

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

20
39



FACULTAD DE INGENIERIA

CREACION DE UN MODELO PARA INCREMENTAR EL
NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y/O
PROPIETARIOS, DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
EN MEXICO EN EL AREA DE SERVICIO

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :

GRACIELA BUCHANAN PADRES

GUILLERMO PARDO PEREZ

JAIME DE JESUS PAREDES CAMACHO

DIRECTOR DE TESIS:
ING. SILVINA HERNANDEZ GARCIA

MEXICO, D. F.,

NOVIEMBRE DE 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS.

Durante el tiempo de investigación y desarrollo de la presente tesis, hemos recibido el apoyo y cooperación de diversas personas a las cuales queremos dedicar este trabajo; al Ing. Silvina Hernández, a nuestros amigos y a todas las personas que nos han brindado su tiempo y conocimientos.

A todos aquellos excelentes profesores que nos dieron un ejemplo a seguir.

A nuestras familias, por todo su cariño, paciencia, sacrificios y educación , gracias a los cuales tenemos una base firme en nuestro porvenir.

Graciela, Guillermo y Jaime

Especialmente A Tí Padre Amado, por ser Mi Castillo y Esperanza.

Graciela Buchanan.

Gracias a DIOS por TODO: Tu Amor, Tu Hijo, Tu Fuerza, Tu Calor, Tu voz en mi oído, Tu Universo, mi Gente, la Vida, en fin por TODO, GRACIAS SEÑOR.

Deseo dedicar este trabajo con profunda gratitud y cariño:

A Guillermo Pardo y Consuelo Pérez, por su ejemplo, por su amor, su apoyo, sus sacrificios, por la familia que formaron y la vida que nos han dado a mis hermanas y a mi, mil gracias.

A Rocío Mónica, mi hermana mayor, por tu presencia, tu carácter y tu ejemplo.

A Lilia, mi hermana complice, por tu alegría que llevas a todos lados, por comprenderme y por escucharme.

A Gabriela, mi hermana menor, en donde quiera que estes, siempre estoy pensando en tí.

A la memoria de mis abuelos Ramón y Lidia, Natalio y Pastora.

A mis tíos Francisco y Graciela Martínez, a sus hijos Francisco, Gabriel y Magdalena. Y a sus familias.

A mis amigos de toda la vida: Juan Manuel Barbosa, Horacio Jiménez, Luis Miguel Cano, Roberto Román, Rodolfo Guerrero, Mario A. Montuy, Ricardo Miranda y Victor García.

A Fabiola, por todo lo que aprendí de tí y todo lo que me diste.

A Verónica, con un cariño y recuerdo especiales.

A Ana Patricia, Gabriela, Axel, Germán, César Alejandro, Hervé, Tania y
Carolina y Chucho

A Silvina, a Graciela y a Jaime, por su paciencia y por no dejar de creer en esto.

Guillermo Pardo.

Muy especialmente dedico y agradezco la presente investigación a DIOS y a:

Jaime Paredes y Graciela Camacho,

por todo el tiempo, amor y educación que me brindaron.
por todos los sacrificios y anhelos que en mi depositaron y,
por ser MIS PADRES.

A mi hermana EVA, por su forma de vida, su protagonismo en mi vida y por todos los años compartidos de juegos y sueños.

A la memoria de Jorge Ramírez De la Mora, Vicente Camacho Becerril, Jorge Camacho Ramírez y, José Paredes.

A mi familia: Esperanza Torres y Balbina Paredes.

Enrique Fernández M. y Gloria Camacho.
Goyis Fernández y Edmond Dalabi, Ed y Dani.
Enrique Fernández C. y Benny, Pablo y Maria José.

Marilú Camacho.
Carlos Ramírez y Laura, Rodri y Paulina.
Beto y Ana, y ¿?
Malú y Juan Carlos Marván.

Cheli, Tere y Soco.

La familia Paredes Escorza.

También quiero agradecer a mis hermanos por todo lo compartido y la mano que siempre me han brindado, es mucho por decirles, pero lo mejor son ustedes:

- A Javier Cruz, Luis Ledesma, Enrique Fresno, Toño Rodríguez y Arturo Landeros.
- A Nadia Márquez, Diana Cárcamo, Adriana Molina y Gaby Vázquez-M.
- A Astrid Chanfón K.
- A Ricardo Pérez, Ildelfonso Orcasitas, Miguel Moctezuma y Jose Luis Díaz.
- A Los Dominicanos: Paco Paniagua, José Juan Sains, Miguel Angel Sobrino y Miguel Concha.
- A Pepe Juvera y Gaby Molina, Andrea Molina, Mónica Juvera, Mariano, Rodrigo y Nélidea.
- A Armando Alfonso, Tacho, Nato, Chucho Anlen, Oscar Lagunes, Fernando Barquet, Sergio Chávez, Alejandro Garcíacano, Luis Hernández, Paco Femat, Victor Leyva, Mayra, Alejandro, Norma y Victor Salcedo, Gus González, Los Godoy y Karla.

Porque a todos ustedes debo mi formación personal como Líder Cristiano.

- A Clara Montemayor, Naoki Oishi, Consuelo Vázquez, Don Angel J., Alex Renier, Lulú García, Jorge Viveros, Sergio Peña, Ramón Moreno, Xavier Rubio, Pilar Covarrubias, Chela y Sammel.

A Vero y Paty, del despacho Argos.

A Graciela, Silvina y Guillermo.

Porque de ustedes he aprendido a ser profesional en mi trabajo.

A las familias de todos, que siempre han tenido un espacio para coincidir.

Por su parte a los profesores:

Lic. Rosa María Benveniste.
Ing. Amulfo Andrade.
Ing. Mario Moreno.
Ing. Ocariz Castelazo.
Ing. Luis Hernández.
Ing. Salvador García.
M.C. Rafael Campos.
Ing. Yukihiro Minami.
Ing. Roberto Maya.
Ing. Raúl Varela.
M.I. Mario Torfel.
Ing. Francisco Pérez R.
Ing. Rolando Peralta.
Ing. Claudia García.
Ing. Mauricio Migliano.
Ing. Rubén Avila.
Ing. Victor Moreno.
Ing. Victor Rivera G.
Ing. Ubaldo Márquez.
Ing. Carlos Sanchez.
M.I. Francisco Rodríguez.
M.I. Federico González.
Ing. Francisco Busteros.
M.C. Roberto Espriú S.
Ing. Silvina Hernández.
Lic. Yolanda Estrada.
Ing. Raúl Mejía.

A quienes debo mis conocimientos Universitarios.

Jaime Paredes

Agradecimientos.

Índice..... 9

Introducción..... 11

Prólogo (Justificación de la Investigación)..... 13

1.- Objetivo..... 14

1.1)Horizonte de Planeación.

1.2)Restricciones.

2.- Antecedentes..... 15

2.1)Historia de la Industria Automotriz.

2.2)Marco Legal..... 23

2.3)Marco Geográfico..... 46

2.3.1)Parque vehicular en la ciudad de México.

2.4)Hipótesis Generales..... 54

3.- Análisis de las hipótesis generales en un Caso Práctico: General Motors
de México..... 56

3.1)Objetivo focal.

3.2)Antecedentes.

3.2.1)Marco Histórico.

