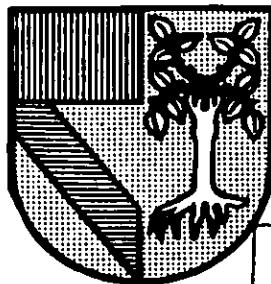

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

10
29

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE UN DISTRIBUIDOR
AUTOMOTRIZ Y SU IMPORTANCIA ESTRATEGICA"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
GERMAN ALEJANDRO DEL RINCON JARERO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
MEXICO, D.F. A 6 DE JULIO DE 1989
LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

C O N T E N I D O

- I. Exposición de Motivos.
- II. Oportunidad.
- III. Características Formales.
- IV. Intención Primordial.

CAPITULO I

EL DISTRIBUIDOR AUTOMETRIZ Y SU DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

- I.1 ¿Qué es un Distribuidor Autometriz?
- I.2 ¿Qué es el Departamento de Servicio?
 - I.2.1 Relación que guarda el Departamento de Servicio con el Distribuidor Autometriz.
 - a) Relación Jurídica.
 - b) Relación Material.
 - c) Relación Administrativa.
- I.3 Objetivos del Departamento de Servicio.
 - I.3.1 Objetivo esencial.
 - I.3.2 Objetivos generales.
 - a) En relación a la empresa.
 - b) En relación al cliente.

CAPITULO II

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

- II.1 Recursos Financieros.
 - II.1.1 Capital Inicial.
 - II.1.2 Recuperación de la Inversión Inicial en Maquinaria y Equipo.

II.1.3. Función de Crédito y Cobranza.

II.1.4. Rentabilidad.

II.2 Recursos Materiales.

II.2.1. Inmueble e Instalaciones.

a) Inmueble.

b) Instalaciones.

II.2.2. Equipo de Taller.

II.2.3. Herramienta General y Especializada en Bodega.

II.2.4. Herramienta Manual para Mecánicos.

II.2.5 Partes y Refacciones.

II.3 Factor Humano.

II.3.1. Personal Productivo.

a) Mecánicos de Primera.

b) Mecánicos Especializados.

c) Mecánicos de Segunda.

d) Ayudante de Mecánico.

II.3.2. Personal Inproductivo.

II.3.3. Organigrama del Departamento de Servicio.

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

III.1 Flujo Operacional.

III.1.1 Area de Recepción de Vehículos.

III.1.2 Torre de Control.

a) Sistema de Programación y control del Taller -
de Servicio.

III.1.3 Area de Carga.

III.1.4 Areas Productivas.

a) Area de Reparaciones y Servicios.

b) Area de Lavado y Lubricación.

c) Area de Hojalatería y Pintura.

III.1.5 Bodega de Herramienta Especializada y General y -
Bodega de Materiales.

III.1.6 Area de Descarga.

III.1.7 Sala de Espera.

III.1.8 Mantenimiento.

III.2 Flujo Administrativo.

III.2.1 Flujo de Documentación.

III.2.2 Archivo Flotante.

III.2.3 Control de Tiempo de Facturación.

III.2.4 Control de Calidad y Garantías.

CONCLUSIONES

ANEXOS.

MANUAL DE PUESTOS DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

BIBLIOGRAFIA.

I.- EXPOSICION DE MOTIVOS.

El presente trabajo no pretende ser todo un tratado acerca del Departamento de Servicio de un Distribuidor Automotriz, sino que más bien se trata de una conjunción de ideas y experiencias, tanto de otras personas como propias que, de alguna manera, trató de enfocar para la obtención de un breve estudio de los elementos que lo integran, como son sus recursos financieros, materiales y elemento humano, su funcionamiento operativo y administrativo, algunas sugerencias y, sobre todo, la importancia estratégica de éste Departamento dentro de un Distribuidor Automotriz.

Recordando un poco la historia automotriz en México, para ser más específicos, en lo que respecta a las décadas de los sesenta y setenta, nos podemos dar cuenta que fueron épocas muy diferentes a las actuales. Las Plantas Automotrices y sus correspondientes Redes de Distribución, crecían cada año, no solamente en volúmenes de ventas en pesos, sino también en volúmenes de ventas en unidades, ya que se vendía todo lo que se producía y esta misma situación se repetía en los Talleres de Servicio, que mostraban totalmente ocupada toda su área de operación.

Eran tiempos de excelentes utilidades, de expansión continua mediante inversiones cuantiosas, en fin, épocas en las cuales los mercados se tipificaban con una demanda superior a la oferta, todo lo cual los convertía en mercados de vendedores.

Aún en esas épocas, las empresas tenían valiosos técnicos en sus áreas de Investigaciones de Mercado, median una y otra vez

el concepto de Imagen de Productos y, en forma muy importante --- también, el de Lealtad de Marca.

Debemos señalar que tanto la Imagen de Producto como la -- Lealtad de Marca, son decisivas en el momento de realizar el cambio de una unidad que se posee, por otra nueva. Más aún, tanto -- una como la otra, están ligadas al servicio que se le ha dado al cliente desde el momento de efectuar su compra, mediante un acondicionamiento apropiado de la unidad, así como también en cada -- una de sus visitas a los Talleres de Servicio, para hacer las periódicas revisiones que le indica la Garantía de su unidad.

Lamentablemente, los servicios post-ventas fueron descuidados por muchas empresas y, por consiguiente, la Lealtad de Marca se afectó, no solamente con relación a la compra de unidades nuevas, sino también en relación con el uso de los Talleres de Servicio y de las refacciones recomendadas por cada una de las marcas.

Los Gerentes de Servicio de los diferentes Agencias olvidaron, en muchos casos, la importancia del problema humano, y éstos es siempre el que se debe de atender con prioridad al problema -- técnico que presenta el automóvil. Hoy al posible cliente o comprador de servicios, se aleja de muchos talleres de las marcas -- automotrices y busca sustitutos, en respuesta a todos esos años -- en los cuales no se ganaron su amistad a base de relaciones humanas, servicios de alta calidad técnica y precios razonables.

Sin embargo, en épocas donde se disminuye la compra de unidades nuevas, como lo es la actual, aumenta el mercado de servicio y de refacciones. Esto convierte su mercado en algo que todos desean ganar.

Todos los componentes del mercado automotriz, se enmarcan dentro de la crisis económica actual y esto nos conduce a destacar la importancia que en estos momentos tiene el cambio en la vida de la nación mexicana. Cambios en los mercados, que se manifiestan en el comportamiento de los compradores, cambios en la economía del país, cambios en las organizaciones, cambios en las estrategias competitivas, todo lo cual se hace más notable por la crisis actual, tal vez la más importante de los últimos cincuenta años de la historia de México.

Para muchas organizaciones industriales y comerciales que estuvieron carentes de una sólida estructura corporativa, tanto en el área técnica como en el área financiera pero muy particularmente en el área humana, estos son "tiempos de crisis" sin posibilidades de solución. Para otras empresas que se preocupan muy especialmente por su personal y sus clientes, estos son "tiempos de oportunidades".

Aquí cabe hacer una consideración final. Siempre fué muy importante el servicio post-venta para mantener la Imagen del Producto y la Lealtad de Marca, pero ésta se opacaba por la demanda constante y en ascenso de nuevas unidades. Ahora, por el con-

trario, se destaca como nunca la necesidad de un esfuerzo continuo en todas las funciones de un Distribuidor Automotriz: ventas de autos nuevos, ventas de autos usados, administración, etc., -- actividades en perfecta coordinación; pero el reto más dramático recae en los Gerentes de Servicio y Refacciones. En su empuje y capacidad competitiva radica el logro de resultados financieros -- que afectan a toda la organización.

Es ése el reto más grande en la actualidad para los Gerentes de Servicio de las Agencias Automotrices de las diferentes -- marcas que existen en México. De ellos depende en gran parte el futuro de cada Distribuidor Automotriz.

II.- OPORTUNIDAD.

Este trabajo pudo ser realizado gracias a esa inquietud -- que desde muy pequeño fui teniendo hacia el tema automotriz.

En el seno familiar existió siempre la ocasión de escuchar y conocer acerca de esta materia por ser la actividad a la que -- mi padre se dedica.

Durante mi adolescencia pude aprender, aunque sólo fuera -- un poco, algo sobre cada uno de los Departamentos que componen a -- un Distribuidor Automotriz.

Ya durante mi carrera profesional, me interesaba más este -- tema porque me daba cuenta que, con el transcurso del tiempo y -- por ser ésta una época tan difícil, el Departamento de Servicio -- iba revistiendo cada vez más una importancia, dentro de cada Dis -- tribuidora, que muy pronto sería vital para seguir vendiendo au -- tomóviles nuevos.

Hoy, esa inquietud de tantos años, se ve capitalizada en -- este pequeño trabajo que, aunque no busca ser algo totalmente nue -- vo y diferente, sí presenta aspectos que se encuentran muy disper -- sos en diversos manuales y en muchas mentes de Gerentes de Ser -- vicios, por lo cual, lo que se pueda aportar en el presente, es -- la conjunción de muchas ideas de gente que conoce acerca de este -- tema y de las cosas que, de alguna u otra forma, tuve oportunidad de ir aprendiendo durante mis estudios profesionales y lo que con

el tiempo he podido aprender en los lugares que he trabajado y visitado que se relacionan con esta materia.

III.- Características Formales.

La presente investigación, por lo que a forma se refiere, cuenta con las siguientes características: trata de describir lo que es un Departamento de Servicio y la relación que guarda con el Distribuidor Automotriz al que pertenece, incluyendo los objetivos, elementos y operación de dicho Departamento. Esto queda integrado dentro de los tres primeros capítulos:

I.- "El Distribuidor Automotriz y su Departamento de Servicio"

II.- "Elementos que integran el Departamento de Servicio".

III.- "Funcionamiento del Departamento de Servicio".

También durante el desarrollo de estos tres capítulos se pretende ir dando a conocer los aspectos en los cuales va radicando la importancia de este Departamento para su Distribuidor y se van presentando algunas sugerencias que pudieran ayudar a su mejoramiento.

Este trabajo presenta, por otra parte, las conclusiones -- que, a mi juicio, son necesarias para quedar bien complementando, así como la correspondiente referencia a la bibliografía empleada durante su elaboración.

IV.- INTENCION PRIMORDIAL.

Lo que el presente trabajo persigue como finalidad, es servir como una guía útil tanto para personas que no conocen el tema, como para aquellos que ya tienen cierta experiencia en el ramo automotriz, específicamente en el área de Servicio.

Al hablar de la importancia estratégica del Departamento de Servicio, se busca despertar aún más la conciencia de todas las personas que intervienen directa o indirectamente en él, para que tomen ciertas medidas encaminadas a elevar la calidad de servicio al público, tanto técnica, como humana, buscando con ello el logro cada vez más perfecto de los objetivos de este Departamento, que explicaremos en el Capítulo I.

CAPITULO I

EL DISTRIBUIDOR AUTOMOTRIZ Y SU DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

OBJETIVO.

Conocer, en términos generales, lo que es un Distribuidor Automotriz y su Departamento de Servicio, la relación que tienen entre sí y los objetivos de este último.

CONTENIDO.

Este capítulo se compone, a saber, de lo siguiente:

- I.1 ¿Qué es un Distribuidor Automotriz?
- I.2 ¿Qué es el Departamento de Servicio?
 - I.2.1 Relación que guarda el Departamento de Servicio con el Distribuidor Automotriz.
 - a) Relación Jurídica.
 - b) Relación Material.
 - c) Relación Administrativa.
- I.3 Objetivos del Departamento de Servicio.
 - I.3.1 Objetivo esencial.
 - I.3.2 Objetivos generales:
 - a) En relación a la empresa.
 - b) En relación al cliente.

METODOLOGIA.

Con este fin, se ha usado la técnica de la investigación en mano las automotrices, la técnica de la observación en varias Distribuidoras Automotrices del país y la experiencia adquirida durante los trabajos en este ramo.

RESULTADO.

Además de dar un panorama de lo que es un Distribuidor Automotriz y su Departamento de Servicio, en términos generales, se pretende unir criterios en algunos aspectos en los cuales existe poco material escrito hasta la fecha.

I.1 ¿ QUE ES UN DISTRIBUIDOR AUTOMOTRIZ?

Un Distribuidor Automotriz es un tipo de empresa que se dedica a comprar automóviles de una determinada marca a una Planta - Armadora y venderlos dentro de una localidad, encargándose también de vender las refacciones y de prestar el servicio necesario para respaldar la calidad de tales vehículos.

Para complementar la definición anterior, podemos leer otra tomada de un texto de la materia:

Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos y legales se integre por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos

Los objetivos principales de un Distribuidor Automotriz son, a saber:

- De Servicio.- Satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos y servicios.
 - + Vehículos (Autos y camiones)
 - + Refacciones y Accesorios
 - + Atención técnica a sus productos.
- Social.- Proporcionar nuevas ocupaciones a trabajadores disponibles, mediante el pago de una remuneración equitativa, incrementando individualmente el desarrollo y superación de sus necesidades económicas y personales, y en forma general, proporcionar a la población, región, estado y al país, mano de obra especializada y una fuente de ingresos y trabajo, coadyuvando al progreso de México.

• Económico.- Protección de los intereses económicos de la Distribuidora, generando utilidades razonables a los socios que la constituyeron, de acuerdo al capital invertido, garantizar a sus acreedores los pasivos, obligaciones y responsabilidades contraídas, etc., y proporcionar al Estado, mediante el pago de sus cuotas tributarias correspondientes, el logro de fines que ayuden a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de todos los habitantes del país.

I.2 ¿ QUE ES EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO?

El Departamento de Servicio es una de las áreas que, junto con el Departamento de Refacciones, de Ventas de Autos Nuevos, de Ventas de Autos Usados, de Contabilidad, de Crédito y Cobranza y, de la Administración del negocio, constituyen una misma empresa, que es el Distribuidor Automotriz.

Es por ello que al hablar de cualquiera de sus Departamentos, no se puede hacer pensando en éstos como negocios separados, sino que es muy importante tomar en cuenta que la acción de cada uno de ellos influye directa o indirectamente en los demás; así mismo, los resultados de los diferentes Departamentos se deben evaluar de manera global y, así, se buscará el éxito de toda la Distribuidora.

El tópico que por ahora nos ocupa, es el Departamento de Servicio de cualquier Distribuidora Automotriz sin importar marcas y, para fines de este trabajo únicamente, lo separaremos de-

las demás áreas de la empresa para enfocarnos específicamente a lo que éste es, a sus componentes, a su operación, a su administración, a algunas sugerencias para mejorar su operación y, sobre todo, a la importancia estratégica que tiene dentro de un Distribuidor Automotriz.

En principio, diremos que el Departamento de Servicio tiene como funciones principales:

- Darle servicio previo a la entrega de autos nuevos.
- Darle servicio de mantenimiento normal a los vehículos de la marca.
- Reparar las fallas de los automóviles que sean llevados al taller, ya sea que éstas se deban a defectos de fabricación de la unidad o de sus partes, o bien, al uso inadecuado o maltrato del vehículo. Cuando algún automóvil tiene algún desperfecto y cumple con todos los requisitos de la Garantía otorgada por la Planta Armadora, ésta se encargará de costear la reparación, que podrá hacerse en cualquiera de los Talleres Autorizados de la marca.
- Otra de las funciones del Departamento de Servicio, es la de acondicionar el automóvil con accesorios cuando el cliente así lo desee y, en este punto, es importante destacar que el Asesor de Servicio, comúnmente llamado Recepcionista, puede proporcionar ventas de servicios y accesorios y, con ello, ayudará a generar más utilidades a los Departamentos de Servicio y de Refacciones.
- Por último, quisiera mencionar la función más importante de este Departamento dentro del Distribuidor Automotriz: el lo

grar que el consumidor tenga un buen refuerzo de su inversión al haber elegido un automóvil nuevo o usado y despectar en el cliente el deseo de regresar, tanto por servicio, como por una unidad nueva o usada.

