer e incluso podrá llegar a ser líder.

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad será indispensable contar con el compromiso de la alta dirección, ya que ellos serán los encargados de crear las condiciones propicias para que la implementación del sistema sea llevada a cabo de manera correcta. Es recomendable que el personal sea capacitado y preparado para el

cambio que se llevara a cabo y que se cree un ambiente propicio para que el sistema tenga una buena aceptación dentro de la empresa. De igual forma, será necesario concientizar al personal de que el cliente es el mayor activo de la empresa y que su satisfacción es lo más importante no solo para obtener ganancias sino también para permanecer en el mercado; por lo que es importante hacerles notar que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad traerá beneficios para todos dentro y fuera de la empresa.

Vale la pena recalcar que la implementación de un sistema de calidad representa un alto costo para la empresa por lo que es indispensable que la gerencia esté comprometida, consiente e involucrada a dar los recursos necesarios para la implementación del sistema. Antes que la implementación del sistema comience es importante que se creen condiciones favorables para que este tenga una buena receptividad, lo que se recomienda primero es que se prepare al personal, se creen las condiciones favorables en el ambiente laboral, y motivaciones; en otras palabras habrá que sensibilizar al personal para el cambio que se va a dar, de esta manera facilitaremos el proceso a iniciar. Los directivos tendrán que tomar en cuenta que siempre el cambio o el inicio de algo nuevo siempre produce miedo, por lo que es recomendable que se realicen programas de sensibilización al personal en los que se les capacite, enseñe, entrene y muestre que este cambio será bueno para todos en medida que sepan aportar, si hacemos esto, la implementación del sistema será exitosa

Además, Mirasol al contar con la Certificación de calidad podrá entrar con fuerza en el mercado colombiano, ya que con dicha certificación podrá determinar las preferencias y expectativas de los clientes. Con la ISO 9001 la empresa contará con un valor agregado, que es ofrecer un servicio de excelencia. En este nuevo mercado Mirasol deberá recordar y siempre tener presente que el cliente y su satisfacción son su prioridad. Constantemente se deberán dar capacitaciones y charlas motivacionales para que los empleados puedan ofrecer un servicio de excelencia para así conseguir su fidelización, siempre con el objetivo de seguir creciendo y expandirnos hacia otros mercados. Barranquilla, ciudad escogida para la incursión de Mirasol, es la cuarta ciudad más poblada de Colombia y tan sólo tiene 3 concesionarios, por lo que se puede decir que la demanda no es cubierta totalmente. Entonces, un nuevo concesionario en el mercado colombiano incrementará las ventas de autos Chevrolet, por lo que la empresa y la marca tendrán éxito, consiguiendo así mayor cobertura de la demanda automotriz y aumentando su market share.

REFERENCIAS

Charles W, Hill. "Cultura Organizacional". En *Administración Estratégica*. Bogotá, 1996.

Gimenez, Albert Badia. *Calidad: modelo ISO 9001 versión 2001. Normalización, Implantación, Certificación, Transición, Auditoría, Acreditación*, 2002.

Johnson, Kerry L. *Como Lograr La Excelencia En Ventas*. Editorial Norma: Colombia, 1990.

Leppard, Jonh & Molyneux, Lix. *Como Mejorar Su Servicio al Cliente*, edición Gestión, 2000.

Normas ISO 9000 y 14000." Microsoft® Student 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.

Senlle, Andres & Vilar, Joan. *ISO 9000 en Empresas de Servicios*, edición Noviembre, 1997.

SOCIEDAD ECUATORIANA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Norma técnica: ISO 9000-2/ Sociedad Ecuatoriana de Calidad y Productividad. Quito. 1 ed. 1994. 29 p. Es.

SOCIEDAD ECUATORIANA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Norma técnica ISO 9001/ Sociedad Ecuatoriana de Calidad y Productividad. Quito. 1 ed. 1994. 26 p. Es.