3.2.2)Marco Legal..... 63

3.2.3)Marco Geográfico..... 66

3.2.4)Hipótesis particulares..... 71

3.3) Situación actual.....	72
3.3.1)Factores de análisis de Servicio al propietario.....	
3.3.2)Información estadística.....	79
3.3.3)Hipótesis de trabajo.....	81
3.4)Investigación de campo.....	82
3.4.1)Muestreo Estadístico.....	
3.5)Resumen de la situación actual.....	83
3.6)Escenarios (tendencial, deseado y factible).....	85
3.7)Objetivos y Metas.....	89
3.8)Estrategia de Trabajo. (Sistema de Desarrollo de Servicio).....	96
4.-Modelo de servicio al cliente.....	148
5.- Conclusiones.....	157
6.- Marco Conceptual.....	160

INTRODUCCION

La década de los 90's se ha caracterizado en el aspecto económico a nivel mundial, por la creación de mercados comunes, eliminando gradualmente aranceles que anteriormente limitaban el comercio entre países. Esta tendencia se basa en la localización geográfica y en el mercado potencial que representan los países que participan en el acuerdo.

En la década de los 80's, en nuestro País se hicieron acuerdos para la eliminación de aranceles (GATT). Estas experiencias sirvieron de base para formar un Mercado Común Norteamericano (TLC, que entró en vigor el 1ro. de enero de 1994).

En el caso particular de la Industria Automotriz (misma que ocupa el 3er lugar en importancia debido al Producto Interno Bruto que genera y al gran número de familias que dependen de ésta), es indispensable comenzar a ofrecer productos y servicios con Calidad Internacional, que respondan a las necesidades del cliente.

El consumidor tiene ahora la posibilidad de encontrar un mercado mas amplio, debido a la reciente apertura comercial a productos y servicios provenientes de E.U.A. y Canadá, y aunque en el caso del sector automotriz esta apertura será gradual, el consumidor mexicano deberá aprender a exigir lo justo por lo que ha pagado.

El fabricante automotriz tiene ante sí, el reto que implica la inminente apertura para la competencia Internacional, y debe tomar conciencia de la importancia que tiene la satisfacción del cliente como único medio de prosperidad para su negocio. Para lograrlo, no solo tiene que ofrecer un producto que cumpla las expectativas del cliente, sino que debe tomar un papel mas enérgico, activo en la dirección y control que ofrecen los concesionarios.

Dentro del presente estudio, proponemos un modelo de atención y servicio al cliente, tomando como caso práctico la empresa General Motors de México. Sin embargo, este modelo es aplicable a toda la Industria Automotriz (sector distributivo).

La metodología utilizada consistió en determinar un marco de referencia (histórico, geográfico y legal), creamos hipótesis generales basadas en ésta información.

Posteriormente, recopilamos información estadística y documental (marco de referencia) con el fin de evaluar las hipótesis Generales.

Para la evaluación de éstas, nos introdujimos en un caso práctico: GM de México, donde creamos hipótesis particulares.

Con base en lo anterior, realizamos una investigación de campo para conocer las causas de las deficiencias en el servicio y, de esta manera, conjuntando toda la información anterior, definiendonosdefiniendo así la situación actual, misma que revela los puntos débiles en las concesionarias.

Para cada uno de estos puntos, planteamos un escenario tendencial (que sería el resultado de continuar con las políticas actuales), un escenario deseado (igual al 100% que representa la satisfacción óptima) y un escenario factible (que resulta del promedio de los anteriores y representa una meta alcanzable).

Además obtuvimos los objetivos y metas para los cuales desarrollamos una estrategia de trabajo.

Finalmente planteamos un Sistema de Desarrollo de Servicio y un Modelo de Servicio al Cliente, que pretenden ser una herramienta de servicio al cliente, con mejores elementos de apoyo para esta Industria en particular.

INICIO

PROLOGO

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Es de nuestro interés realizar la presente investigación, como requerimiento de esta nuestra Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Ingeniería, donde estipula a través de su reglamento de titulación, el presentar una propuesta de tesis, para que con base en éste, se realice el examen profesional de los ponentes.

Aunado a ello, escogimos un tema referente al área de servicio, dentro de la Industria automotriz por lo siguiente:

La industria automotriz es el sector que tendrá que afrontar uno de los mayores impactos a corto plazo, con la firma del tratado de libre comercio. Dentro de lo cual, nos interesa analizar la postura del sector servicio, puesto que actualmente éste presenta serias deficiencias.

Para ser más contundentes y concretos, en esta investigación proponemos un Modelo de Servicio al cliente, que pueda dar solución no sólo al caso práctico aquí planteado, sino que proponemos un modelo genérico, aplicable a toda la industria Automotriz dentro de ésta área.

Para el desarrollo de esta investigación hemos aplicado los valiosos conocimientos y filosofía de calidad, que nos han transmitido tan amablemente nuestros profesores, compañeros, amigos y familiares durante nuestro tiempo de estudio en la Facultad de Ingeniería.

1.OBJETIVO GENERAL.-

Creación de un Modelo para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y/o propietarios, de la Industria Automotriz en México en el área de servicio.

a. 1) Horizonte de Planeación: (2004) Esto se plantea a 10 años debido a:

- 1.- Los planteamientos comerciales actuales (TLC), pretenden una agresiva competencia, para lo cual México debe mejorar, pues 10 años es el plazo para la desgravación arancelaria (ver Antecedentes Generales, Marco Legal, TLC "aranceles").
- 2.- Para el caso práctico (que de hecho es donde se plantean metas concretas a 10 años), GM tiene proyectada una venta y un crecimiento debido a ello, para este plazo de tiempo.

b. 1) Resricciones:

- Las soluciones generadas del caso práctico, deberán ser evaluadas por la Compañía y en el momento requerido, aplicarlas a toda la red de concesionarios.
- La evaluación de los objetivos y metas del caso práctico aquí planteados, son válidos únicamente para el Distrito Federal, es aquí donde existe mayor concentración de vehículos y de concesionarios.

2. ANTECEDENTES.-

2.1) HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El desarrollo de la industria automotriz tiene dos grandes periodos. En el primero se constituyen las bases de su misma existencia (1925-1962) y lo subdividimos en dos fases: 1925-1940 y 1940-1962. El segundo periodo es aquel en que la industria se consolida y expande (1962-1976) hasta convertirse en una de las más dinámicas del sector manufacturero, en términos de capital invertido, ocupación, productividad y ganancias.

Primer período 1925-1962

Una vez terminada la Revolución, los programas de acción del Gobierno Federal estaban orientados al fomento de la agricultura, el desarrollo de la industria y la explotación adecuada de los inmensos recursos naturales.

Para lograr la consolidación y el éxito de estos magnos proyectos nacionales se necesitaban caminos urgentemente, para ello se emprendió la construcción de una extensa red de carreteras que habrían de unir a todo el país.

La apertura de estos horizontes aceleró la demanda de transportación motorizada de todo tipo y especie.

Varios de los requerimientos para la rama automotriz estaban muy lejos de existir en México y sólo los podían aportar los sectores capitalistas extranjeros; los cuales son precisamente los encargados de fundar y desarrollar la rama, bajo la mirada vigilante del Estado, primero y después, con su participación directa como empresario.

En tanto las fuerzas productivas y las condiciones infraestructurales no estuvieran medianamente consolidadas, era prácticamente imposible desarrollar la industria automotriz, por tanto, el Estado prácticamente abrió el camino al capital extranjero para operar en la rama.

Hasta 1925, los vehículos que circulaban en México eran importados y el régimen se limitaba a aplicar impuestos sobre estos productos. En junio de ese año se instala la primera empresa que iniciará propiamente las actividades industriales: la Ford Motor, que establece la primera planta ensambladora. A partir de entonces la política consistió en reducir los aranceles de importación en 50%, para los vehículos no ensamblados, en relación con los aranceles aplicados a la importación de unidades completas. Con esto se pretendía impulsar los procesos de ensamble. Así pues, de inmediato se aplica la primera medida que apunta a consolidar el inicio de la industria en México.