I.2.1 RELACION QUE GUARDA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO CON EL DISTRIBUIDOR AUTOMOTRIZ.

a) RELACION JURIDICA.

La relación jurídica de un Departamento de Servicio con respecto a un Distribuidor Automotriz, puede ser de dos formas:

*Siendo el Distribuidor Automotriz una sola empresa, el Area de Servicio no es sino una más de sus Departamentos. Normalmente esta relación se utiliza en todas las Distribuidoras pequeñas en las que no tienen grandes utilidades y no es necesaria una separación jurídica para fines fiscales.

*Cuando un Distribuidor Automotriz tiene altas ventas de autos nuevos y altas ventas en Servicio y Refacciones, generalmente separa en dos diferentes sociedades, a los Departamentos de Refacciones y Servicio, por una parte y, a todos los demás Departamentos, por la otra.

En ocasiones se llega a separar el Departamento de Servicio en una sociedad y el resto, incluyendo el Departamento de Refacciones, en otra sociedad.

Es importante señalar que esto se hace con el fin de no tener enormes utilidades en libros en una misma empresa y para manejar los gastos por separado, debido a que son de

diferente especie. En este caso, siempre son los mismos--
accionistas en ambas empresas.

b) RELACION MATERIAL.

Todo Distribuidor Automotriz en nuestro país debe contar --
con un Departamento de Servicio en el mismo local, por exigencia -
de las Plantas Armadoras.

* Dimensiones.- Aunque es variable la proporción que guarda -
en sus dimensiones un Departamento de Servicio con respecto
al Distribuidor dentro del cual se encuentra, podría decir-
ce que aproximadamente va de un cincuenta a un setenta y --
cinco por ciento, y me gustaría mencionar algunos factores--
por los que puede variar:

- + Cuota asignada. Que es el número de autos nuevos que la -
Planta Armadora determina, mediante un estudio, que un -
Distribuidor podrá vender en un lapso de tiempo.
- + Existencia de otra Agencia de la misma marca dentro de -
la localidad. Puesto que el Distribuidor con mejor servi-
cio captará automóviles vendidos por él y por su competi-
dor.
- + Fidelidad del cliente. Cuando un cliente se encuentra sa-
tisfecho con el servicio que los Distribuidores de su --
marca le ofrecen, continúa acudiendo a ellos, pero cuando
no es así, puede irse a otros talleres particulares--
(algo que ocurre con frecuencia).

c) RELACION ADMINISTRATIVA.

Sin importar cual sea la relación jurídica del Departamen--

to de Servicio con respecto al Distribuidor Automotriz, este último siempre operará como una misma empresa en el sentido organizacional y funcional.

I.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

I.3.1 OBJETIVO ESENCIAL.

Todo Departamento de Servicio de un Distribuidor Automotriz tiene varios objetivos, pero siempre uno por encima de los demás: alcanzar utilidades razonables a través de lograr Lealtad hacia la Marca por parte de los clientes al mantener siempre una buena Imagen de ella.

I.3.2 OBJETIVOS GENERALES.

Para explicar mejor este punto, vamos a dividir los objetivos del Departamento de Servicio en relación a la empresa y en relación al cliente:

a) EN RELACION A LA EMPRESA:

- * Contribuir con la parte que se le ha asignado de las utilidades del Distribuidor. Para lograr este objetivo se requiere:
 - + Suficiente atención, respaldo y motivación por parte de la Gerencia Distribuidora.
 - + Instalaciones, herramienta y equipo apropiados y sistemas más eficaces para el uso de los mismos.
 - + Número adecuado de mecánicos debidamente entrenados y motivados para mantener los niveles requeridos de productividad.
 - + Compensación e incentivos adecuados al personal para

promover óptimos resultados.

- + Asignación efectiva del trabajo y control de flujo del mismo.
- + Determinación realista de las metas de ventas, costos, utilidades, etc.
- Tener siempre mecánicos expertos.
- Tener mínimas reclamaciones.
- Tener una actitud positivo y cortés hacia la clientela.

b) EN RELACION AL CLIENTE:

- Lograr que el cliente esté satisfecho con el producto y con el Distribuidor. Para lograr este objetivo se requiere:
 - + Mantener la Imagen de la Marca, conservando la calidad del producto.
 - + Actitud de servicio por parte de todo el personal.
 - + Diagnósticos correctos para que el trabajo se asigne y se ejecute en forma adecuada, para que las órdenes del cliente se cumplan correctamente para evitar demoras y falsas promesas.
 - + Programación efectiva de los trabajos y de las fechas de entrega y cumplir con estos programas para evitar el problema citado en el punto anterior.
 - + Énfasis por parte de la Gerencia en un servicio de Alta Calidad.
 - + Limpieza y orden en el taller y, principalmente, en el vehículo del cliente.
 - + Cortesía al atender una queja y procedimientos organiza-

dos y consistentes para resolver las quejas a satisfacción del cliente al máximo grado posible.

- + Mantener el nivel competitivo en cuanto a prestigio y precio de las reparaciones.
- Dar precios justos.
- Máxima calidad.
- Tiempo razonable en los trabajos.
- Eficacia.
- Puntualidad.

Después de definir los objetivos del Departamento de Servicio, es importante aclarar que a veces en los negocios que emprendemos, cualesquiera que sean, nos gusta establecer objetivos que a simple vista nos parecen buenos y bien hechos, pero que con el tiempo los hacemos a un lado y nos olvidamos que ellos son justamente los lineamientos que deben orientar las operaciones, para poder finalmente alcanzarlos.

Para el caso específico de un Departamento de Servicio de una Agencia Automotriz, que es el tema que nos ocupa, quisiera partir de unas bases o puntos a seguir, para hacer posible el logro de sus objetivos, mismos que señalamos con anterioridad:

- El Gerente de Servicio debe reconocer y estar plenamente seguro de que el cliente es la persona más importante en este negocio.
- A cada cliente se le debe tratar tan bien como se le trataría a un huésped honorable en nuestra casa.

- Se debe poner a cada problema de los clientes todo el interés y agrado en atenderlo.
- Las Ordenes de Reparación deben llenarse legiblemente y -- contener todos los datos esenciales.
- Cada cliente debe saber anticipadamente el valor aproximado de los cargos por los trabajos que se harán en su vehículo.
- Debe tomarse en cuenta inmediata y preferentemente cualquier queja de un cliente insatisfecho.
- Se debe hacer un esfuerzo extra para corregir aquellos problemas especiales o difíciles.

CAPITULO II

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

OBJETIVO.

Conocer en forma general todos los elementos que integran el Departamento de Servicio de cualquier Distribuidor Automotriz, para que así sepamos todo aquello que va implicado dentro de su operación.

CONTENIDO.

Todos los elementos integrantes de un Departamento de Servicio-- quedan integrados dentro de este capítulo de la siguiente manera:

II.1 Recursos Financieros.

II.1.1 Capital Inicial.

II.1.2 Recuperación de la Inversión Inicial en Maquinaria y Equipo.

II.1.3 Función de Crédito y Cobranza.

II.1.4 Rentabilidad.

II.2 Recursos Materiales.

II.2.1 Inmueble e Instalaciones.

a) Inmueble.

b) Instalaciones.

II.2.2 Equipo del Taller.

II.2.3 Herramienta General y Especializada en Bodega.

II.2.4 Herramienta Manual para Mecánicos.

II.2.5 Partes y Refacciones.

II.3 Factor Humano.

II.3.1 Personal Productivo.

a) Mecánicos de Primera.

b) Mecánicos Especializados.

c) Mecánicos de Segunda.

d) Ayudantes de Mecánico.

II.3.2 Personal Improductivo.

METODOLOGIA.

Para la elaboración de este capítulo, fué utilizada la técnica de investigación en literatura del tema, la técnica de observación - en diversos talleres automotrices y la técnica de la entrevista a varios Gerentes de Departamentos de Servicio.

RESULTADO.

Tener presente el conocimiento de todos los elementos que conforman el Departamento de Servicio para tener una idea de su integración en el funcionamiento de éste.

II.1 RECURSOS FINANCIEROS.

Por recursos financieros se entiende al capital con el -- que cuenta una empresa para financiar sus activos y su funcionamiento operacional.

II.1.1 CAPITAL INICIAL.

Es importante en principio, para cualquier persona o grupo que desee establecer un negocio, el tener perfectamente definido su objeto y su tamaño, con el fin de que pueda obtenerse el capital estimativamente necesario para el inicio del mismo.

Cabe hacer la aclaración de que no es fácil determinar -- con precisión el capital que requiere un negocio al empezar, toda vez que es necesario realizar una serie de estudios o proyectos de factibilidad, que incluyen todos los elementos económicos, sociales, políticos, etc., de su entorno, para así conocer dicho monto requerido de la única manera en que técnicamente nos es posible hacerlo. No quisiera entrar en detalle para explicar los alcances de éste tipo de estudios pues escapa al objetivo que mi trabajo persigue y, por ello, me voy a permitir solamente mencionarlo.

El caso de un Departamento de Servicio de una Distribuidora Automotriz, viene a construir una situación un tanto cuantambigua pues, como se menciona en el punto I.2.1, en ocasiones el Departamento de Servicio solo o junto al Departamento de Reparaciones, son separados jurídicamente de todo el resto del Dis-

tribuidor y, entonces, habría que considerar por separado la inversión en cada uno de ellos, cosa que resulta difícil porque el área de servicio no puede estar administrativamente separada del área de ventas de Automóviles, puesto que éstas se complementan entre sí, formando parte de un universo que en este caso es el Distribuidor Automotriz.

Ahora bien, si jurídicamente el Departamento de Servicio constituye una empresa independiente, en este caso, contará como cualquier negocio con un capital inicial propio, que deberá ser, como lo indiqué en un principio, suficiente de tal modo que alcance para dotar a la empresa tanto de elementos humanos, como de recursos materiales y financieros, que le permitan desarrollar en forma adecuada su actividad.

II.1.2 RECUPERACION DE LA INVERSION INICIAL EN MAQUINARIA Y EQUIPO.

Cualquier persona o empresa que invierte en un negocio desea recuperar lo más pronto posible su inversión y, esto, como objetivo es válido.

Uno de los objetivos principales al establecer una empresa, es normalmente el obtener utilidades (rentabilidad), pero también se desea recuperar la inversión inicial para pagar el préstamo contratado cuando se hizo el negocio, o para invertir en otra empresa si el capital era propio cuando se inició la primera, o bien, para lo que los accionistas quieran hacer con su capital.

En lo que respecta a un Departamento de Servicio, es muy lenta la recuperación de la inversión inicial con la operación normal de éste, si se toman en cuenta dentro de dicha inversión inicial los terrenos del Area de Carga, Area de Descarga, de Areas Productivas del Taller, de la herramienta, maquinaria y equipo del taller, del área construida para oficinas, para Torre de Control, bodegas y recepción de vehículos.

Hay que recordar que ninguno de los Departamentos de un Distribuidor Automotriz puede operar como un negocio administrativamente independiente de los demás, sino que la Agencia es un todo, en el que sus partes van integradas y tienen fines inherentes a toda empresa que son:

- Generar utilidades o Valor Económico Agregado.
- Que sea capaz de mantener su autocontinuidad.
- Producción de bienes y/o servicios útiles a la sociedad.
- Que exista una compensación humana en su doble aspecto:
 - + Remuneración justa.
 - + Que la empresa haga todo lo posible para que existan los medios adecuados para el desarrollo personal de sus trabajadores.

La inversión inicial del Departamento de Servicio es hecha por los accionistas al constituir la Agencia, y su recuperación se hace tomando en cuenta al Distribuidor como un todo; tal vez tarde más o menos de uno a tres años la recuperación de dicha inversión, pero el negocio es muy rentable y, en caso de venderse, se recuperaría ésta y se podría obtener una utilidad por concepto

de venta de la franquicia y venta del crédito comercial (clientes-ya ganados con el transcurso del tiempo e Imagen de la marca en la localidad).

Por lo tanto, en un Departamento de Servicio se habla, desde un punto de vista práctico únicamente, de la recuperación inicial de la maquinaria, herramienta y equipo utilizada en éste. La recuperación se hará por medio de la depreciación de éstos durante su tiempo útil de vida o servicio. Entonces, se puede decir -- que la depreciación es una reserva de dinero que se va guardando durante el tiempo que se está utilizando un bien, para que al terminar su vida útil, la empresa tenga dinero para reemplazar ese máquina o parte del equipo de trabajo sin tener que hacer una erogación que no esté a su alcance.

Hoy en día no se puede decir que en nuestro país la depreciación sirva para reemplazar algún equipo o máquina al final de su tiempo de servicio, debido al alto índice de inflación que se ha venido presentando durante los últimos años; sin embargo, la depreciación es útil para deducir el costo de una maquinaria o equipo de las utilidades de una empresa al hacer su pago de impuestos durante el tiempo en que está en servicio dicho maquinaria y, también, de algo puede servir la reserva de dinero, mencionada -- con anterioridad, para reemplazar una máquina sin tener que hacer una erogación que quizá en determinado momento podría no estar a nuestro alcance.

II.1.3 FUNCION DE CREDITO Y COBRANZA.

Cuando un negocio se encuentra en marcha, se le presentan problemas de diversos tipos, los cuales obviamente tiene que resolver. El más común en cualquier empresa es el financiero y, para resolverlo, la función de crédito y cobranza juega un papel -- muy importante.

Diremos en principio que la supervivencia de cualquier empresa está basada en sus ventas, ya que sin éstas no sería posible su existencia; ahora bien, es importante mencionar que el simple hecho de hacer ventas no le permitirá a una empresa existir -- indefinidamente; no, y más aún una inadecuada política de ventas -- puede ser motivo para llevarla a la ruina. Quiero, pues, decir -- con ésto, que toda empresa debe tener una adecuada política de -- ventas, tanto de contado, como de crédito, que le permita estar -- en el mercado.

A veces, debido al tipo de producto, o bien, a la situación del mercado, los negocios se ven obligados a realizar proporcionalmente mayores ventas de crédito que de contado y, en estos casos, corresponde al Departamento de Crédito y Cobranza realizar con eficacia sus funciones, entre la que destaca el análisis y -- autorización de todo crédito, así como la responsabilidad directa de la recuperación de los mismos.

Cuando este Departamento no funciona adecuadamente, se corre el riesgo de afrontar problemas financieros, puesto que una -- equivocada selección de clientes-crédito produce una baja rotaci...

ción de cartera y, por consiguiente, una falta de liquidez (dependiendo del monto de los créditos) y, en otros casos, el riesgo de pérdida por incobrabilidad.

En cuanto al tema que nos ocupa, el Departamento de Servicio no es la excepción. En esta área, el Departamento de Crédito y Cobranza debe ser cauteloso en el otorgamiento del crédito, debido a que generalmente los clientes son personas físicas y que, por su idiosincrasia, deshonestidad u otras razones, constituyen en algunas ocasiones un problema para este Departamento.

Independientemente de los motivos señalados líneas arriba, quiero hacer incapié en la importancia que este Departamento tiene en cualquier empresa, ya que constituye una pieza necesaria en la aportación de elementos para una adecuada planeación financiera.

II.1.4 RENTABILIDAD.

La fuerza motivacional principal de los negocios es la utilidad. La eficacia que alcanza una empresa se mide generalmente a través de la utilidad obtenida. En un Departamento de Servicio debe estar bien identificado el monto de la inversión realizada para que se pueda estar en condiciones de medir su rentabilidad. De hecho, por rentabilidad debe entenderse la utilidad que produce un capital invertido, ya sea en valores o en un negocio.