TABLA GUEVARA, GUILLERMO. Guía para implantar la norma ISO 9000: empresas de todo tipo y tamaño/ McGRAW-HILL. México. ed. 1998. 385 p. Ilus. graf. Es.

Páginas Web:

http://www.empresacertificadas.com.mx/certificacion_iso.php Consultado: 12 Septiembre 2008

<http://www.iso4u.com/whatisiso9000.htm> Consultado: 12 de Septiembre 2008

<http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/general.htm> Consultado: 20 de Septiembre 2008

<http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/REQ4.htm> Consultado: 3 de Octubre 2008

www.normas9000/iso-9000-9.html Consultad: 3 de Octubre 2008

http://www.portalcalidad.com/articulos/26-principios_que_inspiran_iso_9001 Consultado: 29 de noviembre de 2009

http://www.buscaportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html Consultado: 27 de noviembre 2009

http://integraconsulting.com.mx/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=37 Consultado: 30 de noviembre de 2008

<http://empresas.sence.cl/normacalidad/GuadeAutoevaluacionOficial2.pdf> Consulta: 30 de noviembre del 2008

<http://www.normasycertificaciones.com/iso-9001> Consultado: 11 de enero de 2009

<http://www.grupokaizen.com/lg/lg12.php> Consultado: 15 de septiembre 2009

<http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=5947> Consultado: 28 de diciembre del 2008

<http://media.gm.com/servlet/GatewayServlet?target=http://image.emerald.gm.com/gmnews/viewmonthlyreleasedetail.do?domain=651&docid=47121> Consultada: 11 de enero del 2009

<http://www.elpais.com.co/historico/ene242009/VIVIR/rpm2.html> Consultado: 29 de diciembre del 2009

<http://www.easytraining.com/service.htm> (Consultada: 29 de julio del 2009)

Econometria S.A. Resumen de ventas de vehículos al por mayor. (En línea). Google. Disponible en

Internet.URL:<http://ww.grupotarea.com/ARCHIVOS/comparativo> (Consultada: 30 de julio 2009))

Anexos

Anexo 1

Encuesta Ventas:

VENTAS	SI	NO
INSTALACIONES		
1 - ¿Instalaciones confortables y agradables?		
ASESOR COMERCIAL		
2. ¿El vendedor fue educado y amable?		
3 - ¿Comprendió sus necesidades y le ayudó a seleccionar el vehículo?		
4 - ¿Demostró conocimiento acerca de los productos?		
ENTREGA		
5 - ¿Vehículo fue entrega en la fecha acordada?		
6 - ¿Vehículo entregado en buenas condiciones?		
7 - Explicaciones sobre las características y operaciones		
8 - Explicaciones sobre la garantía, manual y mantenimiento		
9 - Contacto después de 3 días de la entrega de su vehículo		

Encuesta Postventa:

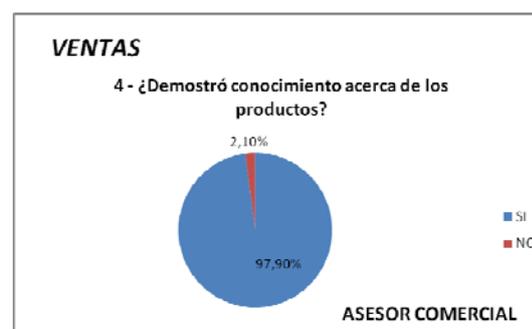
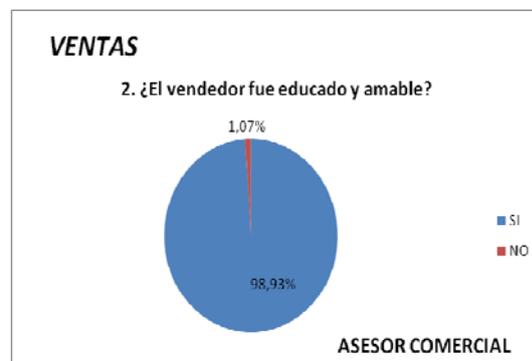
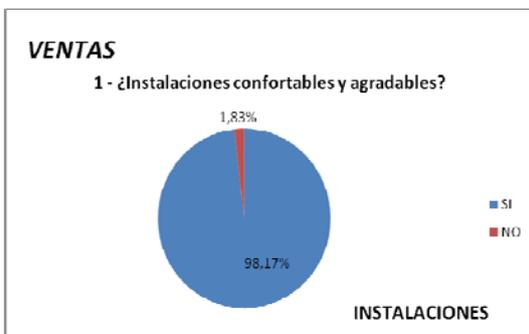
POSTVENTA	SI	NO
INSTALACIONES	Promedio	
1 - ¿Instalaciones confortables y agradables?		
2 - ¿La recepción fue ágil y ordenada?		
ASESOR DE SERVICIO		
3- ¿El asesor de servicio fue educado y amable brindándole una atención exclusiva?		
4 - ¿Dedicó tiempo suficiente para comprender todas sus solicitudes de servicio?		
5 - ¿Demostró conocimiento suficiente del servicio que requería su vehículo?		
6 - ¿Mientras el vehículo estaba en el taller el asesor de servicio lo mantuvo informado sobre los trabajos a realizar?		
7 - Al dejar su vehículo le fue ofrecido un taxi para trasladarse al lugar de destino inmediato?		
ENTREGA		
8 - Considerando el trabajo realizado en su vehículo ¿El tiempo que estuvo el auto en el taller le pareció razonable?		
9. ¿Su vehículo fue entregado en la fecha y hora acordada?		
10. ¿Cuándo usted retiró su auto recibió una explicación satisfactoria?		
11. ¿El concesionario lo llamó dentro de los 3 días posteriores a la entrega de su vehículo para verificar su satisfacción?		

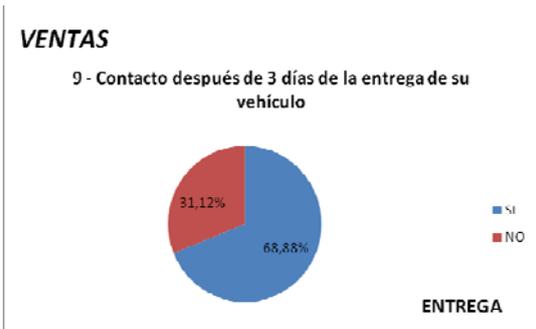
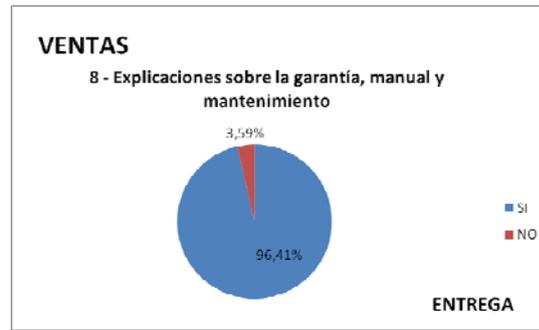
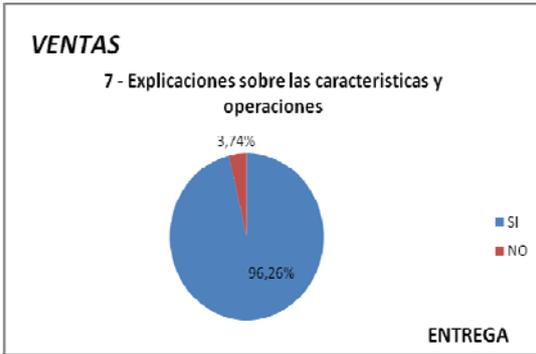
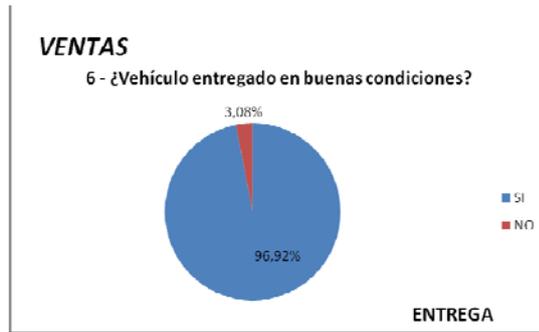
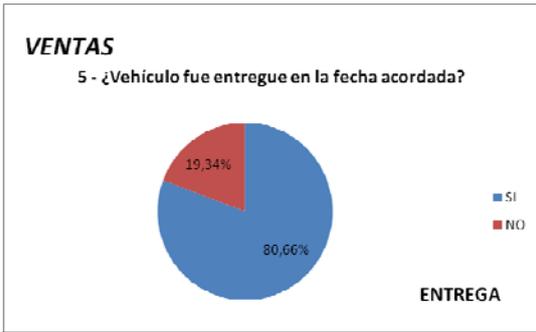
Encuesta:

PERSONAL MIRASOL		¿Cómo estoy yo?	¿Cómo está mi equipo de trabajo?
VALORES PERSONALES	Honestidad		
	Confianza		
	Respeto		
	Responsabilidad		
	Dinamismo		
	Puntualidad		
	Paciencia		
	Perseverancia		
	Tolerancia		
	Flexibilidad		
HABILIDADES	Iniciativa		
	Relaciones Interpersonales		
	Trabajo en equipo		
	Planeación		
	Manejo diario de agenda		
	Comunicación efectiva		
	Capacidad de escucha activa		
	Etiqueta y presentación personal		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Internet		
	Políticas y procedimientos del concesionario		
	Herramientas de Office		
	Normatividad del sector automotor		

Resultados de las Encuestas Ventas:

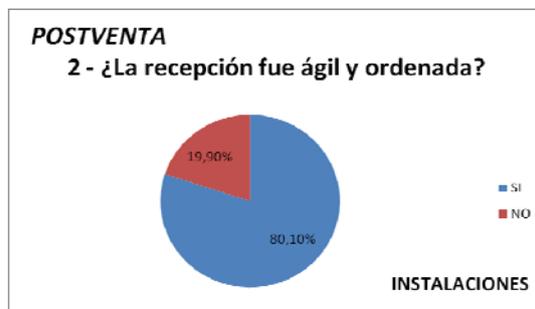
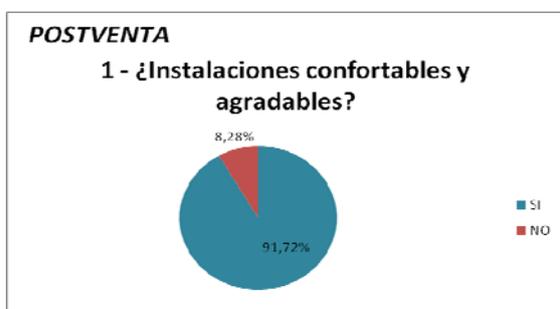
VENTAS	SI	NO
INSTALACIONES	PROMEDIO	
1 - ¿Instalaciones confortables y agradables?	98.17%	1.83%
2 - ¿Fue atendido de inmediato?	80.10%	19.90%
ASESOR COMERCIAL		
3. ¿El vendedor fue educado y amable?	98.93%	1.07%
4 - ¿Comprendió sus necesidades y le ayudó a seleccionar el vehículo?	97.69%	2.31%
5 - ¿Demostró conocimiento acerca de los productos?	97.90%	2.10%
ENTREGA		
6 - ¿Vehículo fue entrega en la fecha acordada?	80.66%	19.34%
7- ¿Vehículo entregado en buenas condiciones?	96.92%	3.08%
8 - Explicaciones sobre las características y operaciones	96.26%	3.74%
9 - Explicaciones sobre la garantía, manual y mantenimiento	96.41%	3.59%
10 - Contacto después de 3 días de la entrega de su vehículo	68.88%	31.12%
PROMEDIO TOTAL	92.43%	7.57%