De 1925 hasta 1947, no se aplica otra medida en el campo de la rama automotriz. Al ser esta rama una productora de bienes de consumo durable, no estaba en el centro de los intereses del Estado y de los capitalistas. Aun así debe señalarse que la medida establecida en 1925 alentó la participación de diversos destacamentos de la burguesía, que fueron incorporándose a la formación de la industria automotriz.

Esto demuestra la implantación de numerosas empresas en el período, este las que interesa destacar algunas, pues al cabo del proceso se encuentran entre las que forman el sector terminal de la industria: International Harvester se establece en junio de 1934, General Motors de México en septiembre de 1935, Fábricas Automex en octubre de 1938; esta última se constituyó y conservó bajo dominio de capital nacional hasta 1971, año en que es absorbida por Chrysler Corporation. En aquellos años la industria de autopartes tenía menos presencia que la terminal.

Aceptando que de 1940 en adelante el desarrollo económico general del país atraviesa una fase de crecimiento acelerado y sostenido, en el caso automotriz es bien elocuente ese desarrollo. De acuerdo con estudios recientes, el proceso de industrialización 1940-1970 puede dividirse en dos periodos. Uno abarca de 1940-1955 y su característica más notable es el crecimiento de las fuerzas productivas en las ramas generadoras de bienes de consumo no durable. El otro periodo, 1955-1970, en cambio, se caracteriza por un notable desarrollo de las ramas que producen bienes de consumo durable y algunos bienes intermedios de capital.

Si ubicamos a la automotriz en el segundo conjunto de las ramas señaladas, parecería que su crecimiento acelerado correspondería sólo al periodo 1955-1970. Lo interesante, sin embargo, es que ya desde el anterior periodo la automotriz es una rama con crecimiento económico similar al del sector manufacturero. La política de sustitución de importaciones impulsada por el régimen, así como por la situación creada a raíz de la segunda guerra mundial y la guerra de Corea, incidió directamente en la expansión de diversas industrias, y evidentemente en la automotriz. Así, para 1940 las ensambladoras existentes ya cubrían el 60% de la demanda total de vehículos.

El periodo de la posguerra, con la reanimación de la economía estadounidense, presionó para que el gobierno mexicano precisara y ampliara la política de sustitución de importaciones y de proteccionismo.

La industria automotriz es un caso ilustrativo de la protección sistemática proporcionada a los capitalistas nacionales o extranjeros. La tendencia general de la industria impuso que el Estado participara de manera más directa en la regulación y reglamentación de la rama automotriz. De este modo, se establece una serie de medidas, de 1947 a 1960, que tienden a regular esta actividad, manteniendo la tendencia conocida: sustituir importaciones, ampliar la planta industrial automotriz terminal y auxiliar, regular el crecimiento general de la rama, favorecer al capital extranjero que se adapte a las condiciones jurídicas establecidas, e incorporar producción nacional para favorecer a capitalistas nacionales autónomos o asociados.

En 1947 se establece un sistema de cuotas de importación mediante el cual se asigna a las empresas un monto de importaciones, en relación al monto del ensamblaje que realizarán. Se reducen nuevamente los aranceles aplicados a partes y componentes en relación con los asignados por importación de unidades completas y se establece la obligatoriedad de incorporar en los productos ciertas partes fabricadas en México. Este mecanismo fue importante para reducir las importaciones de manera sustancial; igualmente tuvo como efecto ampliar considerablemente el número de empresas ensambladoras. Esto no sólo benefició a las empresas ya instaladas sino también a las nuevas: Willys Mexicana en febrero de 1946 y Trailers de Monterrey en agosto de 1946.

En los años cincuenta, las empresas ensambladoras e importadoras crecen notablemente. El decreto de 1947 impulsó más todavía la sustitución de importaciones, la ampliación de las plantas ensambladoras y la oferta de vehículos. En 1950 las plantas armadoras cubrían el 89% del mercado total, formado por veinticinco mil vehículos. Como efecto de las disposiciones estatales en los años cincuenta, se extiende aún más la sustitución de importaciones y en 1960 se incorpora en los procesos de ensamble un 20% de autopartes fabricadas en México. Este es el antecedente más importante de la integración de la industria.

En 1951 el Estado elimina las restricciones existentes a la importación de vehículos ensamblados en el exterior, manteniendo por otro lado el sistema de cuotas de importación. Enseguida se establece una política de precios que, sumada a la anterior, beneficia especialmente a las empresas importadoras de vehículos armados en el exterior, en virtud de que los precios de vehículos elaborados en México eran superiores a los fabricados en el exterior. Esta política originó un aumento notable en las marcas y modelos de vehículos ofrecidos en el mercado mexicano. En 1960, se establece por primera vez un sistema de cuotas de ensamble con el propósito de reducir marcas y modelos. Se asigna a cada empresa un monto de ensamble en proporción al número de partes elaboradas en México que incorporarán en los productos. Como resultado de esta política ocurrió una reducción importante de marcas: de setenta y cinco pasaron a ser veinticuatro.

Estas medidas son indicio importante de que el orden de prioridades para el desarrollo de las ramas industriales estaba cambiando en el país. En particular determinaron, aunadas a otros factores, el paso a la segunda fase de crecimiento relativamente lento y sostenido de la rama automotriz. Paralelamente, se establecen otras empresas importantes que al finalizar el periodo estarán formando parte del sector terminal: Diesel Nacional, en agosto de 1951 (en un principio, el capital prodominantemente es privado; a partir de 1955 el Estado adquiere el control mayoritario); Volkswagen de México, en enero de 1954; Mexicana de Autobuses, en septiembre de 1959; y Nissan Mexicana, en septiembre de 1961.

De este modo, a finales de la década 1950-1960 la automotriz es fundamentalmente una industria ensambladora. Está constituida por doce empresas armadoras y diecinueve importadoras; esta situación permitirá considerar seriamente la posibilidad de reestructurar la actividad. En las décadas previas se formaron fuerzas productivas básicas que, aunque dispersas y desintegradas, ya constituían una base suficiente para pasar a otro nivel de desarrollo. La estructura económica se había diversificado y profundizado en diversas ramas; la productora de acero y energéticos había crecido sustancialmente; en el aspecto infraestructural se había ampliado la red de carreteras y de gasolineras. Estos elementos expresaban condiciones propicias para asegurar el nuevo salto de la rama automotora. El capitalismo mexicano ya estaba en condiciones de estructurar una sólida industria automotriz.

Por otra parte, el capital ya expresaba el conjunto de rasgos que caracterizarían más adelante a la industria automotriz, manifestando las tendencias monopólicas que rigen el desarrollo del país. En primer lugar, las empresas trasnacionales constituían ya la fuerza principal, en virtud de sus recursos financieros, tecnológicos y comerciales. Son siete las que dominan la producción, la tecnología y el mercado automotriz: Chrysler de México, Ford Motor, General Motors de México, Volkswagen de México, International Harvester, Kenworth Mexicana y Nissan Mexicana, las cuales producen automóviles, camiones, tractocamiones. En segundo lugar, las empresas estatales son la fuerza más importante enseguida de las extranjeras. Son tres estas empresas: Vehículos Automotores Mexicanos, Diesel Nacional y Mexicana de Autobuses y generan los cuatro tipos de producción existentes en la rama (automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales).