Para conocer de antemano el rendimiento mínimo aceptable -

de un capital invertido en una empresa, se debe tomar como referencia un porcentaje superior al que se encuentra la tasa bancaria vigente; no es aceptable un porcentaje inferior, puesto que en ese caso sería mejor colocar la inversión en el banco porque éste casi no tiene ningún riesgo, político si acaso, y tampoco es necesario un esfuerzo del inversionista como el que representaría el tratar de estar saliendo adelante en algún negocio. Otra referencia que podría ayudar en el conocimiento del rendimiento mínimo aceptable de cualquier empresa, sería el compararla con otra similar, pero generalmente esto es difícil debido a que la mayoría de los empresarios no les agrada que un competidor les pidiera sus estados financieros y así conocieran la posición exacta de sus negocios, pero en caso de ser posible, quizá porque llevaran una buena relación entre ellos, sería una cooperación muy conveniente.

II.2 RECURSOS MATERIALES.

II.2.1 INMUEBLE E INSTALACIONES.

a) INMUEBLE.

En este punto no intento opinar acerca del tamaño del edificio ni de la extensión del terreno del Distribuidor Automotriz, pues eso es determinado por la Planta Armadora de acuerdo a diversos parámetros, como son la cuota de automóviles nuevos que se va a asignar, la población de la localidad, la capacidad de compra en el lugar, el número de carros que ahí venden los competidores, el número de automóviles de la marca existentes en esa área, etc.

Quisiera solo mencionar algunas características necesarias para comprender la ubicación que debe tener una Agencia Automotriz:

- Localización.- Debe tener un acceso vial de tal manera que se pueda lograr una fácil comunicación con la clientela.
- Distancia entre Agencias.- Debe existir una distancia mínima entre Agencias de la misma marca, exigida por cada Planta Armadora, con el fin de que cada una cuente con sus --- clientes y no haya problemas entre ellos (a la zona de operación de cada Distribuidor de la misma marca, también se le denomina Territorio).
- Apariencia del Local.- El Distribuidor debe contar con un edificio muy visible y atractivo, con la finalidad de que, a primera vista, cause una buena impresión y llame la atención de los clientes, despertando en ellos el deseo de acudir a éste.
- Zonas de Influencia.- La Distribuidora podría estar ubicada dentro de tres tipos de zonas de influencia, que son la Residencial, la Industrial y la Comercial. Podemos señalar que la conveniencia de establecer una Agencia Automotriz - en cualquiera de estas tres zonas pueda verse influenciada por aceptación y contactos con personas conocidas que existan en ellas.

b) INSTALACIONES.

Las instalaciones con que debe de contar un Departamento de Servicio son:

- Area de Recepción.
- Sala de Espera para clientes.
- Area de Torre de control; en ella debe haber una oficina -

- para el Jefe de Torre de Control y, en su caso, un tablero-magnético para controlar las entradas y salidas del taller.
- Area de Oficinas para el Gerente de Servicio, Secretaria,-- Archivista, Facturista, Encargado de Garantías y Auxiliares.
 - Areas Productivas.- Por lo menos un espacio productivo por cada mecánico, que incluye los siguientes: Afinación, Diagnóstico, Transmisión, Sistema Eléctrico, Diferenciales, Servicio Express, Alineación, Balanceo, Frenos, etc.
 - Area de Lavado y Engrasado.
 - Area de Hojalatería y Pintura.
 - Mostrador de refacciones al taller.
 - Areas de baños para el personal de oficinas, para todos los trabajadores del taller y para los clientes en Sala de Espera.
 - Bodega para herramienta especializada y general.
 - Bodega para guardar otros materiales del taller, lubricantes y combustibles, piezas para ser mandadas a reparar a otros talleres o para ser enviadas a Planta a fin de ser cambiadas dentro de Garantía por venir defectuosas.
 - Patio de Carga y Patio de Descarga de Automóviles.
 - Area de servicios previos y acondicionamiento de automóviles nuevos.

Siendo en este momento mi intención meramente descriptiva, me permito remitir para el siguiente capítulo la función operativa de las instalaciones, así como un croquis que facilite su comprensión.

II.2.2 EQUIPO DEL TALLER.

El más importante equipo del taller, lavado y engrasado, y de hojalatería y pintura, es el siguiente:

- Compresor (mínimo de cinco caballos, para surtir todo lo neumático del taller).
- Rampas Hidráulicas (en taller y en Engrasado o Lubricación).
- Equipo y Rampa para Alinación de ruedas.
- Balanceadora de ruedas.
- Laboratorio de Diagnóstico.
- Gatos Hidráulicos (preferentemente de patín).
- Pistolas Neumáticas.
- Limpiador de Sujías.
- Multiprobadores.
- Camillas.
- Torretas.
- Tanque de Lavado de Partes.
- Pluma hidráulica o Garrucha para levantar motores.
- Mangueras para Aire.
- Bancos de Trabajo (metálicos).
- Prensa Hidráulica.
- Equipo de Lubricación neumática y engrasador manual.
- Arco de Lavado y Equipo de Lavado a Fresión.
- Aspiradora.
- Extractor de Aceite.
- Equipo para Hojalatería y Pintura.
- Accesorios especializados diversos (hay casos especializa-

das que tienen catálogos y vendedores que pueden instruir en las herramientas y equipo más adecuados a cada taller).

II.2.3 HERRAMIENTA GENERAL Y ESPECIALIZADA EN BODEGA.

Es toda herramienta que cada Planta Armadora exige al Departamento de Servicio de cada Distribuidor Automotriz. El tamaño o calibre de este instrumental varía en cada marca de automóviles, pero algunas de las más comunes son las que a continuación se mencionan:

- Extractores.
- Torquímetros.
- Micrómetros de Reloj o Carátula para Interiores o para Exteriores (para cilindros y pistones).
- Hojas Calibradoras.
- Soportes.
- Botadores de Seguros de Resortes de Válvulas.
- Probadores de Tapones de Radiador.
- Probador del Sistema Presurizado del Sistema de Enfriamiento.
- Opresor de Anillos de Pistones.
- Estetoscopio.
- Martillo de Bola.
- Mazo de Mule.
- Mazo de Plástico.
- Pinzas de Resortes.
- Autoclés.
- Taladros.
- Juego de Brocas.

- Juego de Limas.
- Llave Estilson.
- Arco de Segueta.
- Juego de Llaves Allen.
- Cepillo de Alambre.
- Extensión de Luz.
- Etc.

II.2.4 HERRAMIENTA MANUAL PARA MECANICOS.

Es toda herramienta básica que debe tener cada mecánico en su área de trabajo. Algunas de ellas son las siguientes:

- Llaves Españolas.
- Llaves de Estrías.
- Pinzas de Punta.
- Pinzas de Corte.
- Pinzas de Presión.
- Pinzas de Mecánico.
- Martillo de Bola.
- Martillo de Punta de Plástico.
- Mazo de Hule.
- Juegos de Desarmadoras Planas y de Cruz.
- Autoclés y Dados.
- Aceitera de Presión Manual.
- Brocha.
- Espátula.
- Chorrera para Lavado de Partes.
- Etc.

II.2.5 PARTES Y REFACCIONES.

El Departamento de Refacciones cuenta con un mostrador de despacho de partes y refacciones ubicado directamente en el propio taller, de tal manera que sea más accesible para los mecánicos en lo que respecta a tiempos y movimientos (optimización de labores).

II.3 FACTOR HUMANO.

Para efectos del presente inciso, decidí emplear la terminología propia del medio automotriz, si bien es ciertamente distinta de la terminología administrativa de uso común. Dentro de este contexto se explican expresiones tales como "Personal Productivo", "Personal Improductivo", y alguna otra análoga.

II.3.1 PERSONAL PRODUCTIVO.

Son todas aquellas personas que se encuentran ligadas por completo a la producción del taller.

a) MECANICOS DE PRIMERA.

Son todos los Mecánicos que tienen conocimientos generales en todas y cada una de las partes del funcionamiento del vehículo, con capacidad para hacer cualquier reparación basándose en las normas del Productor (Planta).

b) MECANICOS ESPECIALIZADOS.

Son aquellos Mecánicos que, aparte de ser Mecánicos de Primera, deben tener especialización en alguna de las funciones del vehículo, como por ejemplo: Eléctrica, Transmisión Automática, Alineación, etc.; y son las personas encargadas de hacer los diag-

nósticos de las fallas que corresponden a su especialidad.

c) MECANICOS DE SEGUNDA.

Son aquellos Mecánicos que sólo han tomado cursos de mecánica general en planteles de educación técnica y que están iniciando su capacitación en la Planta Automotriz correspondiente a la marca en que trabajan. Su función, generalmente, es hacer reparaciones menores, como pueden ser limpieza y ajuste de frenos, afinaciones menores, cambio de amortiguadores, etc.

d) AYUDANTES DE MECANICO.

Son aquellas personas que trabajan junto a un Mecánico de Primera o a un Mecánico Especializado y se encargan de limpiar y desmontar piezas, ir al Departamento de Refacciones a surtir piezas - (para que el Mecánico no pierda tiempo), acomodar la herramienta, etc. De acuerdo a las características de cada persona en este nivel, a su afán por aprender y a su interés en el trabajo, con el transcurso del tiempo pueden pasar a ser Mecánicos de Segunda y posteriormente de Primera, dependiendo también de los cursos que reciben para su capacitación.

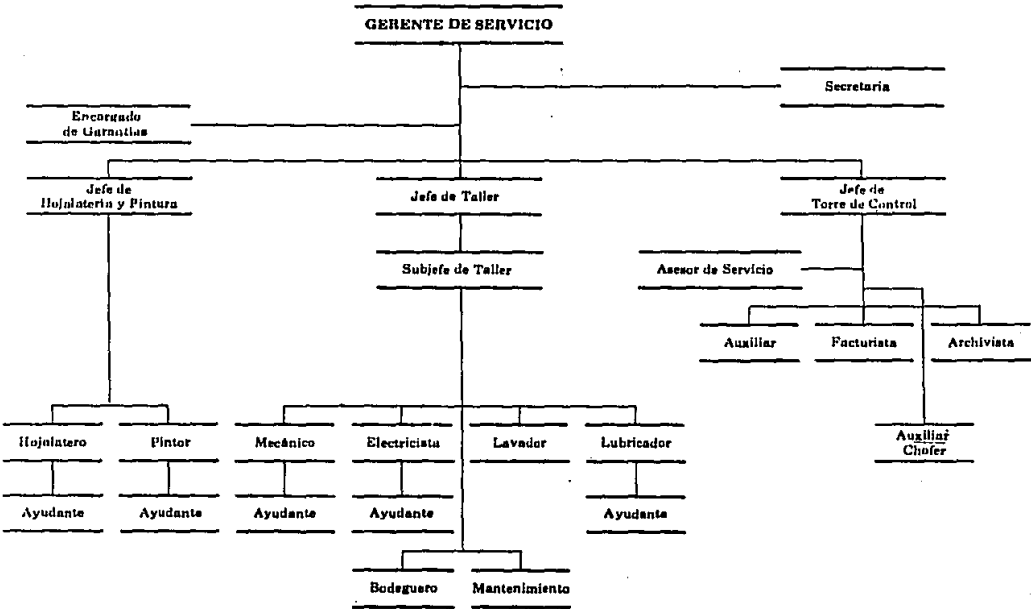
II.3.2 PERSONAL IMPRODUCTIVO.

Son todas aquellas personas que no trabajan directamente en la producción del taller (reparación y servicio a unidades), sino que más bien se encargan de la parte administrativa de este Departamento (documentación y controles); como ejemplos, se pueden señalar : Secretaria, Archivista, Facturista, Encargado de Mantenimiento, Bodeguero, etc.

También la forma de pago diferencia al Personal Productivo es pagado en base a la productividad de su trabajo (cantidad de trabajos realizados en un tiempo determinado) y el Personal Improductivo es pagado en base a un salario fijo por no tener relación directa al número de trabajos que se realicen en el taller. Las erogaciones efectuadas con respecto a los ingresos personales del Empleado Productivo se registra como costo directo de la mano de obra en el Estado de Pérdidas y Ganancias de un Taller de Servicio; y los ingresos del Personal Improductivo, quedan registrados en el renglón de Sueldos y Salarios de Gastos Administrativos o Generales.

II.3.3 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

El Organigrama que se presenta en la hoja siguiente corresponde al Departamento de Servicio de cualquier Distribuidor Automotriz. Cabe aclarar que dicho Organigrama puede variar de acuerdo al tamaño del Departamento, a sus necesidades o al sistema de trabajo empleado; entonces, éste es solo un ejemplo que se podría utilizar. En él aparecen todos los puestos que pueda haber en este Departamento a fin de dar una visión completa del mismo, aunque en muchas Agencias pueda haber una sola persona que realice las funciones de dos o tres de los puestos mencionados. Al final de este trabajo, se presenta en anexos un Manual de Puestos que incluye todos los objetivos y funciones de cada uno de ellos.



04

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

OBJETIVO.

Conocer más a fondo las áreas que integran el Departamento de Servicio, todo su funcionamiento operativo y los controles administrativos que lo rigen.

CONTENIDO.

Este capítulo se divide básicamente, para su comprensión, en dos partes. La primera, que pretende explicar todo el funcionamiento operativo del Departamento de Servicio, se subdivide en ocho partes, a saber:

III.1 Flujo operacional.

III.1.1 Área de Recepción de Vehículos.

III.1.2 Torre de Control.

- a) Sistema de Programación y Control del Taller de --
Servicio.

III.1.3 Área de Carga.

III.1.4 Áreas Productivas.

- a) Área de Reparaciones y Servicios.
- b) Área de Lavado y Lubricación.
- c) Área de Hojalatería y Pintura.

III.1.5 Bodega de Herramienta Especializada y General y Bodega de Materiales.

III.1.6 Área de Descarga.

III.1.7 Sala de Espera.

III.1.8 Mantenimiento.

La siguiente parte de este capítulo, llamada Flujo Adminis

tativo, se refiere a la manera en que se controla administrativa_umente la operación del Departamento, y queda integrada de la siguiente forma:

III.2 Flujo Administrativo.

III.2.1 Flujo de Documentación.

III.2.2 Archivo Flotante.

III.2.3 Control de Tiempo de Facturación.

III.2.4 Control de Calidad y Garantías.

METODOLOGIA.

Con el fin de lograr la elaboración del presente capítulo, he utilizado la técnica de entrevistas, la observación de campo en diferentes Distribuidoras Automotrices de varios tamaños, los conocimientos administrativos adquiridos durante mi carrera profesional y la técnica de la investigación en literatura que versa sobre el tema.

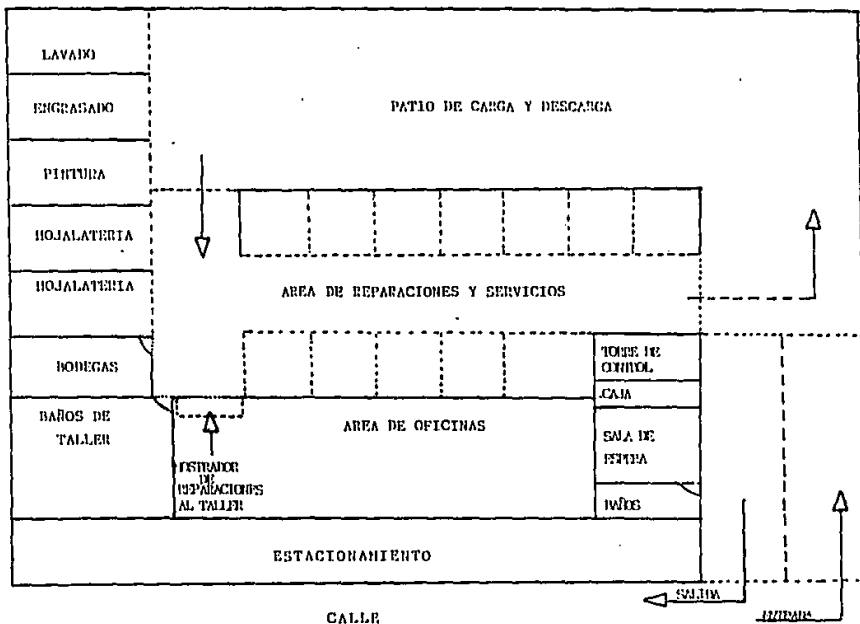
RESULTADOS.