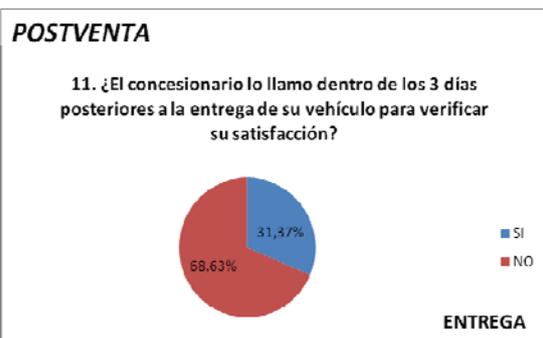
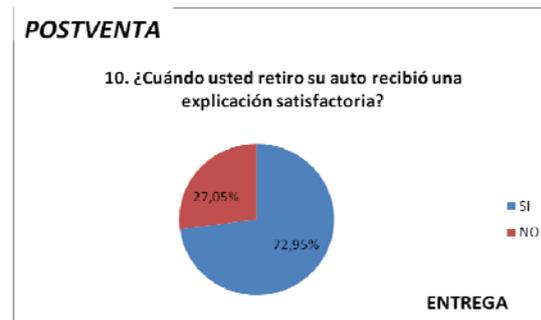
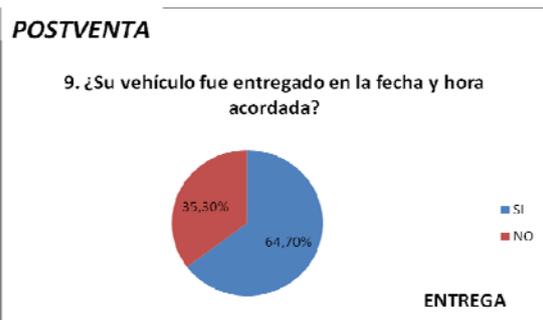
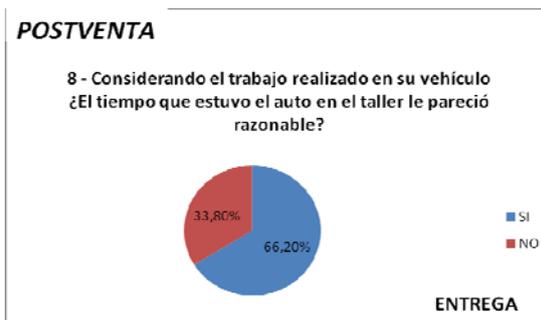
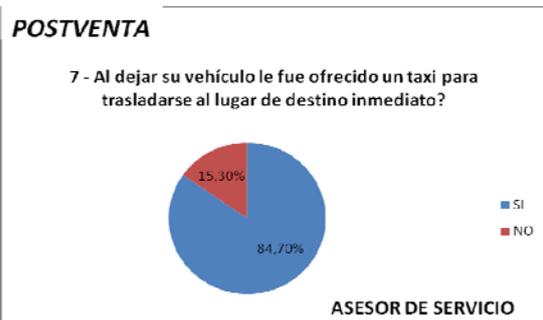
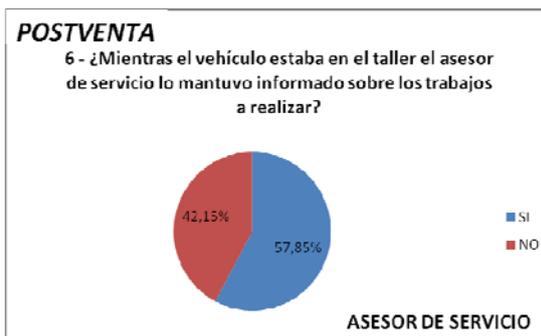
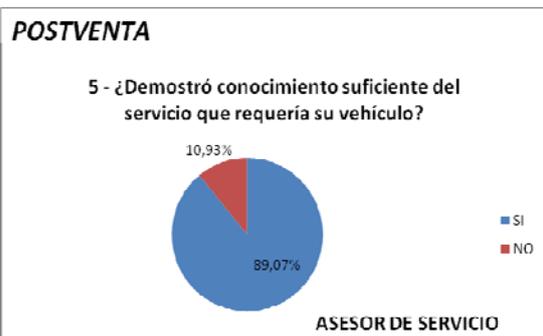
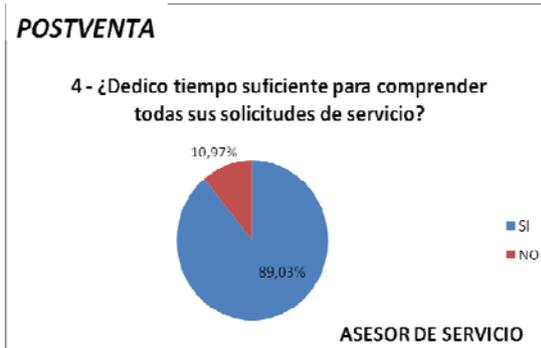