Segundo periodo: 1962-1976

Este periodo se caracteriza por un desarrollo acelerado y sostenido; los niveles de producción, ensamble, ventas y exportación crecen de manera impresionante en la rama y se consolida el proceso de monopolización en el sector terminal; se consolida una base productiva en el sector auxiliar; se expande considerablemente el sector distributivo; el personal ocupado obreros y empleados crece notablemente; en general, se puede señalar que es un periodo culminante para la industria automotora, donde se forman nuevas fuerzas productivas y se aprovechan más racionalmente las ya existentes, en el marco general de una restructuración y monopolización de la industria.

Por su parte, el Estado implanta una política económica tendiente a una mayor regulación y protección del complejo automotor. En agosto de 1962, emite el Decreto de Integración de la Industria Automotriz, al cabo de numerosas e intensas negociaciones con las empresas trasnacionales agupadas en la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), que operaban en México. Estas empresas, con todos los recursos de que disponían, ya esperaban, e incluso alentaban, la integración de la rama, como es el caso de la Ford Motor que en 1960 presentó al gobierno federal un proyecto de integración que en los inmediato no obtuvo resultado. Los objetivos del decreto de 1962 eran: crear una industria productora de automotores, mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y mayor rendimiento de los ya utilizados; crear una mayor cantidad de fuentes de trabajo; fomentar el establecimiento de empresas con capital mexicano conexas al ramo automotriz integrándolas horizontalmente (sector auxiliar) y disminuir la cantidad de oferentes en el mercado. La parte central del decreto puntualizaba que los vehículos armados en México debían contener un mínimo de partes nacionales equivalentes al 60% del costo directo de fabricación.

A partir de septiembre de 1964 quedaria prohibida la importación de motores ensamblados y sólo se autorizaría la importación de partes a las empresas que presentaran programas bien detallados de fabricación local de motores. Se debían especificar inversiones por realizar, partes que proveería la industria auxiliar, partes por importar y planes de asistencia técnica y licencias que se otorgarían a las empresas auxiliares.

De dieciocho empresas que presentaron los programas referidos en el decreto, sólo diez obtuvieron autorización oficial; dos de éstas se retiraron posteriormente del mercado y otra empresa entró en el último momento. Las condiciones establecidas en el decreto eran de tal naturaleza y magnitud, que sólo podrían cubrirlas las empresas que contaran con amplios recursos financieros, tecnológicos, comerciales, administrativos. Estos requerimientos, desde luego, fueron cumplidos principalmente por las empresas transnacionales. Las empresas autorizadas fueron Ford Motor, General Motors, International Harvester, Nissan Mexicana, Volkswagen de México, Vehículos Automotores Mexicanos, Diesel Nacional, Fábricas Automex y Fabrica Nacional de Automóviles.

En los siguientes años se elaboran otros acuerdos y reglamentaciones que fortalecerán los objetivos planteados en 1962. En julio de 1963 es emitida una Declaración de Exención, la cual considera la industria automotriz como "nueva y básica" y por lo mismo exenta de impuestos sustanciales. En octubre de 1969, se expide un acuerdo federal que establece un sistema de compensación de importaciones por exportaciones. El objetivo es reducir el gasto de divisas generado por las importaciones automotrices, que con el decreto de integración no sólo no se habían reducido sino que habían crecido sustancialmente.

De esta forma, otro propósito esencial era mejorar la balanza comercial mexicana, estimulando las exportaciones del sector. Se establecieron extracuotas de producción para los fabricantes que nivelaran sus importaciones con exportación de productos fabricados en el país; otra consecuencia importante del acuerdo sería ampliar el aprovechamiento de la industria auxiliar.

En diciembre de 1969, 1970 y 1971, el presupuesto de egresos de la federación, en su Artículo 17, establece exención de impuestos equivalente al 100% en las importaciones de los fabricantes que cumplieran con los programas de integración aprobados. También se exime en 100% los impuestos federales sobre los autos y camiones ensamblados en México.

En la Industria Automotriz Mexicana encuentran trabajo 650 mil personas que contribuyen a producir, más o menos, un millón de vehículos al año (coches, camionetas, autobuses y tractocamiones) y a generar, vía las exportaciones, 6,100 millones de dólares anuales.*

La mayor parte de nuestra Industria Automotriz va a los Estados Unidos y Canadá, pagando aranceles que, al encarecer el precio de los vehículos hechos en México en aquellos mercados, les restan competitividad.

**Fuente: "1992, México, Banco de Datos."
Hugo Ortiz Dietz.*

2.2) MARCO LEGAL

A) Forma de Gobierno.

A pesar de innumerables modificaciones, adaptaciones y adiciones de todo tipo, la Constitución Política que rige en México data de 1917. El 5 de febrero de ese año, también se considera como la fecha que marca el fin de la Revolución de 1910. El Congreso Constituyente, presidido por Venustiano Carranza, trató de vincular los principios de la Constitución liberal de 1857 con los objetivos que precedieron al surgimiento y desarrollo de la Revolución Mexicana de 1910.

Conforme al artículo 40, el país constituye una República representativa, democrática y federal, compuesta por Estados libres y soberanos en todo lo que se refiere a su régimen interior. El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión y de conformidad con el artículo 49, el Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

B) ECONOMIA

Aspectos internos.

Tanto el sector público como el privado desempeñan un papel importante en la economía mexicana. El papel económico del gobierno, se ejerce, por lo general a través de un determinado número de empresas públicas descentralizadas. Dichas empresas incluyen a Pemex (encargada de la explotación de los recursos petroleros de México, de la venta de éstos y los petroquímicos básicos); la Comisión Federal de Electricidad (responsable de abastecer de energía eléctrica para México), y Ferrocarriles Nacionales de México (que opera los ferrocarriles de la Nación).

El Gobierno, por otra parte, apalanca la economía por medio de bancos de fomento y desarrollo como Nafinsa; el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A. (Banobras, que financia los proyectos gubernamentales de desarrollo), y el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural, que apoya el flujo y la planeación de facilidades de crédito en el ámbito rural).

El Gobierno promueve, dirige y regula la inversión privada en los sectores industrial y comercial de la economía. También proporciona incentivos fiscales con el fin de alentar industrias nuevas y necesarias, estimular las exportaciones, descentralizar geográficamente la producción industrial e incrementar la producción agrícola.

El socio comercial más importante de México sigue siendo Estados Unidos. A ese país se dirige más del 65% de las exportaciones de México y de él provienen alrededor del 62% de las compras que se hacen.

B.1) El PIB (Producto Interno Bruto).

El PIB de México se ha comportado de manera poco constante en los últimos 12 años. Mientras que durante el período de 1978 a 1982 creció a una tasa anual de 6.1 % a precios constantes, 1983 disminuyó 4.2 %; en 1984 volvió a crecer en un 3.67 % y en 1985 otro 2.6 % . Luego, en 1986 disminuyó 3.8 % para volver a crecer 1.7 % en 1987, otro 1.2 % en 1988, 3.3 % en 1989, 4.4 % en 1990 y 3.6 % en 1991.

B.2) LA INFLACION.

A lo largo de los años 60 y hasta 1971 (en 11 años), el circulante estuvo limitado a un crecimiento medio anual de 10.9% lo cual, aunado al ritmo anual de crecimiento sostenido del PIB de 6.8 % y a los precios estables de los bienes importados, mantuvo la inflación a un nivel anual promedio de 2.7%. Sin embargo, desde el final de 1972, México ha registrado índices de inflación crecientes.