Conceptualizar la estructura funcional de todo el Departamento de Servicio, una vez conocidos sus elementos, tanto en su flujo operacional, como en el flujo administrativo que controla dicha operación.

III.1 FLUJO OPERACIONAL.

En esta parte del capítulo trataremos de explicar la parte operativa de un Departamento de Servicio y el Orden que tendrán sus puntos será igual al que seguiría un automóvil de cualquier cliente que es llevado a un servicio de mantenimiento o para su reparación. Para una mejor comprensión de lo que quedará integrado en ésta parte, en la hoja siguiente aparece un croquis que muestra la distribución física de las partes que componen un Departamento de Servicio y que puede dar una visión global de ésta, aclarando que la distribución propuesta puede variar de acuerdo a las necesidades de cada Distribuidor y a los requerimientos de cada Planta Armadora.

CROQUIS DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO



III.1.1 AREA DE RECEPCION DE VEHICULOS.

La impresión de los clientes con respecto a un Departamento de Servicio se inicia en el Area de Recepción. En ella se reciben todos los vehículos que son llevados al taller para su mantenimiento o reparación.

La persona o personas encargadas de atender a los clientes del Departamento de Servicio ocupan el puesto de Asesores de Servicio (también llamados Recepcionistas), ya que se encargan de asesorarlos en cuanto a las condiciones en que se encuentran los vehículos y promover la venta de servicio, refacciones y accesorios para el logro de los volúmenes de ventas establecidos.

Cuando un automóvil llega al Area de Recepción, es inspeccionado por el Asesor de Servicio para la localización de averías, daños en carrocería, trabajos adicionales, etc., y entonces prepara la Orden de Reparación, para lo cual, se recomienda seguir los puntos que a continuación se mencionan:

- Se deben anotar todos los datos requeridos en la Orden.
- Los Asesores de Servicio deben procurar que todas las copias de la Orden de Reparación sean perfectamente legibles.
- Se debe hacer la mejor descripción posible del trabajo que se va a ejecutar, no solamente una lista de lo que dijo el cliente.
- Incluir el número telefónico del cliente. Eso es importante para poder ponerse en contacto con el cliente si por cualquier razón se va a demorar la reparación; también, si se descubren reparaciones adicionales que es necesario hacer,-

como reparar un silenciador en mal estado, reparar frenos gastados, etc., se debe avisar por teléfono al cliente para obtener su aprobación.

- En la Orden de Reparación se debe anotar el costo estimado de la reparación y se debe revisar junto con el cliente. Es to evitará malos entendidos cuando se revise la cuenta.
- Se deben especificar las condiciones de pago: efectivo, crédito, tarjeta de crédito, cheque, etc., con el fin de evitar demoras por problemas de autorización o por políticas de la empresa en este aspecto.
- Se pueden recomendar trabajos adicionales a los que el cliente está pidiendo en la Orden; esto puede ocurrir cuando el Asesor de Servicio note alguna falla que el cliente no había vislumbrado, o bien, cuando se trata de alguna recomendación para mejorar estéticamente el vehículo (venta de partes nuevas y accesorios).
- Se debe obtener la firma del cliente, ya que la Orden de Reparación constituye un contacto entre éste y la empresa.
- Se deben identificar las reclamaciones, al igual que los Trabajos Internos y los trabajos de Garantía.
- Los vehículos se deben marcar con un número de identificación y la Orden de Reparación se debe identificar también con el mismo número.

Si el Asesor de Servicio tiene algún problema en el diagnóstico del vehículo, es auxiliado para tal objeto por el SubJefe de Taller (ver anexo #11 para más detalle, en la pág.36).

Después de llenar la Orden de Reparación, el Asesor de Servicio verifica con el Jefe de Torre de Control si hay tiempo disponible en el taller y la hora en que se entregaría el automóvil, para indicárselo al cliente. Si éste acepta, entonces se le coloca al automóvil una torre o torreta de un color y número específicos para identificación y se lleva al Area de Carga para esperar su turno.

Para un mejor entendimiento de lo que es un Asesor de Servicio o Recepcionista, ver el anexo #5 (pág.85).

III.1.2 TORRE DE CONTROL.

Aquí se programan los trabajos o reparaciones a realizarse en cada uno de los vehículos, se distribuyen de acuerdo al tipo de trabajo a realizarse, se programa que todos y cada uno de los mecánicos estén siempre ocupados y debe fijarse de antemano la hora en que cada trabajo va a estar terminado. Si por alguna causa no se va a poder cumplir con la hora de entrega prometida, el Jefe de Torre de Control debe avisar de inmediato al Asesor de Servicio para que éste, a su vez, se encargue de informarle al cliente y explicarle los motivos.

Para poder hacer la programación anterior, es necesario utilizar un tablero de control, que contenga:

- * Todas las horas por separado desde que se abre hasta que se cierra el taller durante un lapso de dos días.
- * Nombre y número de cada Mecánico.

- Fichas pequeñas con numeración progresiva y que cada una -- corresponda al número y color de cada Torre o Torreta (debe haber un juego de fichas y Torres de color diferente -- por cada Asesor de Servicio).
- Cuadro especial que indique: reparaciones en otros talleres; reparaciones detenidas por falta de refacciones y reparaciones detenidas por falta de autorización.
- Cuadro que indique los trabajos terminados pero que los -- clientes no han pasado a recoger su vehículo.
- Cuadro de trabajos terminados y entregados, para disponer de esas fichas y torretas otra vez.

Aquí se lleva el control de entradas y salidas del taller, que es algo que se debe diferenciar con las entradas y salidas de las Areas de Carga y Descarga dentro del taller, que son controladas por los Asesores de Servicio.

El encargado de este puesto es el Jefe de Torre de Control, cuyas funciones se detallan en el anexo #4 (pág. 83), y éste reporta al Gerente de Servicio. Este puesto puede tener un ayudante, comúnmente llamado Auxiliar de Torre de Control, cuyas funciones se especifican en el anexo #6 (pág. 87).

Otra persona que reporta al Jefe de Torre de Control es el chofer, quien se encarga de mover, estacionar o entregar automóviles nuevos asignados por la Planta al Distribuidor Automotriz. La descripción de este puesto se encuentra en el anexo #9 (pág. 91).

a) SISTEMA DE PROGRAMACION Y CONTROL DEL TALLER DE SERVICIO.

Para dar un buen servicio y lograr utilidades, se requiere el aprovechamiento máximo de las instalaciones del taller y del tiempo de los Mecánicos. Esto puede lograrse conociendo exactamente lo que está sucediendo en el taller a través del uso correcto de los Ordenes de Reparación, tiempos registrados y llevando un control control en lo siguiente:

- El manejo de Ordenes de Reparación.
- La programación del trabajo de los Mecánicos.
- El flujo del tráfico.

Existen dos elementos básicos de control del taller: Programación y Responsabilidad.

La Programación del trabajo es la clave para el control en el taller, porque con el uso adecuado de ella se evita que se rechacen clientes porque alguien "cree" que el taller está saturado de trabajo y, por otra parte, se impide que el taller acepte o prometa más de lo que pueda cumplir.

La Responsabilidad primordial del Jefe de Torre de Control es la de balancear efectivamente el volumen del trabajo con el tiempo disponible de los Mecánicos, para lograr el máximo de trabajo de Servicio a través del taller.

Todo taller debe contar con un sistema de Programación y control, el cual debe cumplir con tres deberes, que son:

- Debe permitir que se asigne el trabajo y programa el tráfico

co de entrada y salida de automóviles a través de los com
cimientos de:

- + Tiempo estimado para la reparación.
- + Tiempo de comienzo y terminación de cada trabajo.
- + Disponibilidad de los Mecánicos.
- + Ubicación y movimiento de cada vehículo.
- + Carga total de trabajo al taller, real y esperado.
- Debe permitir un análisis sobre el rendimiento del taller-
y mecánicos a través del uso de relojes y registros de los
tiempos de los trabajadores.
- Debe controlar los documentos originales que se utilizan -
para la contabilidad.

Para poder darnos cuenta de la situación real en la que se
encuentra el control en el taller de un Departamento de Servicio,
podemos tomar como base una serie de puntos para analizar y eva-
luar lo que podríamos llamar "Sistema de Control de un Taller"; -
los puntos a seguir para el análisis son los siguientes:

- Si se utiliza diariamente algún tipo de Hoja de Control --
para Ordenes de Reparación.
- Si está fácilmente disponible la siguiente información en-
la Torre de Control (ya sea en la Hoja de Control o en la-
copia de la Orden de Reparación):
 - + Una lista, con números consecutivos de todas las Ordenes
de Reparación recibidas por el Jefe de Torre de Control.
 - + Identificación de cada cliente.
 - + Número de teléfono donde se pueda localizar al cliente,-

mientras se le dá servicio a su automóvil.

- + Identificación del vehículo.
- + Nombre o número del Asesor de Servicio que abrió la Orden de Reparación.
- + Tipo de trabajo que debe hacerse ó área a la cual se le a signó cada trabajo.
- + Nombre o número del Mecánico asignado a cada trabajo.
- + Programación y asignación de hora de empezar el trabajo.
- + Indicación de trabajos suspendidos por alguna razón y cué les son.
- Si se le ha asignado solamente a una persona la responsabilidad del manejo de toda la programación del trabajo, asignaciones, registros de tiempo, etc.
- Si a los Mecánicos se les asigna el trabajo o si pueden escoger.
- Si el área de Torre de Control llena las siguientes condiciones:
 - + Tener posibilidad de observar el Area de Recepción y apertura de Ordenes de Reparación.
 - + Tener visibilidad de la mayoría de las Areas Productivas del taller (para que el Jefe de Torre de Control pueda -- observar el progreso de los trabajos y tenga nuevos trabajos listos para los Mecánicos).
 - + Si está aislado pero que los clientes y Mecánicos no tengan acceso directo a la Torre de Control.
- En el caso de que las comunicaciones directas no sean prácticas, que la Torre de Control tenga un sistema de intercomunicación con otros lugares de la Distribuidora, como son:

- + Con la Recepción.
- + Con la Cajera.
- + Con el Departamento de Refacciones.
- + Con las Areas Productivas del taller.
- + Con el Gerente de Servicio.
- Si el Jefe de Torre de Control (o Controlista) mantiene un registro diario y acumulativo sobre el tiempo comprometido para los trabajos y el tiempo todavía disponible para ayudar a prevenir la sobreventa y poder mostrar la carga de trabajo en cualquier momento que se necesite.
- Si existe un procedimiento para que los Asesores de Servicio sepan cuándo ciertos tipos de trabajo no puedan ser manejados durante el día.
- Si el Controlista va siguiendo, directa o indirectamente, a los Mecánicos para saber en qué etapa del trabajo asignado están.
- Si se notifica a los clientes, por medio del Controlista o del Asesor de Servicio, si el tiempo prometido de entrega no se puede cumplir.
- Si se notifica a los clientes, antes de completar el trabajo, si los cargos originalmente estimados se van a exceder.
- Si se utiliza un sistema de identificación y ubicación para todos los vehículos del taller, y si se verifica periódicamente su eficacia.
- Si se mantiene una lista de clientes que hicieron citas previas, para que puedan programar las asignaciones y proseguir los contactos si no cumplen con sus citas.

- Si el Controlista prepara un resumen diario o semanal de los clientes que regresan por algún trabajo mal hecho, y si este resumen es revisado por el Gerente de Servicio.
- Si se está haciendo un análisis de productividad y un análisis de eficiencia, para evaluar el desempeño normal de cada Mecánico y para cerciorarse que el sistema de programación esté trabajando efectivamente.
- Si el Controlista prepara un listado diario de los trabajos que tienen que continuarse al día siguiente y la razón; y si los revisa diariamente el Gerente de Servicio.
- Si se utiliza reloj checador para medir el tiempo empleado por los mecánicos en la operación que realizan.

III.1.3 AREA DE CARGA.

Tanto el Area de Carga como el Area de Descarga pertenecen al Patio de Carga y Descarga, que es un espacio descubierto, en promedio dos veces mayor al espacio que ocupan las Areas Productivas y el cual no es necesario que se encuentre pavimentado, puesto que con tener grava bien aplanada es suficiente a fin de no tener una inversión costosa y en ocasiones innecesaria.

En cuanto al Area de Carga, es la zona de estacionamiento donde el Asesor de Servicio lleva la unidad, después de recibirla del cliente, y la coloca ahí para que, de ese lugar, el Mecánico asignado a ese trabajo tome el automóvil de acuerdo al número y color de la tarreta que se le indicó y lo lleve al Area de Taller (también llamada Areas Productivas) para su reparación o servicio.

No existe un puesto específico de trabajo en esta área, -- sino que la persona que se encarga de su control, es el Asesor de Servicio. Cuando se utiliza también una parte del Patio de Carga y Descarga como zona de estacionamiento de automóviles nuevos, el responsable de su movimiento para este fin, es quien tiene el -- puesto de chofer (anexo #9 de la pág. 91).

III.1.4 AREAS PRODUCTIVAS.

Después de que el automóvil fué estacionado en el Area de Carga, el Mecánico asignado para su reparación o servicio lo identifica por el número y color de su torreta y lo conduce al Area Productiva correspondiente, dependiendo de lo que se le tenga que hacer. Para entender un poco más lo que es un Area Productiva, empezaremos diciendo que es cada uno de los espacios en que se encuentra dividida el Area de Taller, en los que por lo menos debe estar un Mecánico o un "Maestro" y, según el caso, algun ayudante, y que generan la producción directa del Departamento de Servicio.

Para mejor comprensión de lo que es el Area de Taller, se me ocurre hacer una división en tres partes:

a) AREA DE REPARACIONES Y SERVICIOS.

Son las áreas en las que forzosamente debe haber un mecánico, ya sea de Primera, Especializado o de Segunda y que, según -- sea la necesidad, puede tener un ayudante.

Los ayudantes siempre deberán reportar al Mecánico en cues

tión, quien a su vez reporta al Subjefe de Taller que, finalmente rinde cuentas al Jefe de Taller.

Las áreas que corresponden a esta división, son las siguientes:

- Sistema Eléctrico.
- Diagnóstico.
- Afinación.
- Mecánica General.
- Diferenciales y Transmisiones.
- Alineación.
- Balances.
- Servicio Previo (para autos nuevos antes de ser entregados).
- Servicio Express (para trabajos pequeños y rápidos, en los que los clientes esperan durante la compostura).
- Frenos.
- Reparación de Motores.

Durante la reparación o servicio de los automóviles, los Mecánicos necesitan herramienta especializada y general que, por su alto costo, no pueden tener cada uno, y ésta tiene que ser solicitada al Bodeguero, quien es la persona encargada de cuidar y atender la Bodega de Herramienta Especializada y General y la Bodega de Materiales, punto que se verá más adelante dentro de este capítulo.