Resultado Encuestas Postventa:

POSTVENTA	SI	NO
INSTALACIONES	Promedio	
1 - ¿Instalaciones confortables y agradables?	91.72%	8.28%
2 - ¿La recepción fue ágil y ordenada?	80.10%	19.90%
ASESOR DE SERVICIO		
3- ¿El asesor de servicio fue educado y amable brindándole una atención exclusiva?	95.01%	4.99%
4 - ¿Dedicó tiempo suficiente para comprender todas sus solicitudes de servicio?	89.03%	10.97%
5 - ¿Demostró conocimiento suficiente del servicio que requería su vehículo?	89.07%	10.93%
6 - ¿Mientras el vehículo estaba en el taller el asesor de servicio lo mantuvo informado sobre los trabajos a realizar?	57.85%	42.15%
7 - ¿Al dejar su vehículo le fue ofrecido un taxi para trasladarse al lugar de destino inmediato?	84.70%	15.30%
ENTREGA		
8 - Considerando el trabajo realizado en su vehículo ¿El tiempo que estuvo el auto en el taller le pareció razonable?	66.20%	33.80%
9 - ¿Su vehículo fue entregado en la fecha y hora acordada?	64.70%	35.30%
10 - ¿Cuándo usted retiró su auto recibió una explicación satisfactoria?	72.95%	27.05%
11 - ¿El concesionario lo llamó dentro de los 3 días posteriores a la entrega de su vehículo para verificar su satisfacción?	31.37%	68.63%
PROMEDIO TOTAL	75.11%	24.89%





Resultado Encuestas Personal Mirasol:

PERSONAL MIRASOL		¿Cómo estoy yo?	¿Cómo está mi equipo de trabajo?
VALORES PERSONALES	Honestidad	4.82	4.25
	Confianza	4.8	4.16
	Respeto	4.82	4.48
	Responsabilidad	4.86	4.39
	Dinamismo	4.61	4.14
	Puntualidad	4.57	3.98
	Paciencia	4.23	3.89
	Perseverancia	4.52	4.36
	Tolerancia	4.14	3.84
	Flexibilidad	4.3	3.77
HABILIDADES	Iniciativa	4.61	4.09
	Relaciones Interpersonales	4.56	4.22
	Trabajo en equipo	4.57	4.05
	Planeación	4.43	4.14
	Manejo diario de agenda	4	3.59
	Comunicación efectiva	4.59	4.05
	Capacidad de escucha activa	4.5	4.14
	Etiqueta y presentación personal	4.75	4.57
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Internet	4.23	3.86
	Políticas y procedimientos del concesionario	4	3.82
	Herramientas de Office	4.27	3.68
	Normatividad del sector automotor	3.02	3.11
PROMEDIO		4.43	4.04