Esto se debió, en administraciones anteriores a la actual, fundamentalmente a sustanciales incrementos en el circulante, al crecimiento rápido y desordenado de los gastos gubernamentales a la consiguiente expansión de la demanda del sector privado, a los cuellos de botella que surgieron en la distribución, a los precios más altos de las importaciones y a metas de crecimiento altas y poco razonables del PIB y el empleo. Por otro lado, la eliminación del tipo de cambio fijo del peso el 31 de agosto de 1976, el ajuste de tarifas de transporte y servicios públicos y la reducción o desaparición de diversos subsidios, contribuyeron a incrementar el índice inflacionario durante el período 1976-1981.

Esta situación empeoró en 1982 cuando una serie de devaluaciones del peso, que elevó el costo de las importaciones y de los créditos en dólares, provocó un enorme aumento de precios. La inflación llegó así a 98.9% En 1983 descendió a 80.8 % y en 1984 a 59.2 %. Pero en 1985 volvió a subir para situarse en 63.7 %, en 1986 llegó hasta 105.7% y en 1987 ascendió a 159.2%. En 1988, con el PSE (Pacto de Solidaridad Económica), se logró hacerla descender a 51.7% y en 1989, con el PECE (Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico), el país registro una inflación de 19.7%, la más baja desde 1978. En 1990 ascendió a 29.9% y luego volvió a bajar a 18.8 % en 1991.

B.3) LA BALANZA DE PAGOS.

Ininterrumpidamente, 1956 a 1982, México había venido registrando déficit en la cuenta corriente de su balanza de pagos. Ese déficit se debía, en gran parte, a la importación de productos necesarios para promover la industrialización de la economía y también, en los últimos años de la década de los '70s y principios de los '80s como consecuencia de los importantes y crecientes pagos por concepto de deuda externa.

El déficit de la cuenta corriente en 1981 fue de US\$12,544 millones, lo que represento un incremento de 73.4% sobre el déficit de 1980, que fue de US\$7,233 millones.

Los principales factores que contribuyeron a ese déficit fueron:

- (1) Un marcado deterioro de la balanza comercial, como consecuencia del acelerado crecimiento de la economía;
- (2) Un incremento sustancial en los egresos por concepto de transacciones fronterizas;
- (3) Las tasas de interés más elevadas sobre los préstamos obtenidos en el extranjero; y
- (4) Que se registraron menores ingresos a los previstos por concepto de las exportaciones petroleras.

Sin embargo, en 1982 el déficit de la cuenta corriente se redujo, como consecuencia de una significativa reducción en el renglón de importaciones, que a su vez fue causada por la recesión interna y las devaluaciones del peso.

En 1983, la cuenta corriente registró un superávit debido primordialmente, a la devaluación del peso, que hizo más competitivas las exportaciones mexicanas y limitó las importaciones.

B.4) LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO.

De acuerdo con la política gubernamental, el desarrollo económico del país debe ser financiado en primer lugar y la medida de lo posible, con ingresos generados internamente, y sólo en forma complementaria con inversión y financiamiento externos. Así, se otorga una cierta preferencia a aquellos inversionistas extranjeros que, asociados con mexicanos, establezcan industrias con tecnología de punta, que produzcan bienes de exportación o que sustituyan importaciones.

Las inversiones extranjeras y las utilidades que de las mismas se obtengan pueden ser libremente repatriadas, pero los inversionistas extranjeros no reciben beneficios especiales ni exenciones adicionales a las que reciben las nacionales.

Hasta 1988, las leyes mexicanas establecían límites a la participación extranjera en el capital de nuevas empresas que, en términos generales, no podía exceder del 49%, debiendo de ser inferior en determinadas actividades. Sin embargo, con la promulgación del nuevo Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, del 16 de mayo de 1989, la puerta para la inversión extranjera está ahora más abierta.

El Reglamento anterior, que salió a la luz en 1973, dejaba casi todo a la discreción de la autoridad en turno. El actual, en cambio, es mucho más claro y reduce la discrecionalidad. Ahora, el inversionista extranjero cuenta con numerosas oportunidades para participar, hasta con el 100%, en capital de muchas empresas en las que antes su participación estaba limitada a una posición minoritaria.

Todavía continúan vedadas a la inversión extranjera muchas actividades que se consideran prioritarias y/o estratégicas, aunque muchas veces esa limitación sólo constituya un obstáculo y no una ayuda para el crecimiento de la economía. Y aunque ahora existen menos restricciones que antes, las que incluye el nuevo Reglamento reflejan una actitud gradualista que deja a México atrás de otros como China, España y Portugal.

Las últimas cifras concernientes a los flujos de inversión extranjera que reciben otros países, proporcionan una idea de cuanto dejó de percibir México en el pasado por sus poco avanzadas políticas al respecto. En 1988, por ejemplo, España recibió inversiones extranjeras por alrededor de unos US\$10,000 millones, mientras que México tuvo que conformarse con unos US\$2,500 millones, es decir, la cuarta parte de lo que recibió España en aquel año. En cambio, con la nueva política al respecto, el flujo de inversión extranjera ha aumentado sustancialmente a partir de 1989.

Otros puntos de comparación demuestran que, como porcentaje de la inversión total, la extranjera directa en España representa aproximadamente un 40%; en Brasil la proporción llega al 35% y con Singapur sucede otro tanto, sin que ninguno de ellos haya perdido su soberanía por ese hecho. En México la inversión extranjera esta lejos de esos porcentajes

En el nuevo Reglamento, los campos de actividad que requieren permiso especial o que están reservados al Estado o a los mexicanos, han sido considerablemente reducidos. Actividades en las que los extranjeros pueden poseer hasta el 100% de capital respectivo, comprenden a las empresas exportadoras, a las maquiladoras y cualquiera otra que no esta expresamente reservada. El nuevo Reglamento, en suma, es más ágil que el anterior, pero tiene complicaciones fiscales, legales, financieras y administrativas que, en muchos casos, requieren de una investigación especial y de asesoría profesional antes de tomar una decisión.

La "Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera", de 1973, establece que :

- 1) los individuos y corporaciones extranjeras con inversiones en acciones en México;
- 2) las empresas mexicanas con participación extranjera;
- 3) los fideicomisos con beneficiarios establecidos bajo tal ley y;
- 4) los valores que representen capital que sea propiedad o esté a nombre de extranjeros, así como cualquier transferencia de los mismos;

Deberán inscribirse en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.

Con el nuevo Reglamento de 1989, aunque la legislación no ha sido modificada, los criterios para su aplicación sí se han tomado mucho más flexibles. El cambio ha sido significativo, pero en nuestra opinión debería ser la Ley misma la que debiera ser modificada.

C) TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE OPERACION BÁSICA

¿QUÉ ES EL TLC?

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) es un conjunto de normas que regirán el comercio y la inversión que efectúan, desde hace tiempo, México, Canadá y Estados Unidos.

¿CÓMO EFECTARÁ EL TLC EL COMERCIO DE BIENES EN AMÉRICA DEL NORTE?

Positivamente.

El Tratado prevé la eliminación de dos tipos de obstáculos al comercio internacional. En primer lugar, la de los aranceles aduaneros aplicados por los tres países a su comercio de productos originarios de la región. En segundo lugar, la de otras restricciones al comercio en la zona de libre comercio, tales como permisos de importación destinados a proteger a productores locales.

¿QUÉ ES UN ARANCEL ADUANERO?