También durante las reparaciones, los Mecánicos son auxiliados y supervisados por el Subjefe de taller quien, además, es el encargado de autorizar los cambios de refacciones en todos los trabajos y verificar la calidad de los mismos al ser terminados, firmando como aprobación en la Orden de Reparación. Cuando surge algún problema que no esté al alcance del Subjefe de Taller, éste acude al Jefe de Taller, quien inclusive en ocasiones puede auxiliar directamente en alguna reparación difícil a los Mecánicos.

Para conocer más a fondo los puestos que tomaron parte de esta división, se recomienda ver los anexos #10 (pág. 92) para Jefe de Taller, #11 (pág. 96) para Subjefe de Taller y del #12 al #15 (págs. 99 a 107) para Mecánicos y ayudantes de Mecánico.

Aquí cabe hacer la aclaración que en los Departamentos de Servicio que no haya Subjefe de Taller, sus funciones son realizadas por el Jefe de Taller.

b) AREA DE LAVADO Y LUBRICACION.

Son áreas en las que no hay mecánicos, pues en ellas sólo se lavan y lubrican o engrasan automóviles y se aplican anticorrosivos.

A esta división corresponden:

- Área de Lavado.
- Área de Lubricación o Engrasado.

Las personas que se ocupan de estas áreas reportan al Subjefe de Taller, quien también supervisa y autoriza la realización de sus trabajos y prueba su calidad. Estos ocupan los puestos de Lavador (anexo #16, pág. IO9), de Lubricador (anexo #17, pág.IIO) y Ayudante de Lubricador (anexo #18, pág. II2), que reporta al Lubricador.

c) AREA DE HOJALATERIA Y PINTURA.

Es otra área en la que tampoco hay Mecánicos, sino que los puestos existentes son Jefe de Hojalatería y Pintura, "Maestro" - Pintor y su ayudante, y "Maestro" Hojalatero y su ayudante.

El Jefe de Hojalatería y Pintura (anexo # 21, pág. II6), - que reporta directamente al Gerente de Servicio (anexo #1, pág. - 76), es quien se encarga de presupuestar los trabajos, supervisar y controlar su realización y verificar y aprobar su calidad.

El Hojalatero (anexo #22, pág.II9) y el Pintor (anexo #24 pág.I22) son responsables de sus trabajos ante el Jefe de Hojalatería y Pintura, y también cuentan con sus ayudantes (anexos #23- y #25, págs. I2I y I24).

Son áreas de esta división:

- Área de Hojalatería.
- Área de Pintura.

El número de Áreas Productivas de cualquiera de las tres - divisiones mencionadas líneas arriba, puede aumentar ó disminuir,

dependiendo del tamaño del Departamento de Servicio y según la demanda existente que éste tenga dentro de la localidad en que se encuentre.

Una vez que al automóvil del cliente ya se le hizo su reparación o servicio y fue aprobado y verificada la calidad de este trabajo por el Subjefe de Taller, es conducido por el Mecánico -- que lo realizó el Area de Descarga, dentro del Patio de Carga y Descarga.

III.1.5 BODEGA DE HERRAMIENTA ESPECIALIZADA Y GENERAL Y BODEGA DE MATERIALES.

Todo Departamento de Servicio debe contar, dentro de su Taller, con uno o dos cuartos para guardar toda la herramienta especializada y general y los materiales diversos, como son pinturas, lubricantes, combustibles, estopas, etc.

En este punto, nos enfocaremos sólo a la herramienta especializada y general, por necesitar un control más específico en su uso y manejo.

Esta herramienta debe estar colocada en unos páncoles que están fijos en la pared, marcada en ellos la forma de la herramienta, de tal manera que a simple vista se pueda percator al encargado de esta bodega, de la herramienta que haga falta. El páncol debe estar pintado de color gris industrial y el dibujo de la herramienta debe estar delineado con un color contrastante (gene-

ralmente se utiliza uno de los colores de la marca).

La función principal llevada a cabo en esta bodega es el control de salida de herramienta, para el que se pueden utilizar dos sistemas diferentes:

- Sistema de vales de salida.- Se tienen impresos unos vales de salida de tamaño de un cuarto de carta, en los cuales - estará especificado:
 - + Nombre del Mecánico que solicita la herramienta.
 - + Especificación y número de la misma.
 - + Firmas del Mecánico y del Subjefe de Taller (o del Jefe de Taller, en su caso) autorizando la salida.

Dicho vale lo solicita el Mecánico al Bodeguero, llenándose por este último y, posteriormente, el Mecánico lo lleva a ---- quien esté encargado de autorizarlo; una vez autorizado, se lleva el vale al Bodeguero para solicitar la herramienta.

Al finalizar el día, el Bodeguero solicita a cada Mecánico la devolución de la herramienta de acuerdo a los vales que tiene, y entrega éstos a los Mecánicos.

El sistema de vales de salida tiene la ventaja de llevar la autorización del Subjefe de Taller o del Jefe de Taller; además de que, quien autoriza, tiene conocimiento de la herramienta que está utilizando el Mecánico de acuerdo al trabajo que está -- realizando, pero tiene la desventaja de ser más burocrático y top

dado y también se tienen que mandar a hacer los vales a una imprenta y se usan una sola vez.

- Sistema de Fichas.- Se mandan a hacer fichas (dos o tres - por cada Mecánico), las cuales son normalmente de bronce o latón y de forma redonda, con una perforación en la parte superior y el número del Mecánico troquelado en la ficha. El Mecánico va con su ficha a la bodega y solicita la herramienta, el Bodeguero quita la herramienta del pánel y en el mismo lugar que ésta ocupaba coloca la ficha del Mecánico. Al final del día, el Bodeguero ve qué herramienta falta y con el número de la ficha aprecia cuál Mecánico la tiene y la solicita a éste, devolviéndole la ficha al entregar la herramienta.

El sistema de fichas tiene las ventajas de no perderse tiempo para pedir autorización, de no tener que estarlas mandando a hacer continuamente y evitar papeleo y, a primera vista, es mucho más fácil apreciar quien tiene la herramienta que falta en los pánels para cuando vaya a cerrar la bodega o para cuando otro Mecánico necesite alguna herramienta que se esté utilizando. La desventaja del sistema de fichas es que el Jefe o Subjefe de Taller no se entera de cuáles herramientas se están utilizando en los trabajos que él tiene que supervisar, a menos que físicamente ocurra a cada espacio productivo. Sin embargo, por su gran ahorro en tiempo, considero que es el sistema que debe prevalecer.

Como pudo apreciarse, en este caso, el punto clave es el -

de Bodeguero, cuyos pormenores aparecen en el anexo #19 (pág. II).

III.1.6 AREA DE DESCARGA.

Después de que el automóvil ha salido del Area de Taller, - el Mecánico que realizó el trabajo, lo lleva a estacionar al Area de Descarga y acude a Torre de Control solicitando nueva asignación. En este área se encuentran todos los vehículos que ya han sido reparados y el Asesor de Servicio puede a primera vista apreciar cuáles son los autos que ya están listos para su entrega. Cuando llegue el cliente, se sabrá si su unidad ya está reparada y el Asesor de Servicio irá por ella, checará que lo que se le hizo al vehículo concuerde con lo que inicialmente el cliente pidió y, posteriormente, lo conducirá al Area de Recepción para encargarse de su entrega. Mientras se localiza el vehículo, el facturista (anexo #7, pág. 89) recibirá la relación de la Orden de Reparación y elaborará la factura, que posteriormente pasará a la Caja de Servicio.

III.1.7 SALA DE ESPERA.

Es un cuarto de tamaño variable (de acuerdo al número de clientes del Departamento de Servicio) en el cual se encuentran varios asientos, en los que el cliente esperará cómodamente mientras que el Asesor de Servicio va por su automóvil al Area de Descarga.

Comúnmente esta Sala de Espera se encuentra cerca de la Recepción y de la Caja de Servicio, con el fin de que el cliente vaya pagando en el momento que se le esté localizando su automóvil y le quede muy cerca en el momento de su entrega. También la mayoría de las Agencias Automotrices suelen tener dentro de esta sala de -

Espero algunos anaquiles o mostradores con accesorios, para que el cliente los aprecie con calma y tenga tiempo de pensar si éstos quedarían bien en su vehículo; esto ayuda a elevar las ventas del Departamento de Refacciones, que siempre debe estar íntimamente ligado al Departamento de Servicio.

III.1.8 MANTENIMIENTO.

Aunque es algo que muchas personas no le dan la importancia que reviste, el mantenimiento del Departamento de Servicio, - como del resto de la Distribuidora, es algo vital para su funcionamiento. Un desperfecto en una tubería o en un compresor, pueden parar un taller por algunas horas ó inclusive días, dependiendo de la gravedad del caso, con repercusiones muy negativas para la Imagen del Distribuidor.

Todo Distribuidor Automotriz debe contar con un Encargado de Mantenimiento (anexo #20, pág. II 4), quien es responsable ante el Subjefe o Jefe de Taller (según el caso) del adecuado funcionamiento del equipo, de la maquinaria, y de las instalaciones de toda la empresa.

III.2 FLUJO ADMINISTRATIVO.

III.2.1 FLUJO DE DOCUMENTACION.

En el Departamento de Servicio se manejan, comúnmente, los siguientes documentos: Orden de Reparación, Requisición de Refacciones, Orden de Reparación Interna, Fiche u Hoja de Post-venta.

- Orden de Reparación.- Es un Documento que se utiliza para informar los diferentes tipos de servicio o reparaciones a realizarse en las unidades de los clientes; la información que debe llevar forzosamente es:

- + Fecha.
- + Nombre y domicilio del cliente.
- + Características del vehículo.
- + Inventario del vehículo.
- + Reparaciones o servicios a realizarse.
- + Firma del cliente.

Este documento, aparte del original, debe llevar tres copias y un cartón adicional; el original es para el cliente al momento de pagar, la primera copia es para entregarse al cliente cuando la operación se realizó a crédito, la segunda es para el consecutivo fiscal, la tercera copia es para el archivo del Departamento de Servicio y el "Cartón" es para el Mecánico, en donde éste verá los servicios que le hará al vehículo y posteriormente lo pasará al Archivo Flotante o Colgante.

Al final de este capítulo se presenta un diagrama del flujo que sigue este documento, ya que la Orden de Reparación es el papel más importante del Departamento de Servicio.

- Requisición de Refacciones.- Este documento se utiliza para anotar las refacciones o partes que salen del Departamento de Refacciones y que solicita al Mecánico, previa autorización, para poder dar servicio al automóvil en el Taller.

Debe tener este documento un original y dos copias. El original es para el cliente (anexado al original de su Orden de Reparación), la primera copia es para el consecutivo fiscal o para el Departamento de Contabilidad (archivo), y la segunda copia se archiva en el Departamento de Refacciones.

- Orden de Reparación Interno.- Este documento se utiliza para pasar al taller las unidades nuevas, usadas o de activo fijo de la negociación, explicando en él los diferentes tipos de reparaciones o servicios que la Agencia requiere en las unidades antes mencionadas.

Esta documentación debe de contar con un original y dos copias. El original es con el cual el Asesor de Servicio entrega la unidad al Mecánico para realizar los trabajos ahí especificados; la primera copia es para el Departamento de Autos Nuevos, Autos Usados o Contabilidad (según corresponda en cada caso), y la segunda copia es para el archivo del Departamento de Servicio.

- Ficha de Post-venta.- Es un tarjeta tipo Kardex (por su tamaño y material), la cual utilizan en la Recepción los Asesores de Servicio una por cada vehículo, ya sea vendido por la misma Distribuidora, o bien, en otra parte, pero que recibe servicio en ese Taller. Tanto su registro, como para dar altas y bajas, se realizan igual que en el Archivo Flotante (ver inciso siguiente). Este documento debe tener en sus datos:

- + Tipo, modelo y serie a que corresponde.
- + Nombre del propietario.
- + Domicilios de su casa y trabajos, así como los teléfonos y los horarios para su localización inmediata.
- + Un cuadro que especifique la periodicidad anual de la vi sita del automóvil al Departamento de Servicio.
- + En forma tabular: fecha de asistencia al taller, número de Orden de Reparación, kilometraje y descripción de la reparación efectuada.

La función de la ficha de post-venta es que el Asesor de Servicio pueda tener en un solo documento la historia clínica de todas y cada uno de los servicios y reparaciones de cada unidad.

III.2.2 ARCHIVO FLOTANTE.

Se compone de una serie de carpetas especiales que cuelgan de unas varillas que están en una especie de librero. Estas carpetas contienen todos los "cartones" u Ordenes de Reparación de cada uno de los vehículos que han sido reparados en el taller; y se encuentra acomodado en orden cronológico, de manera que tengan - al instante el historial de cada automóvil en lo que se refiere a reparaciones en dicho taller. El Archivo Flotante se encuentra organizado de la siguiente manera: por tipo de vehículo y, dentro de cada una de estas divisiones, se separa por modelo y número de serie en forma progresiva.

Por cada vehículo nuevo que se venda, se abrirá una carpe-

ta para éste; pero también cuando un vehículo es adquirido en otra Agencia de la marca y se ve que sus servicios son realizados en un Distribuidor específico, ahí se le abrirá una carpeta en el Archivo Flotante.

Para actualizar el archivo, no sólo es necesario abrir -- nuevos expedientes, sino que también hay que dar de baja aquellos que son obsoletos y, para esto, se utilizan dos sistemas:

- * Cuando el automóvil no es llevado al taller en un lapso de un año consecutivo, ya sea por pérdida total del vehículo, por cambio de domicilio del propietario a un lugar más alejado, por haberse vendido el automóvil a otra persona y ésta no vaya al mismo taller, etc.
- * En ciudades donde existe solo un Distribuidor de la marca, se puede acudir al Departamento de Tránsito de la localidad cada dos años y se pide una relación de todos los autos que sacaron placas de esa marca y se eliminan aquellos que se tengan en el Archivo Flotante que ya no sacaron placas en la ciudad, porque posiblemente ya se cambiaron de ciudad, o bien, el vehículo fue chocado o robado. Aquí se debe hacer la excepción de todos los vehículos que sean parte de una flotilla que pertenezcan a una empresa cuya Oficina Matrix se encuentre en otra ciudad y posiblemente saquen placas en esa ciudad, pero que los autos sigan circulando en la localidad en cuestión.

El Archivo Flotante tiene como funciones:

- * Seguimiento del cliente para sus reparaciones en el ta

llur.

- Historial clínico del vehículo en cuanto a reparaciones, Kilometraje, servicios de mantenimiento y Garantía.
- Aclarar dudas en caso de haber reclamaciones.

La persona encargada de llevar este archivo ocupa el puesto de Archivista, que para mayor información se encuentra en el anexo #8 (pág. 90).

III.2.3 CONTROL DE TIEMPO DE FACTURACION.

Todas las Plantas Armadoras (Industria Terminal Automotriz) editan un libro llamado "Tabla de Codificación de Tiempos" de acuerdo a los diferentes modelos, en el cual se encuentran todas y cada una de las reparaciones o servicios que se puedan realizar en los vehículos, separando lo que son operaciones conjuntas, como pueden ser reparación de motor, afinaciones mayores, etc.; y las operaciones de mano de obra, parte por parte, como son cambio de empaque de cabeza de motor y asentar válvulas dentro de una reparación de motor, ó dentro de una afinación mayor se puede separar por movimientos limpieza de carburador, cambio de bujías, etc.

En esta tabla viene especificado el tiempo en horas y décimas de hora, y este tiempo es el que se utiliza para medir la productividad de los Mecánicos dentro del taller y para facturar la mano de obra al cliente.