El arancel aduanero es el impuesto que deben pagar las mercancías que se importan al territorio nacional de un país. En México, este impuesto está establecido en la Ley del Impuesto General de Importación.

La Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación (TIGI) clasifica todos los productos que puedan ser objeto de comercio internacional, conforme al "Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías" (Sistema Armonizado de Clasificación).

El “Sistema Armonizado” fue elaborado por el Consejo de Cooperación de Bruselas, con el propósito de establecer un sistema internacional común de clasificación de las mercancías que se comercian internacionalmente, a fin de facilitar las operaciones, tanto a las autoridades aduaneras, como a los importadores y exportadores.

El “Sistema Armonizado” es empleado tanto por México como por Estados Unidos y Canadá como la base de clasificación de las mercancías en las tarifas del impuesto a la importación aplicadas por los tres países.

¿CUÁLES SON LOS BIENES QUE SE BENEFICIARÁN DE LAS VENTAJAS ARANCELARIAS DEL TLC?

La eliminación de los aranceles o impuestos a la importación, prevista en el TLC, abarca a la totalidad de los bienes incluidos en las tarifas de importación de México, Canadá y Estados Unidos. Sin embargo, sólo se aplicará a aquellos bienes que cumplan con las reglas de origen que el propio TLC establece para ser considerados como “bienes originarios” de la región de libre comercio.

Los productos que no cumplan con estas reglas de origen tendrán que pagar el arancel correspondiente, a la misma tasa arancelaria que rige actualmente.

¿QUÉ SON LAS REGLAS DE ORIGEN DEL TLC?

Las reglas de origen del TLC son los requisitos que debe cumplir un producto para tener derecho a los beneficios del Tratado en materia de aranceles aduaneros.

En lo fundamental, las reglas de origen son los requisitos mínimos de fabricación, contenido o elaboración en la región que debe cumplir un producto para poder ser considerado como originario de América del Norte.

¿POR QUÉ SE APLICARÁN REGLAS DE ORIGEN EN EL TLC?

Uno de los problemas fundamentales planteados al integrar una zona de libre comercio es evitar que otros países, ajenos a la región, se favorezcan indebidamente de la disminución de aranceles que los miembros de la zona negociaron bajo el principio de reciprocidad.

Por ello, y para asegurar que México, Estados Unidos y Canadá sean efectivamente los beneficiarios directos de las concesiones arancelarias negociadas en el caso del TLC, fue necesario definir las reglas de origen.

C.1) TRATADO DE LIBRE COMERCIO* (DECRETO AUTOMOTRIZ)

El Tratado de Libre Comercio ha traído nuevas condiciones respecto al pago de aranceles:

ARANCELES

AÑO	AUTOS	LIGEROS	PESADOS	PARTES
	%	%	%	%
1993	20	20	20	12
1994	10	10	18	9.5
1995	8.9	7.5	16	7.5
1996	7.8	1.4	5.5	74.4
1997	6.7	2.5	12	3.2
1998	5.6	10	1.5	68.9
1999	4.5	8	1.2	66.1
2000	3.3	6	0.9	63.3
2001	2.2	4	0.6	60.5
2002	1.1	0	2	0.3
2003	0	0	5	50
2004	0	0	0	0

C.2) VALOR AGREGADO NACIONAL

México establecerá que el valor agregado nacional de proveedores (VANp) exigido a una empresa de la industria terminal no sea superior a:

- a) 34 por ciento en cada uno de los primeros cinco años, a partir del 1o. de enero de 1994.
- b) 33 por ciento en 1999;
- c) 32 por ciento en 2000;
- d) 31 por ciento en 2001;
- e) 30 por ciento en 2002; y
- f) 29 por ciento en 2003.

C.3) BALANZA COMERCIAL

México no podrá requerir que una empresa de la industria terminal incluya en el cálculo de su saldo en balanza comercial, un porcentaje del valor de importaciones de autopartes, directas e indirectas, que la empresa incorpore en su producción en México para su venta en México en el año correspondiente, superior a:

- a) 80.0 por ciento en 1994;
- b) 77.2 por ciento en 1995;
- c) 74.4 por ciento en 1996;
- d) 71.6 por ciento en 1997;
- e) 68.9 por ciento en 1998;
- f) 66.1 por ciento en 1999;
- g) 63.1 por ciento en 2000;
- h) 60.5 por ciento en 2001;
- i) 57.7 por ciento en 2002; y
- j) 55.0 por ciento en 2003.

Otras restricciones en el Decreto Automotriz

México eliminará cualquier restricción que limite el número de vehículos automotrices que una empresa de la industria terminal pueda importar a México en relación con el número total de vehículos automotrices que dicha empresa vende en México.

Condiciones del Tratado

- 1-Los coches Mexicanos entrarán a Estados Unidos sin pagar impuestos, inmediatamente.
- 2-Los coches y autobuses Americanos entrarán a México sin pagar impuestos en un periodo de 10 años y las camionetas en 5 años.
- 3-Los vehículos usados de Estados Unidos y Canadá podrán entrar a México pagando impuestos 15 años después de que se apruebe el tratado; ya sin pagar impuestos en 26 años.
- 4-Alrededor de 81% de las exportaciones se desgravarán el primer día de vigencia del tratado, 18% en cinco años y 1% en 10 años. México desgravará sólo 5 % de las importaciones de inmediato, 70 % en cinco años y 25 % en 10 años*.

*Fuente: "Tratado de Libre Comercio para Norteamérica" SECOFI (1993)

C.4) RESUMEN DE DECRETOS PARA EL FOMENTO Y MODERNIZACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE VEHICULOS DE AUTOTRANSPORTE 1989.

Este Decreto considera:

Que es necesario que los vehículos y sus componentes se fabriquen a escalas eficientes y en condiciones de calidad y precios internacionalmente competitivos para que resulten accesibles al consumidor nacional y sean susceptibles de exportarse.

Que es conveniente que la industria nacional de autopartes participe activamente en esta etapa de desarrollo para que se integre eficazmente a la nueva tendencia de la industria.

CAPITULO 2 (INDUSTRIA TERMINAL)

Art. 4.- Las empresas de la industria terminal podrán complementar su oferta de vehículos en el mercado nacional mediante la importación de vehículos nuevos cuando dispongan de saldos positivos en balanza comercial conforme a las reglas contenidas en el capítulo IV de este Decreto.

CAPITULO 3 (INDUSTRIA DE AUTOPARTES)

Art. 7.- Con el propósito de fomentar la utilización de partes y componentes producidos por proveedores nacionales y por la industria de autopartes, el valor agregado nacional de las partes y componentes producidos por éstas, que las empresas de la industria terminal incorporen en la fabricación en el país de partes y componentes y de vehículos, no podrá ser inferior al 36% del valor agregado nacional de sus productos.

CAPITULO 4 (DE LA BALANZA COMERCIAL)

Art. 13.- Se refiere a la transacción de partes y componentes de vehículos en condiciones de libre competencia entre un comprador y un vendedor.

CAPITULO 5 (DE LA COMISION INTERSECRETARIAL)

Art. 15.- Se refiere a la definición de la Comisión Intersecretarial como un órgano técnico y consultivo para esta Industrial.

CAPITULO 6 (DISPOSICIONES GENERALES)

Art. 20.- Se refiere a que la Comisión debe expedir las reglas técnicas en materia automotriz.

Art. 21.- Cada empresa debe informar en la comisión sus precios al público.

Art. 24.- Se refiere a que los vehículos, partes y componentes deberán cumplir con las normas de seguridad, rendimiento de combustible y control de la contaminación ambiental en vigor.

CAPITULO 7 (DE LA VIGILANCIA, SANCIONES Y RECURSOS)

Art. 29.- La Comisión podrá ordenar inspecciones a las empresas (fábrica, proveedores, instalaciones, distribuidores, etc).

D)TRABAJO Y EMPLEO.

En 1982 el nivel de empleo descendió 0.8 % respecto al año anterior. Este decremento se debió, en gran parte, a la caída en la producción de sectores que utilizan mucha mano de obra, como la agricultura, el comercio y la construcción. Tales actividades emplean aproximadamente 48% de la fuerza laboral nacional. Las reducciones en el volumen de producción de los sectores industrial y de comunicaciones y transportes, contribuyeron adicionalmente a esa declinación. En el sector de las industrias extractivas (incluyendo la producción de petróleo y gas natural) y en los de electricidad y servicios, el empleo se incremento pero no lo suficiente para contrarrestar los descensos registrados en otras áreas de la economía.

El desempleo en 1981 fue de 4.5 % y casi se duplicó en 1982 para llegar a 8.0 %. Según cifras oficiales, la tasa abierta de desempleo en áreas urbanas fue de 2.5 % en 1989, de 2.6 % en 1990 y 2.7 5 en 1991. Por otra parte, el subempleo está ampliamente extendido en México. El subempleo ocurre: (a) cuando están empleadas más personas de las necesarias para realizar un trabajo; (b) cuando el trabajador no cuenta con un empleo de tiempo completo o (c) cuando el trabajador está realizando una labor de nivel más bajo que el que indicarian su preparación y su experiencia.

D.1)BIENESTAR, EDUCACION Y VIVIENDA.

El Gobierno mexicano administra practicamente todos los programas de bienestar y seguridad social. Proporciona directamente los fondos para los respectivos programas por medio de la Secretaria de Salud y otras instituciones oficiales.

Por otra parte, el Gobierno Federal dedica una parte sustancial de sus recursos a la educación y preparación vocacional. Actualmente, asisten a las escuelas, a través del sistema nacional de educación, unos 16.2 millones de alumnos. Las metas del Gobierno incluyen el dar educación elemental a todos los niños del país y proporcionar cada vez mayor adiestramineto técnico. En 1990, según fuentes oficiales, prácticamente toda la demanda de educación elemental fue satisfecha.

D.2) MANUFACTURAS.

El desarrollo industrial de México durante el período 1977-1981 se caracterizó por un crecimiento rápido en el sector manufacturero. Este se puso de manifiesto por un incremento en la producción y mayor integración y diversidad de la producción. El crecimiento en las manufacturas estuvo estimulado por las políticas gubernamentales que dieron énfasis al desarrollo de la infraestructura económica, a la utilización de materias primas y recursos nacionales, a la sustitución de importaciones y a la exportación de productos industrializados.

A precios corrientes, en 1988 la exportación de manufacturas creció 19 % respecto a 1987 y su importe ascendió hasta 56 % del total. En 1989 el incremento respecto a 1988 fue de 8.7 % y su importe representó 55 % del total, las cifras respectivas para 1990 fueron 10.6 % y 51.9 % y para 1991 de 14.5 % y 59.1 %.

La industrialización por medio de industrias "in-bond" (maquiladoras) está siendo alentada más y más. Según el programa "in-bond", los productores procesan artículos semiterminados enviados desde Estados Unidos para luego ser reexportados a ese país.

D.3) COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

Como consecuencia de la demanda generada por una mayor producción industrial y crecientes importaciones en los años recientes, habían surgido cuellos de botella en los sistemas de transporte que la presente administración está tratando de remediar. Para atenuar esas restricciones que frenan la expansión económica, México está invirtiendo en el mejoramiento y construcción de carreteras, vías ferroviarias, patios e instalaciones portuarias. Además, recientemente, se ha permitido la inversión privada en carreteras para acelerar su modernización.

Carreteras: La red carretera ha sido construida en su mayor parte por el Gobierno Federal. Actualmente comprende más de 87,000 kilómetros, de los cuales aproximadamente 46,000 kms están pavimentados, incluyendo poco más de 2,500 kms de carreteras de cuota.

Ferrocarriles: El sistema ferroviario transporta aproximadamente un 20 % (estimado) de toda la carga que se mueve en México, contando con aproximadamente 25,600 kms de vías.

Transporte Aéreo: Las principales ciudades del país están vinculadas por los servicios de aerolíneas nacionales y extranjeras y muchas comunidades de menor tamaño e importancia reciben el servicio de aerolíneas "alimentadoras". La mayor aerolínea mexicana es Cooperación Mexicana de Aviación, S.A. (CMA), y la otra es Aeroméxico que ha dejado atrás sus problemas y que a últimas fechas disputa palmo a palmo en el mercado.

Transporte Marítimo: La transportación marítima constituye el principal medio de transporte para el comercio exterior de México. El Gobierno lleva adelante actualmente un programa de construcción y mejoramiento de instalaciones portuarias en los principales puertos marítimos, aunque ya comienza a intervenir la iniciativa privada. La flota mercante totaliza unos tres millones de toneladas.

Teléfono, Radio y Otros: Al 31 de diciembre de 1991 había más de 10 millones de teléfonos en operación. Esa cifra representa uno de los mayores sistemas telefónicos existentes en un país en vías de desarrollo. El servicio telefónico es proporcionado por Teléfonos de México, S.A. y ha sido y sigue siendo bastante deficiente. En 1989 se insistió en la reprivatización del servicio telefónico, la cual se llavo a cabo en 1990. El país cuenta con transmisoras de radio de tipo comercial, de divulgación cultural y con estaciones televisoras. Todas son, virtualmente, propiedad de inversionistas mexicanos y operan bajo licencia del Gobierno. La red telegráfica, postal, de telex y microondas está expandiéndose. Desde 1985, México introdujo los servicios de comunicación por vía satélite para recibir y transmitir señales a lo largo y ancho del territorio nacional.

A continuación presentamos información estadística de ciertos indicadores económicos, con objeto de resaltar la importancia de la industria automotriz dentro de la economía nacional y en el sector manufacturero.

**PRODUCCION BRUTA NACIONAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DE
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1987-91).
(MILES DE NUEVOS PESOS)**

PERIODO	Total Nacional	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ*
A PRECIOS CORIENTES			
1987	317'677,796	114'134,462	10'844,056
1988	656'553,105	243'746,734	23'950,599
1989	824'882,599	289'684,456	30, 755,699
1990	1,098'401,668	365'175,420	42'016,217
1991	1,376'945,934	447'122,291	59'720,945
A PRECIOS DE 1980			
1987	7'582,942	2'499,193	194,041
1988	7'686,787	2'578,219	239,868
1989	7'992,825	2'753,791	281,126
1990	8'408,969	2'924,862	332,488
1991	8'750,957	3'051,583	402,663

**CONSUMO INTERMEDIO NACIONAL, DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y
DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1987-91)**
(Miles de Nuevos pesos)

PERIODO	Total Nacional	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ*
A PRECIOS CORIENTES			
1987	124'366,258	64'583,268	6'748,823
1988	266'101,806	138'583,268	15'596,737
1989	317'264,600	165'597,565	20'364,180
1990	411'995,944	208'995,703	28'077,069
1991	511'780,210	254'595,767	38'976,850
A PRECIOS DE 1980			
1987	2'759,338	1'473,057	117,183
1988	2'803,108	1'519,260	146,200
1989	2'945,616	1'618,704	172,659
1990	3'137,430	1'720,938	207,251
1991	3'288,288	1'799,337	253,032

PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL, DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Y DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1987-91).
(Miles de nuevos pesos)

PERIODO	Total Nacional	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ*
A PRECIOS CORIENTES			
1987	193'311,538	49'551,194	4'095,233
1988	390'451,299	105'402,781	8'353,862
1989	507'617,999	124'086,891	10'391,519
1990	686,405,724	156'179,717	13'939,148
1991	865'165,724	192'526,534	20'744,095

A PRECIOS DE 1980

1987	4'823,604	1'026,136	76,858
1988	4'883,679	1'058,959	93,668
1989	5'047,209	1'135,087	108,467
1990	5'271,539	1'203,924	125,237
1991	5'462,729	1'252,246	149,631

PERSONAL OCUPADO NACIONAL, DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DE
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1987-91).