El método que se utiliza para estimar esos tiempos en cada reparación es de la siguiente manera: se saca un promedio del --- tiempo de cada trabajo tomando como base:

- El tiempo que la Planta mide.
- El tiempo medido que utiliza un Mecánico experto en la misma reparación.
- El tiempo que se mide en dicha reparación con un mecánico-poco experimentado.

III.2.4 CONTROL DE CALIDAD Y GARANTIAS.

Para poder tener un adecuado control en lo que se refiere a la calidad de las operaciones que se efectúan en el taller, se puede tener una supervisión en tres etapas:

- Al momento de estarse realizando el trabajo, el Jefe de Taller hace una supervisión general por todo el taller.
- Al terminarse cada trabajo, debe haber una persona encargada de ver si el servicio o reparación que se le hizo al automóvil, se realizó correctamente; esta persona puede ser un probador, o bien, el mismo Jefe de Taller o el Subjefe de taller.
- Cuando el vehículo es llevado al Área de Descarga, el asesor de Servicio revisa el trabajo una vez más, y, posteriormente, llama al cliente para indicarle que su unidad ya está lista para que pase a recogerla.

En lo que respecta al control de Garantías, estas se dan en las reparaciones hechas en el taller por treinta días (por ---

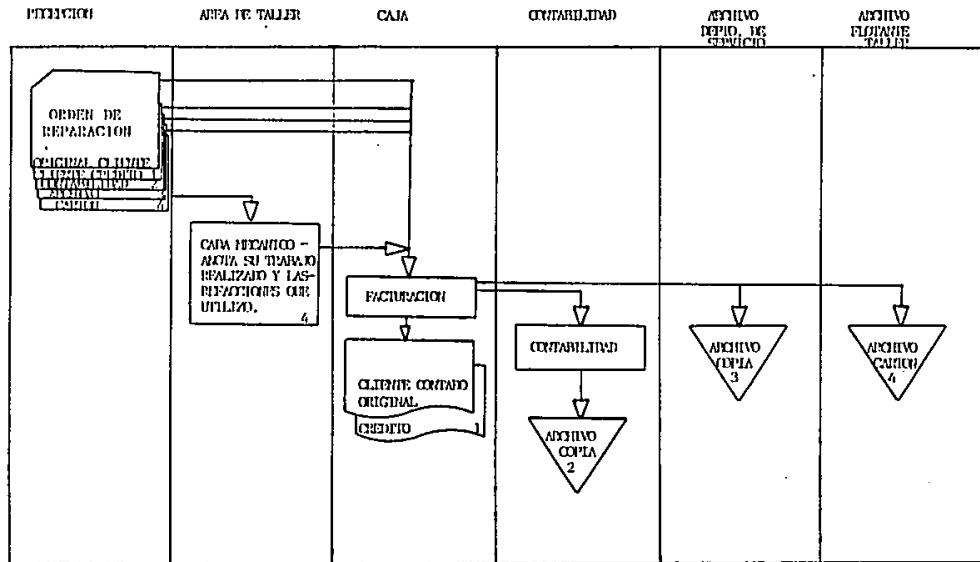
ley) y la Garantía en las partes y refacciones que incluyen en la reparación varía según el tipo de pieza y el fabricante.

Para ver si procede una Garantía, el Asesor de Servicio -- llama al Jefe de Taller, quien verifica si realmente existe la falla que indica el cliente. A través del "cartón" del Archivo Flotante de esa unidad ve quién es el Mecánico que hizo la reparación y, por otra parte, busca el origen de la falla, que puede -- ser el repuesto o refacción o la mano de obra; si fué la refacción, se abre una Orden de Reparación con cargo al fabricante por concepto de la mano de obra, ya que la pieza es cambiada por el mismo proveedor; pero si se determina que la mano de obra fue la causa de la falla, la unidad se le pasa al mecánico que realizó el trabajo con anterioridad y en ese momento, éste tiene que dejar pendiente el trabajo que está realizando para reparar su falla.

En cualquiera de los dos casos anteriores, se tiene que indicar la causa de la reclamación en un Reporte Diario de Actividades del Departamento de Servicio.

La persona que realiza los trámites de Garantías con la -- Planta Armadora ocupa el puesto de Encargado de Garantías, cuyas funciones se detallan en el anexo #3 (pág. 81).

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DOCUMENTACION



C O N C L U S I O N E S

Después de haber elaborado los capítulos del presente trabajo, he llegado a las siguientes conclusiones:

El Departamento de Servicio de un Distribuidor Automotriz cada día va adquiriendo una mayor importancia para -- éste, debido a que la mayoría de los clientes están tendiendo a cuidar y conservar sus automóviles por un tiempo más prolongado del que anteriormente lo hacían, por lo que este Departamento es la puerta de la Imagen de la Marca en cuestión y, -- por consiguiente, del Distribuidor al que pertenece.

Lo que la Distribuidora logre en la satisfacción del cliente a través de este Departamento, le va a permitir en -- buena o mala medida, conservar su Lealtad hacia la Marca y, - al ser bien tratado y sentirse satisfecho, no dudará en elegir un auto de la misma Marca cuando decida cambiarlo.

Por lo anterior, el Departamento de Servicio se en-- cuentra en estos tiempos, más que nunca antes, en una posi-- ción estratégica para la obtención de utilidades en el Distri-- buidor al que pertenece, ya que puede canalizar venta de mano de obra, de refacciones y accesorios y, lo más importante, su influencia directa en la compra de automóviles nuevos, que es la función primordial del Distribuidor.

También dentro de estas conclusiones, quisiera - hacer mención que el presente trabajo trata de englobar si tuaciones muy concretas que es difícil encontrarlas en un solo volumen, debido a que se encuentran muy dispersas en diferentes folletos y manuales o que, inclusive, no están actualmente por escrito por lo sencillas que podrían parecer. Es por ello que una de las aportaciones que se preten den es la de que cualquier persona, conocedora o no de la materia en cuestión, se pueda dar una idea general en términos accesibles el conocimiento de un Departamento de Ser vicio de un Distribuidor Automotriz y a su actual importan cia estratégica dentro de ésta; por lo que, si después de haberse leído dió el panorama del conocimiento, ten siquie ra superficial pero comprensible del tema en materia, valga por satisfecha la inquietud que lo vió nacer.

ANEXOS

MANUAL DE PUESTOS DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO.

Fuente:

Manual de Funciones de Puestos Básicos para Distribuidores.

Coordinación Financiera de Nissan Mexicana, S.A de C.V.

NISSAN, 1983

Puesto: Gerente de Servicio.

Reporta a: Gerente General.

Le reportan: Jefe de Hojalatería y Pintura, Jefe de Taller, Jefe de Torre de Control, Encargado Garantías, Secretaria.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Gerente General, de la eficiente administración y adecuado rendimiento del Departamento, así como proyectar una buena Imagen de la Distribuidora.

Funciones del Puesto:

- Elabora programas y presupuestos de operación a corto y largo plazo, apoyándose en las necesidades del Departamento y los somete a la Gerencia General para su aprobación.

- En coordinación con el Gerente de Refacciones, elabora los Objetivos de Ventas de Refacciones por Taller, estableciendo los medios para cumplirlos.

- Compara Objetivos con resultados dentro de un periodo previamente establecido y realiza los ajustes necesarios.

- Vigila las Políticas del Departamento, para encauzar correctamente las actividades del personal a su cargo.

- Mantiene al día el Catálogo de Tarifas de Mano de Obra autorizadas por la Gerencia General.

- Sugiere a la Gerencia General modificaciones a las Normas y Políticas establecidas en cuanto a Tarifas de Mano de Obra,

Descuentos, Otorgación de Crédito, Personal, Sueldo, etc.

- Revisa y autoriza los Presupuestos que se presenten por escrito antes que lleguen a manos del cliente.

- Cuida la adecuada calidad de los servicios y lleva un Registro de Reclamaciones por Operario.

- Vigila que cada empleado y trabajador cumpla eficazmente con todas las actividades encomendadas y cuente con el equipo herramienta necesario para el desempeño de sus labores.

- Evalúa los Reportes de Operación, Eficiencia y Productividad recibidos de los diferentes departamentos del Area y proporciona información sobre los resultados a la Gerencia General.

- Vigila las Normas y Procedimientos que faciliten un estricto control del personal en cuanto a disciplina, puntualidad y cumplimiento de los Reglamentos establecidos y la correcta aplicación de las medidas correctivas.

- Revisa y promueve los incentivos, prestaciones y ascensos del personal a su cargo.

- Solicita el personal necesario para su departamento de acuerdo a las necesidades previa autorización de la Gerencia General.

- Selecciona al personal que existirá a Cursos y Seminarios promovidos por la Planta Armadora y otros.

- Procura la mejor coordinación con los demás departamentos de la Empresa, logrando una absoluta armonía entre todos los elementos.

- Efectúa juntas departamentales periódicas para evaluar resultados y solucionar problemas.

- Participa en las juntas interdepartamentales.
- Somete a consideración de la Gerencia General las promociones y publicidad del Departamento y vigila su envío oportuno.
- Vigila la oportuna prosecución y envío de recordatorios a los clientes.
- Supervisa diariamente el buen estado de las instalaciones, equipo y herramienta, ordenando su inmediata reparación en caso necesario.
- Lleva un registro de toda la maquinaria, equipo e instalaciones a su cargo anotando en el, todas las reparaciones efectuadas y la garantía otorgada.
- Vigila personalmente el orden de limpieza en los estacionamientos, baños, pasillos y áreas de trabajo.
- Supervisa las medidas de seguridad e higiene, equipos -- contra incendios y robo, y el buen estado de dichos equipos.
- Realiza estudios para mejorar la ubicación de los equipos, rampas, etc; dentro del taller y mejorar la distribución de acuerdo a las necesidades.
- Supervisa personalmente la oportuna terminación de los trabajos y la entrega puntual de los vehículos.
- Colabora en el avalúo de autos usados.
- Conserva las buenas relaciones con los clientes, compañías de seguros y flotilleros, atendiéndolos cortésmente.
- Atiende a los representantes de la Planta Armadora durante sus visitas.
- Proporciona los reportes que solicite la Planta.
- Efectúa funciones diversas relacionadas con su puesto.

ANEXO # 2

Puesto: Secretaria de Gerencia de Servicio.

Reporta a: Gerente de Servicio.

Le reportan :

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Gerente de Servicio, de mantener - en orden y actualizado el archivo de la Gerencia de Servicio, para que pueda ser consultado sin contratiempos, a su vez, deberá atender amablemente a clientes que tengan que tratar personal o telefónicamente algún asunto con el Gerente de Servicio, para -- crear un ambiente agradable.

Funciones del Puesto:

- Toma dictado y lo transcribe mecanográficamente.
- Mecanografía los reclamos de garantías a la Planta Armadora, llevando el seguimiento y control de los mismos, si no hay encargado para ello.
- Controla la Biblioteca de Catálogos, Literatura, Circulares y Boletines emitidos por la Planta Armadora.
- Organiza y controla el archivo.
- Recibe y distribuye la correspondencia del Departamento.
- Hace y recibe llamadas telefónicas tomando recados.
- Recuerda al Gerente sus compromisos y citas.
- Recibe a las personas que deseen entrevistarse con el Gerente.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

(continuación anexo # 2)

- Vigila el estado y mantenimiento del equipo a su cargo.
- Desarrolla actividades diversas relacionadas con su puesto.

ANEXO # 3

Puesto: Encargado de garantías.

Reporta a: Gerente de Servicio.

Le reportan:

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Gerente de Servicio, en el control, elabora---
ción y tramitación de los reclamos de garantía ante la Planta Ar
madora.

Funciones del Puesto:

- Recibe diariamente las Ordenes de Reparación relaciona-
das con los trabajos efectuados en garantía.

- Redacta y mecanografía los reclamos de garantía con ba-
se en el Manual de Normas y Procedimientos editados por la Plan-
ta.

- Los entrega terminados al Gerente de Servicio para su -
revisión y firma.

- Envía los formatos, en conjunto con las refacciones ---
reemplazadas al Departamento de Servicio de la Planta, recabando
la firma y sello recibido.

- Lleva un registro de cada uno de ellos con fines de con-
trol.

- Registra los acreditadas y archiva los copios devueltas
en la carpeta correspondiente.

- Abre una tarjeta de control por cada vehículo con el --
fin de registrar todas las reparaciones efectuadas en garantía.

(continuación anexo # 3)

- Elabora un reporte mensual de los reclamos en garantía -
tramitados.

- Tramita, sin pérdida de tiempo, los reclamos devueltos -
para corrección.

- Entrega los rechazados al Gerente de Servicio, indicando
los causas.

- Depura el archivo de tarjetas de control, por lo menos -
una vez al mes.

- Revisa periódicamente sus registros con el fin de detec-
tar cualquier retraso en la tramitación por parte de la Planta.

- Cumple con todas las demás funciones y obligaciones rela-
cionadas con el Puesto.

ANEXO # 4

Puesto: Jefe de Torre de Control.

Reporta a : Gerente de Servicio.

Le reportan: Auxiliar, Facturista, Archivista, Chofer, Asesor de Servicio.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Gerente de Servicio, de efectuar - la eficiente programación del trabajo de los operarios, para que se puedan entregar los vehículos oportunamente.

Funciones del Puesto:

- Registra los datos de la orden de reparación en la Hoja Diaria de Control o en el tablero magnético y anota en la orden el número del operario que realizará las operaciones.

- Programa las actividades de los operarios, distribuyéndoles los trabajos a realizar durante el día, y vigila que éstos se cumplan dentro de los tiempos establecidos.

- Conoce en todo momento el número de operarios, su especialidad y el tiempo productivo disponible para cada uno de ellos.

- Calcula los tiempos de las operaciones que solicita el Asesor de Servicio y fija la hora de entrega del vehículo.

- Descarga de la Hoja de Control o del tablero magnético los trabajos terminados.

- Está en contacto con el Departamento de Refacciones para activar la entrega de partes solicitadas por el operario.

(continuación anexo # 4)

- Reporta a los Asesores de Servicio los retrasos en el tiempo de las operaciones, por problemas técnicos, faltantes de refacciones, etc., para comunicárselo al cliente.

- Informe al Asesor de Servicio tan pronto esté terminado el vehículo, para su inspección final.

- Vigile la elaboración del reporte diario, al Gerente de Servicio, de Ordenes en proceso, especificando los trabajos pendientes y los problemas por los que no se terminó la reparación de los vehículos.

- Notifica al Gerente de Servicio, qué secciones no tienen suficiente trabajo para que éste promueva la venta.

- Organiza y dirige al personal a su cargo para que cumplan con sus funciones.

- Colabora en la elaboración de los registros de productividad y eficiencia de los operarios y los analiza periódicamente con el Gerente de Servicio.

- Mantiene en buen estado todos los aparatos y equipos de la Torre de Control vigilando la limpieza de la misma.

- Reporta al Gerente de Servicio cualquier situación irregular en el taller.

- Cumple con todas las demás funciones que su puesto requiera.

Puesto: Asesor de Servicio.

Reporta a: Jefe de Torre de Control.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Torre de Control de atender cortésmente a los clientes del taller y promover la venta de servicio, refacciones y accesorios para el logro de los volúmenes de ventas establecidos.

Funciones del Puesto:

- Recibe los vehículos de los clientes y redacta en forma clara y precisa en la Orden de Reparación, previo diagnóstico, -- las operaciones por efectuarse y recaba la firma de aceptación -- del cliente.

- Indica al cliente y registra en la Orden de Trabajo los daños que presenta el vehículo, la falta de accesorios, herramienta, radio, llanta de refacción, etc., para evitar reclamaciones posteriores.

- Solicita a la Torre de Control el tiempo estimado de las operaciones por ejecutarse, lo registra en la Orden y transmite -- al cliente.

- Permanece el mayor tiempo posible en el Área de Recepción, manteniéndola limpia y presentable y vigilando que las unidades sean trasladadas a los lugares de trabajo o estacionamiento.

- Aplica las Políticas y Normas de la Empresa y Planta --

(continuación anexo # 5)

correctamente, para no confundir al cliente y comprometer a la -
Empresa.

- Efectúa la revisión y prueba final de los vehículos, --
controlando la calidad de los trabajos efectuados.

- Asista a las Juntas Departamentales, cursos de capacita
ción, tanto técnicos como de ventas, impartidos por la Empresa y
por Planta.

- Guide al máximo la presentación personal, considerando-
que ésta es la Imagen de la Distribuidora.

- Ejecuta trabajos diversos relacionados con su puesto.

ANEXO # 6

Puesto: Auxiliar.

Reporta a: Jefe de Torre de Control.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Torre de Control, de vigilar que los trabajos del taller se efectúen en los tiempos estimados, para mantener un buen nivel de productividad y eficiencia de los Mecánicos.

Funciones del Puesto:

- Recibe las Ordenes de Reparación y las registra en el libro respectivo.
- Entrega las Ordenes de Reparación a los operarios de acuerdo con lo programado por el Jefe de Torre de Control.
- Vigila que los Mecánicos ejecuten las reparaciones en los tiempos calculados para las operaciones.
- Lleva un control de los tiempos de las reparaciones por Mecánico y operaciones.
- Contesta las consultas telefónicas solicitadas por los clientes sobre el estado de su vehículo, hora de entrega y en caso de estar terminado, importe total de las reparaciones efectuadas.
- Informa a los Asesores de Servicio de los retrasos en la reparación, para que éstos informen al cliente.
- Verifica que las Ordenes de trabajo están debidamente --

(continuación anexo # 6)

marcadas por el reloj y firmadas por el Jefe del Departamento, - así como el Asesor de Servicio antes de pasarla a facturación.

- Registra el importe total de las reparaciones en el renglon respectivo del libro de control.

- Entrega a los Jefes Departamentales diariamente una relación de los vehículos en proceso y prometidos para el mismo día.

- Auxilia a su Jefe en la operación de la Torre de Control y del pizarrón magnético.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

Puesto: Facturista.

Reporta a: Jefe de Torre de Control.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Torre de Control, de mantener al día la facturación de las unidades terminadas.

Funciones del Puesto:

- Mecanografía los presupuestos previamente autorizados y los reportes elaborados por el Jefe de Control.

- Lleva un control sobre reparaciones a realizarse fuera del taller.

- Cierra y mecanografía las Ordenes de Reparación ya terminadas, verificando que no exista omisión de ningún dato o concepto.

- Turna a caja las Ordenes ya mecanografiadas, elaborando para el efecto, la relación correspondiente.

- Archiva los cartones recibidos de Contabilidad en el expediente de la unidad.

- Abre nuevos expedientes en caso necesario.

- Atiende el teléfono e interfón, para coordinar la comunicación a los diferentes Departamentos.

- Realice trabajos diversos relacionados con su puesto.

Puesto: Archivista.

Reporta a: Jefe de Torre de Control.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Torre de Control, de mantener en orden el archivo de Ordenes de Reparación, para que pueda ser consultado sin contratiempos.

Funciones del Puesto:

- Recibe a diario las Ordenes de Reparación liquidadas en el día anterior.
- Abre los expedientes para cada vehículo de acuerdo con su número de serie y símbolo.
- Archiva la Orden de Reparación en el expediente correspondiente.
- Registra en el libro de control la entrada de cada orden.
- Entrega el expediente al Jefe de Servicio si le es solicitado, mediante un vale firmado.
- Revisa periódicamente cada expediente para localizar aquellos clientes que dejaron de venir.
- Elabore un reporte mensual de altas y bajas de expedientes.
- Envía las circulares y folletos de promoción.
- Mantiene al día las direcciones y teléfonos de los clientes.
- Cumpla con las demás funciones relacionadas con su puesto.

ANEXO # 9

Puesto: Chofer.

Reporta a: Jefe de Torre de Control.

Objetivo del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Torre de Control, de ubicar en los lugares correspondientes las unidades nuevas asignadas por Planta, para que puedan ser localizadas de inmediato.

Funciones del Puesto:

- Acomoda las unidades en las áreas asignadas para la recepción y entrega.
- Auxilia a los Asesores en el levantamiento del inventario y en la localización de daños, roturas o faltantes.
- Entrega las unidades solamente con la entrega de la contraseña de la caja o por indicaciones de su jefe inmediato superior.
- Maneja con el debido cuidado, evitando accidentes y una mala imagen ante los clientes.
- Contesta cortésmente si algún cliente le solicita información.
- Vigila que las Áreas de Recepción y de Prueba Final siempre estén despejadas.
- Cumple con lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo.
- Realiza todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

Puesto: Jefe de Taller.

Reporta a: Gerente de Servicio.

Le reportan: Subjefe de Taller.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Gerente de Servicio, de mantener la más alta eficiencia del personal del taller, vigilando que los trabajos se realicen dentro de las normas establecidas.

Funciones del Puesto:

- Organiza, dirige y controla al personal a su cargo, delegándoles la autoridad necesaria para que se cumplan sus funciones.

- Colabora con los Asesores de Servicio, en el diagnóstico de los vehículos.

- Revisa y autoriza los presupuestos elaborados por el taller.

- Solicita a través del Asesor de Servicio, autorización del presupuesto de trabajos adicionales.

- Controle que las cantidades, tanto en la Orden de Reparación como en el presupuesto, sean respetadas y por ningún motivo la sobrepase con la salvedad de que solicite una ampliación.

- Vigila que antes de empezar una reparación, estén colocados los cubrecientos y cubresalpicaderos.

- Toma parte activa en las reparaciones de los vehículos cuando sea necesario, para resolver algún problema específico o -

para efectuar demostraciones o enseñanza práctica a sus colaboradores.

- Evita que el personal trabaje debajo de los vehículos sin las medidas de seguridad.

- Vigila que el personal a su cargo observe las medidas de seguridad e higiene.

- Autoriza los pedidos de refacciones y accesorios, verificando que las piezas ameriten el cambio y que estén relacionadas con los trabajos ordenados.

- Verifica la calidad de los trabajos enviados a otros talleres.

- Inspecciona los vehículos reparados y, en caso necesario, los prueba físicamente para evitar reclamos posteriores.

- Codifica en la Orden de Reparación los trabajos, una vez terminados.

- Lleva un control de la productividad y eficiencia de su personal.

- Observa y hace cumplir lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo.

- Reporta a la Torre de Control cuando algún Mecánico se encuentra desocupado por falta de refacciones o por algún problema específico.

- Está en constante comunicación con el Jefe de Torre de Control, para lograr una mejor distribución de los trabajos por realizar.

- Asesora al Gerente de Servicio y Subjefe de Taller en la

(continuación anexo # 10)

resolución de los problemas de carácter técnico que se presentan.

- Trata de resolver los problemas que presentan los clientes y explicarles, en caso necesario, lo relativo al trabajo efectuado.

- Estudia constantemente los cambios en las especificaciones del producto, las innovaciones y los transmite a los Mecánicos.

- Impide que los Mecánicos tengan contacto directo con los clientes.

- Evite que los clientes pasen al interior del taller.

- Trata al personal de su Departamento con absoluto respeto y cortesía.

- Estudia en compañía del Gerente de Servicio, la mejor forma de remunerar a los Mecánicos y la forma de estimularlos para conservar las buenas relaciones laborales en la Empresa.

- Reporta al Departamento de Personal las faltas y retardos de los trabajadores y empleados a su cargo.

- Enseña a los operarios el correcto uso de las herramientas manuales, así como el herramental y equipo especializado.

- Cuida que todo el equipo se encuentre en óptimas condiciones, solicitando su inmediata reparación, previa autorización del presupuesto por parte de la Gerencia General.

- Revisa por lo menos una vez al mes, si las herramientas y equipo depositado en la bodega está completo y en buenas condiciones de uso.

- Controla la revisión periódica de las herramientas manuales en poder de los Mecánicos.

(continuación anexo # 10)

- Revisa periódicamente que los Mecánicos o personas de taller no tengan refacciones (nuevas o usadas) en su poder.

- Imparte capacitación y adiestramiento en calidad de Instructor Interno a los trabajadores de su Area, de acuerdo con los planes y programas registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Supervisa la limpieza, conservación y aspecto del taller, así como la presentación de los Mecánicos.

- Mantiene en óptimas condiciones el equipo de seguridad y botiquín de primeros auxilios, y efectúa prácticas de incendio u otros emergencias, para tener entrenado al personal.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

ANEXO # 11

Puesto: Subjefe de Taller.

Reporta a: Jefe de Taller.

Le reportan: Mecánicos, Electricistas, Lavadores, Lubricadores, -
Ayudantes, Bodeguero, Encargado de Mantenimiento.

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Jefe de Taller en todas sus funciones y responsabilidades.

Funciones del Puesto:

- Sustituye al Jefe de Taller en su ausencia y asume sus funciones y responsabilidades.
- Auxilia a los Asesores de Servicio en el diagnóstico de los vehículos.
- Controla que las cantidades, tanto en la Orden de Reparación como en el presupuesto, sean respetadas y, por ningún motivo, la sobrepase, con la salvedad de que solicite una ampliación.
- Vigila la asignación de trabajos a los Mecánicos bajo sus órdenes, y la pronta elaboración de los mismos.
- Vigila que antes de empezar una reparación estén colocados los cubresientos y cubresalpicaдерas.
- Vigila que el personal a su cargo observe las medidas de seguridad e higiene.
- Evita que el personal trabaje debajo de los vehículos sin las medidas de seguridad.

- Supervisa que la ejecución de los trabajos se realicen dentro de los tiempos especificados y normas de calidad establecidas.

- Auxilia a los Mecánicos en el diagnóstico de las fallas de los vehículos y recomienda los medios adecuados para la reparación de los vehículos.

- Ejerce el control de calidad desde la iniciación de los trabajos hasta su terminación.

- Vigila el desarrollo de todos los trabajos, verificando que se utilicen los procedimientos correctos en las reparaciones.

- Comprueba personalmente antes de proceder a valorizar la Orden, que todos los trabajos hayan sido debidamente realizados y borrados cada una de las huellas dejadas por el Mecánico, tanto exteriores como interiores.

- Autoriza los pedidos de refacciones y accesorios, verificando que las piezas ameriten el cambio y los solicitados estén de acuerdo con lo estipulado en la Orden de Reparación.

- Vigila que todo el material que retiren los Mecánicos del Departamento de Refacciones sea instalado en las unidades.

- Reporta a la Torre de Control, cuándo algún Mecánico se encuentra desocupado por falta de refacciones u otras causas.

- Auxilia al Jefe de Taller a resolver problemas de carácter técnico que se presenten.

- Revisa por lo menos una vez al mes, si las herramientas manuales asignados a cada operario están completos y en buenas condiciones de uso.

(continuación anexo # 11)

- Efectúa estudios y presenta proposiciones al Jefe de Taller sobre la adquisición de nuevo herramental o equipo de taller, según las necesidades y crecimiento del mismo.

- Impide que los Mecánicos tengan contacto directo con el cliente.

- Atiende las reclamaciones de los clientes atenta y correctamente, resolviéndoles sus problemas.

- Supervisa el orden, limpieza y conservación del taller, herramienta y el aspecto de los Mecánicos.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

Puesto: Mecánico.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Le reportan: Ayudante.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Subjefe de Taller, de efectuar los trabajos que se le asignen con prontitud y calidad, y de reportar las anomalías no previstas en los vehículos.

Funciones del Puesto:

- Recibe de la Torre de Control la Orden de Reparación y se asegura de que ha comprendido los trabajos que tiene que efectuar.
- Revisa el vehículo antes de moverlo y reporta a su jefe inmediato cualquier anomalía que encuentre como daños, faltantes, roturas, etc.
- Coloca, antes de efectuar cualquier trabajo, el o los -- cubreasientos y protectores de salpicaderas.
- Ejecuta los trabajos con absoluta eficiencia y cuidado, haciéndose responsable en caso de reclamaciones.
- Consulta con el Subjefe de Taller cualquier problema que no pueda resolver por sí mismo.
- Vigila que las reparaciones se realicen dentro del presu puesto autorizado por el cliente, tomando en consideración los de más servicios como lavado, lubricación, cambios de aceite, etc.

(continuación anexo # 12)

- Solicita autorización al Subjefe de Taller para la reposición de piezas que considere necesarias.

- Pide al Departamento de Refacciones las piezas nuevas, entregando el pedido de materiales previamente autorizado y las partes usadas.

- Inspecciona las piezas nuevas que recibe y en el caso de que alguna de ellas esté dañada o no sea la parte indicada, procede a solicitar su reposición.

- Reporta a la Torre de Control los trabajos que tengan que aplazarse, indicando la razón de la tardanza.

- Elimina todo tipo de huella dejada dentro y fuera del vehículo, así como manchas de aceite y grasa una vez realizados los trabajos.

- Solicita al Subjefe de Taller, una vez terminados los trabajos encomendados, que verifique la calidad de los mismos, firmando en el renglón correspondiente de la Orden de Reparación y la regresa a la Torre de Control.

- Conoce el funcionamiento del equipo y herramienta especializada y hace el uso adecuado de ésta.

- Mantiene la herramienta manual requerida y el equipo asignado en perfecto orden y en óptimas condiciones de uso, reportando en el acto cualquier pérdida o desperfecto.

- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.

- Observa al pie de la letra las medidas de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes de trabajo, así como lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo.

(continuación anexo # 12)

- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de mejorar sus conocimientos e interiorizarse de los cambios e innovaciones del producto.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

ANEXO # 13

Puesto: Ayudante de Mecánico.

Reporta a : Maestro Mecánico.

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Mecánico, en todas sus funciones y responsabilidades.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos bajo la supervisión de su maestro.
- Mantiene en óptimas condiciones la herramienta y el equipo.
- Reporta cualquier anomalía de las unidades, así como fallantes en las mismas.
- Tiene el cuidado de usar siempre fundas en los asientos y cubre las salpicaderas para mantener limpia la unidad.
- Pide al Departamento de Refacciones las piezas nuevas, entregando el pedido de materiales previamente autorizados y las partes usadas.
- Inspecciona las piezas nuevas que recibe y, en el caso de que alguna de ellas esté dañada o no sea la parte indicada, -- procede a solicitar su reposición.
- Elimina todo tipo de huella dejado dentro y fuera del vehículo, así como manchas de aceite y grasa una vez terminados los trabajos.
- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.

(continuación anexo # 13)

- Observe al pie de la letra las medidas de seguridad e --
higiene con el fin de evitar accidentes de trabajo.
- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con el
puesto.

Puesto: Mecánico Electricista.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Le reportan: Ayudante.

Objetivos del Puesto:

Efectúa las reparaciones encomendadas por el cliente y asentadas en la Orden de Reparación, en forma eficiente y responsable.

Funciones del Puesto:

- Recibe de la Torre de Control la Orden de Reparación y se asegura de que ha comprendido los trabajos que tiene que efectuar.

- Revisa el vehículo antes de moverlo y reporta a su jefe inmediato cualquier anomalía que encuentra, como daños, faltantes, roturas, etc.

- Coloca, antes de efectuar cualquier trabajo, el o los cubresientos y protectores de salpicaderos.

- Ejecuta los trabajos con absoluta eficiencia y cuidado, haciéndose responsable en caso de reclamaciones.

- Consulta con el Subjefe de Taller cualquier problema que no pueda resolver por sí mismo.

- Vigila que las reparaciones se realicen dentro del presupuesto autorizado por el cliente, tomando en consideración los demás servicios como: lavado, lubricación, cambios de aceite, etc.

- Solicita autorización al Subjefe de Taller para la reposición de piezas que considere necesarias.

(continuación anexo # 14)

- Pide al Departamento de Refacciones las piezas nuevas, entregando el pedido de material previamente autorizado y los -- partes usados.

- Inspecciona las piezas nuevas que recibe y, en el caso de que alguna de ellas esté dañada o no sea la parte indicada, - procede a solicitar su reposición.

- Reporta a la Torre de Control los trabajos que tengan - que aplazarse, indicando la razón de la tardanza.

- Elimina todo tipo de huella dejada dentro y fuera del - vehículo, así como manchas de aceite y grasa una vez realizados los trabajos.

- Solicita al Subjefe de Taller, una vez terminados los - trabajos encomendados, que verifique la calidad de los mismos, - firmando en el renglón correspondiente de la Orden de Reparación y la regresa a la Torre de Control.

- Conoce el funcionamiento del equipo y herramienta espe- cializada y hace el uso adecuado de ésta.

- Mantiene la herramienta manual requerida y el equipo a- signado en perfecto orden y en óptimas condiciones de uso, repor- tando en el acto cualquier pérdida o desperfecto.

- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.

- Observa al pie de la letra las medidas de higiene y se- guridad, con el fin de evitar accidentes de trabajo.

- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de mejo- rar sus conocimientos e interiorizarse en los cambios e innova- ciones del producto.

(continuación anexo # 14)

- Cumple con todas las demás funciones de su puesto.

Puesto: Ayudante de Mecánico Electricista.

Reporta a: Electricista.

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Electricista en todas sus funciones y responsabilidades.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos bajo la supervisión de su Maestro.
- Mantiene en óptimas condiciones la herramienta y el equipo.
- Reporta cualquier anomalía de las unidades, así como faltantes en las mismas.
- Tiene el cuidado de usar siempre fundas en los asientos y cubre las salpicaderas para mantener limpia la unidad.
- Pide al Departamento de Refacciones las piezas nuevas, entregando al pedido de materiales previamente autorizados y las partes usadas.
- Inspecciona las piezas nuevas que recibe y, en caso de que alguna de ellas esté dañada o no sea la parte indicada, procede a solicitar su reposición.
- Elimina todo tipo de huella dejada dentro y fuera del vehículo, así como manchas de aceite y grasa una vez terminados los trabajos.
- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.
- Observa al pie de la letra las medidas de higiene y seguridad con el fin de evitar accidentes de trabajo.

(continuación anexo # 15)

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con el puesto.

Puesto: Lavador.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Subjefe de Taller, del adecuado lavado de los vehículos.

Funciones del Puesto:

- Sigue correctamente con las normas de limpieza establecidas.
- Cuida el equipo a su cargo y el adecuado uso de los materiales.
- Reporta cualquier desperfecto en el equipo e instalación o necesidad de materiales.
- Observa las medidas de seguridad, con el fin de evitar accidentes.
- Cumple con lo estipulado en el Reglamento Interior del Trabajo.
- Realiza actividades diversas relacionadas con su puesto que le son encomendadas.

Puesto: Lubricador.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Le reportan: Ayudante.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Subjefe de Taller, de la lubricación de unidades y la aplicación de anticorrosivos, en forma eficiente.

Funciones del Puesto:

- Recibe de la Torre de Control la Orden de Reparación para ejecutar los servicios de lubricación ordenados por el cliente.

- Revisa el vehículo antes de moverlo y reporta a su jefe - inmediato cualquier anomalía que encuentre, como daños, faltantes, roturas, etc.

- Coloca sobre los asientos delanteros los cubreasientos.

- Ejecuta los trabajos encomendados con absoluta eficiencia y cuidado, haciéndose responsable en caso de reclamaciones.

- Coloca etiqueta de control en cada carro, anotando la fecha y kilometraje en que se realizó el cambio de aceite y el filtro.

- Reporta al Jefe de Taller los desperfectos mecánicos que detecte en el vehículo.

- Elimina toda huella de grasa y/o aceite, antes de dar por terminado su trabajo.

- Consulta con el Jefe de Taller cualquier problema que no pueda resolver por sí mismo.

(continuación anexo # 17)

- Observa el adecuado mantenimiento y uso de todo el equipo de lubricación.

- Informa al Jefe de Taller cualquier descompostura del equipo con toda oportunidad.

- Mantiene en constante orden y limpieza el lugar asignado.

- Observa las medidas de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes de trabajo.

- Cumple con lo estipulado en el Reglamento Interior del Trabajo.

- Asiste a los cursos de capacitación, para manejar sus conocimientos.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

ANEXO # 18

Puesto: Ayudante de Lubricador.

Reporta a: Lubricador.

Objetivos del Puesto:

Auxilia en todas sus funciones y responsabilidades al Lubricador.

Funciones del Puesto:

- Sustituye el Lubricador en su ausencia.
- Ejecuta los trabajos encomendados, en forma eficiente y responsable.
- Ayuda a mantener en perfectas condiciones el equipo de lubricación.
- Reporta cualquier desperfecto que detecte en el vehículo.
- Coloca la etiqueta de control en cada vehículo, anotando en ella fecha y kilometraje.
- Elimina todas las huellas de grasa y manchas de aceite, antes de dar por terminado el trabajo.
- Mantiene en constante orden y limpieza su lugar asignado.
- Deposita el aceite usado en los recipientes destinados para ello.
- Observa las medidas de seguridad establecidas con el fin de evitar accidentes de trabajo.
- Desarrolle actividades diversas relacionadas con su puesto.

Puesto: Bodeguero.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el subjefe de taller, del buen control del herromental y del cuidado de los materiales diversos, para evitar el extravío o uso excesivo, respectivamente.

Funciones del Puesto:

- Vigila que siempre haya en existencia el suficiente herromental y los materiales solicitados, mediante vales autorizados.

- Lleva un control de existencia de las herramientas, equipo y materiales diversos a su cargo.

- Reporta al Jefe de Taller cuando alguna herramienta se devuelva dañada.

- Vigila el correcto uso de los materiales para evitar desperdicios.

- Controla el equipo y herromental enviado a su reparación.

- Solicita oportunamente el reemplazo de herramienta o equipo dañado o gastado por uso.

- Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo.

- Cumple con todas las demás funciones que su puesto requiera.

ANEXO # 20

Puesto: Encargado de Mantenimiento.

Reporta a: Subjefe de Taller.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Subjefe de Taller, del adecuado funcionamiento del equipo, de la maquinaria y de las instalaciones - de toda la empresa.

Funciones del Puesto:

- Checa diariamente que las compresoras de aire estén funcionando correctamente y cuentan con la suficiente cantidad de aceite.
- Revisa que no haya fugas en las tuberías de aire y agua.
- Supervisa que los baños e instalaciones sanitarias estén en buenas condiciones de uso.
- Revisa diariamente la instalación eléctrica, el alumbrado y los anuncios, para comprobar que estén funcionando correctamente y que no haya peligro de un corto circuito.
- Comprueba que la maquinaria, el equipo y herramientas, estén funcionando correctamente.
- Reporta en el acto y por escrito al Jefe de Taller, cualquier falla, rotura o desperfecto y está pendiente de su oportuna reparación.
- Vigila el estado general del edificio, puertas, escaleras, vidrios, pintura, etc.
- Efectúa todas las reparaciones necesarias, que se encuentren dentro de sus posibilidades.

(continuación anexo # 20)

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

ANEXO # 21

Puesto: Jefe de Hojalatería y Pintura.

Reporta a: Gerente de Servicio.

Le reportan: Hojalatero, Pintor y Ayudantes.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Gerente de Servicio, de mantener la más alta eficiencia del personal de Hojalatería y Pintura, vigilando que los trabajos se realicen dentro de las normas de calidad establecidas.

Funciones del Puesto:

- Elabora los presupuestos de vehículos dañados por el golpe o colisión, en todo lo relacionado con los trabajos de hojalatería y pintura, incluyendo las refacciones y accesorios que requieran ser cambiados.
- Supervisa que la recepción de unidades, que con aceptación del convenio de costos de arreglo, se encuentren en condiciones idénticas a las que se tenían al momento de elaborar el presupuesto.
- Distribuye el trabajo de acuerdo con la capacidad y el grado de responsabilidad de cada trabajador.
- Lleva un sistema de control de todas las unidades que se reciben, a fin de supervisar su avance, en relación con la fecha prometida, mismo que debe cumplirse.
- Supervisa permanentemente los trabajos que se están rea-

(continuación anexo # 21)

lizando, verificando que se practiquen con la productividad y calidad que señalan las normas de la empresa y firma los pedidos de -- materiales en base a las autorizaciones.

- Controla los trabajos destinados a otros talleres, como cromados, reparación de radiadores, etc., de acuerdo con las indicaciones recibidas al respecto.

- Supervisa los trabajos terminados, primero de hojalatería y después de pintura, en cuestión de calidad, integridad y cumplimiento.

- Verifica que se entreguen los vehículos perfectamente limpios y con todos los detalles que marca el inventario respectivo.

- Cuida el buen uso y mantenimiento del equipo herramental, manteniendo un estricto control de éstos, mediante los inventarios, por lo menos, una vez cada treinta días.

- Reporta en el acto cualquier faltante o deterioro del equipo asignado al Departamento.

- Atiende a los ajustadores de las compañías de seguros y -- checa que las autorizaciones estén acordes con los presupuestos elaborados.

- Planea su trabajo diario y de temporada, a fin de que con el mínimo esfuerzo humano y económico, se ejecuten las operaciones dentro de la mayor eficiencia posible.

- Entrega un reporte diario a la Gerencia de Servicio sobre aspectos tales como:

+ Falta de reparaciones

+ Falta de herramientas

(continuación anexo # 21)

+ Autos pendientes de terminar

+ Falta de personal

+ etc.

- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con el puesto.

ANEXO # 22

Puesto: Hojalatero.

Reporta a: Jefe de Hojalatería y Pintura.

Le reportan: Ayudante.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Hojalatería y Pintura, de realizar los trabajos encomendados en forma eficiente y responsable.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos con absoluta eficiencia y calidad y en el tiempo previamente establecido.
- Realiza los trabajos con el debido cuidado, haciéndose responsable en caso de reclamaciones.
- Reporta al Jefe de Hojalatería y Pintura las anomalías o faltantes de la unidad al día hoy.
- Consulta con su jefe inmediato cualquier problema que no pueda resolver.
- Se abstiene de tener trato con los clientes y ejecuta solamente trabajos ordenados por la Orden de Reparación.
- Elimina toda huella y residuos dentro y fuera del vehículo antes de su terminación.
- Mantiene la herramienta manual y el equipo asignado en óptimas condiciones de uso, reportando en el acto cualquier pérdida o desperfecto.
- Evita cualquier desperdicio o mal uso de los materiales-

(continuación anexo # 22)

encamendados para el desempeño de sus labores.

- Observe al pie de la letra las medidas de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes de trabajo.

- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de perfeccionar sus conocimientos.

ANEXO # 23

Puesto: Ayudante de Hojalatero.

Reporta a: Hojalatero.

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Hojalatero en todas sus funciones y responsabilidades.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos encomendados bajo la supervisión de su maestro, en forma eficiente y responsable.
- Mantiene en óptimas condiciones de uso la herramienta y el equipo.
- Elimina todo tipo de huella dejado dentro o fuera del vehículo, una vez terminado su trabajo.
- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.
- Observa al pie de la letra las medidas de higiene y seguridad con el fin de evitar accidentes de trabajo.
- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de perfeccionar sus conocimientos.
- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con su puesto.

Puesto: Pintor.

Reporta a: Jefe de Hojalatería y Pintura.

Le reportan: Ayudante de Pintor.

Objetivos del Puesto:

Es responsable ante el Jefe de Hojalatería y Pintura, de realizar los trabajos de pintura con esmero y calidad para satisfacción del cliente.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos con absoluta eficiencia y calidad, y en el tiempo previamente establecido.
- Realiza los trabajos con el debido cuidado, haciéndose responsable en caso de reclamaciones.
- Reporta al Jefe de Hojalatería y Pintura las anomalías o faltantes de la unidad si las hay.
- Consulta con su jefe inmediato cualquier problema que no pueda resolver.
- Se abstiene de tener trato con los clientes y ejecuta solamente trabajos amparados por la Orden de Reparación.
- Elimina toda huella de residuos dejados dentro y fuera del vehículo antes de entregarlo.
- Mantiene su área de trabajo en condiciones óptimas de limpieza y orden.
- Mantiene la herramienta manual requerida y el equipo asignado, en óptimas condiciones de uso, reportando en el acto

(continuación anexo # 24)

cualquier pérdida o desperfecto.

- Evita cualquier desperdicio o mal uso de los materiales encomendado para el desempeño de sus labores.

- Observa al pie de la letra las medidas de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes de trabajo.

- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de perfeccionar sus conocimientos.

Puesto: Ayudante de Pintor.

Reporta a: Pintor.

Objetivos del Puesto:

Auxilia al Pintor en todas sus funciones y responsabilidades.

Funciones del Puesto:

- Efectúa los trabajos bajo la supervisión de su maestro, en forma eficiente y responsable.
- Mantiene en óptimas condiciones de uso la herramienta y equipo.
- Reporta cualquier anomalía de las unidades, así como faltantes en las mismas.
- Tiene cuidado de usar siempre fundos en los asientos y cubre las solpiconeras para mantener limpio la unidad.
- Elimina todo tipo de huella dejado dentro y fuera del vehículo, así como manchas de aceite y grasa una vez terminados los trabajos.
- Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo.
- Asiste a los cursos de capacitación, con el fin de perfeccionar sus conocimientos.
- Cumple con todas las demás funciones relacionadas con el puesto.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.-" ADMINISTRACION FINANCIERA DE UNA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ "
Centro Capacitador Nissan
Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
1982.
- 2.- APUNTES DEL S. CARLOS A. TREVIÑO VILLA
Instructor del Centro de Capacitación V.A.M.
V.A.M. 1980.
- 3.-"CARPETA GUIA DEL ADMINISTRADOR INTERNO DE CAPACITACION"
ANDANAC/NISSAN
México 1984.
- 4.-"I CONVENCION NACIONAL DE SERVICIO Y REFACCIONES, FORMULA EXITO"
Dirección Nacional de Servicio y Refacciones de Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
NISSAN, 1984.
- 5.-"EL GERENTE ADMINISTRATIVO I"
Consultoría en Administración, Mercadotecnia y Capacitación,
S.A.
NISSAN, 1982.
- 6.-"EN LA RUTA"
Organo de Comunicación Exclusivo para la Red de Distribuidores

Nissan, publicado por la Agencia Imagen y Contenido, S.A.

Año 3, No. 7, 1984

Año 3, No. 8, 1984.

7.-"FACILIDADES DE OPERACION DE SERVICIO"

Departamento de Servicio de Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

NISSAN, 1977.

8.-"MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS BASICOS PARA DISTRIBUIDORES"

Coordinación Financiera de Nissan Mexicana, S.A de C.V.

NISSAN, 1983.

9.-"SEMINARIO ALTA DIRECCION PARA DISTRIBUIDORES NISSAN I"

Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

NISSAN, 1982.

10.-"SEMINARIO GERENCIAL DE SERVICIO"

CADMECSA

General Motors, 1980.

11.-"II SEMINARIO NACIONAL DE SERVICIO"

Departamento de Servicio de Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

NISSAN, 1970.

12.-"SERVICE SHOP OPERATIONS GUIDE"

J. ANDO, S. SHIMADA, H. KURIHARA, H. SANESEKI

Export Service Department

Nissan Motor Co., L.T.O. Japan, 1985