(Promedio anual de ocupaciones remuneradas)

PERIODO	Total Nacional	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ*
A PRECIOS CORIENTES			
1987	21'867,362	2'429,796	146,167
1988	22'051,203	2'431,904	156,793
1989	22'330,855	2'492,720	170,300
1990	22'536,351	2'510,276	180,742
1991	23'114,633	2'500,163	189,511

INDICE DE PRODUCTIVIDAD NACIONAL, DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Y DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1987-91).

(Base 1980=100.0)

PERIODO	Total Nacional	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ*
A PRECIOS CORIENTES			
1987	100.0	104.3	98.9
1988	100.5	107.5	112.3
1989	102.5	112.4	119.8
1990	106.1	118.4	130.3
1991	107.2	123.7	148.5

VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN
PRODUCTOS (1987-92)
(Miles de dólares)

Productos	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Total	3'348,912	3'540,256	3'804,427	4'837,740	5'769,254	6'097,592
Automóviles para transporte de personas	1'301,037	1'397,604	1'534,092	2'663,040	3'629,748	3'385,180
Automóviles para transporte de carga	23,525	95,618	32,724	27,973	171,264	587,324
Chasis con motor (toda clase de vehículos)	379	8,564	17,491	31,573	44,897	80,982
Motores para automóviles	1'290,875	1'366,516	1'366,302	1'478,359	1'186,898	1'207,913
Muelles y sus hojas para automóviles	45,800	49,304	53,156	46,209	56,444	59,228
Partes sueltas para automóviles	444,398	443,484	396,759	337,523	455,053	470,473
Partes ó piezas para motores	98,390	97,765	107,645	81,960	105,024	158,598
Otros	144,508	81,405	296,262	171,108	119,925	147,892

VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN
PRODUCTOS (1987-92)
(Miles de dólares)

Productos	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Total	1'696,524	2'421,038	2'373,355	5'778,014	7'565,824	9'304,739
Automóviles para transporte de personas	41,709	65,721	85,727	254,117	297,282	375,274
Automóviles para transporte de carga	47,158	66,708	45,618	44,546	84,408	122,661
Caminones de carga, excepto de volteo	33,536	66,810	25'935	43,192	24,429	55,445
Camiones de volteo	521	26,549	4,546	3,478	5,498	3,166
Chasis para automóviles	1,138	1,859	1,256	2,086	2,859	24,781
Materiales de ensamble para automóviles	752,505	978,826	949,743	3'891,053	5'197,934	6'005,265
Motores y sus partes para automóviles	102,671	148,017	170,918	177,561	250,547	339,159
Refacciones para automóviles y camiones	243,104	552,431	619,713	520,809	816,237	996,392
Remolques no automáticos para vehículos	46,392	40,193	14,207	24,003	15,205	40,785
Otros	427,791	473,923	435,642	817,164	871,419	1'341,812

2.3) MARCO GEOGRAFICO.

Población.

Con una población aproximada de 81.2 millones de habitantes y una superficie que linda en los dos millones de kilómetros cuadrados, México es el segundo país de América Latina en lo que a población se refiere, y el tercero en extensión territorial. Comparte con Estados Unidos una de las fronteras más largas del mundo, en tanto que al sur limita con una de las más conflictivas: la República de Guatemala y Belice.

Su capital, México, es ya la ciudad más grande del mundo, pues si a la población del Distrito Federal se agrega la de su zona conurbada, su número sobrepasa los 14 millones de habitantes. Cinco ciudades más, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Nezahualcoyotl y Ecatepec, saben ya lo que significa tener más de un millón de habitantes.

En resumen, en marzo de 1990 el país contaba con 81.2 millones de habitantes, con una tasa promedio de crecimiento del 1.9 % anual. Casi 41 millones de mexicanos, más de la mitad de la población total, no alcanzaba todavía los 20 años de edad, y más de 31 millones (38% del total) no cumplen aún los 15 años. Por encima de los 65 años se encontraba únicamente el 4.7 % de la población. Según lo indican las cifras del censo de 1990.

El proceso de urbanización ha modificado drásticamente la estructura y tendencias de la población. Eminentemente rural no hace ni siquiera medio siglo, hoy día la mayoría de la gente vive en medios urbanos, lo que plantea una serie infinita de problemas y adaptaciones.

2.3.1) PARQUE VEHICULAR EN LA CIUDAD DE MEXICO.

La concentración de vehículos registrados en el Distrito Federal es muy alta con respecto al total del país y supera a la de la población económicamente activa. Dos de cada diez vehículos que circulan en el país están registrados en la capital.

Aunque el Distrito Federal ocupa sólo el 0.076% de la superficie del país, en él se ubica el 10.1% de la población de la República Mexicana, es decir 8,235,744 personas, según el XI Censo General de Población y Vivienda 1990.

En cuanto a la población económicamente activa, el 12.3% del total del país se localizaba en el Distrito Federal en 1990, según la misma fuente, alcanzando un total de 2,961,270 personas.

En el Distrito Federal los automóviles han mantenido una participación constante en el total del parque automotriz de la entidad, por arriba del 90%, con un mínimo de 90.3% en 1990 y 1991, y un máximo de 90.7% en 1988 y 1989.

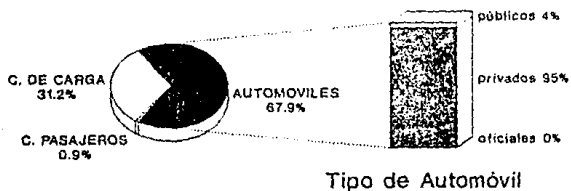
A nivel nacional, en cambio, los automóviles han representado menos del 70.0% del total de vehículos, con un mínimo de 67.8% en 1991 y un máximo de 69.7% en 1988. Los camiones de carga ocupan el segundo sitio en el parque vehicular, tanto en el país como en el Distrito Federal.

VER GRAFICA 2 Y 3

DISTRIBUCION DEL PARQUE VEHICULAR POR CLASE Y TIPO (automóviles)

REPUBLICA MEXICANA

GRAFICA 3

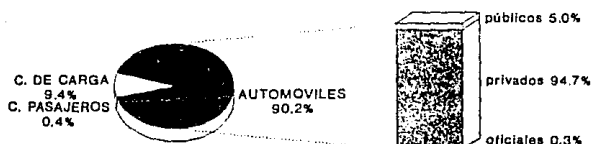


FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DF Y EUM,
1991 Y 1992. INEGI

DISTRIBUCION DEL PARQUE VEHICULAR POR CLASE Y TIPO (automóviles)

DISTRITO FEDERAL

GRAFICA 2



Tipo de Automóvil

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DF Y EUM,
1991 Y 1992. INEGI

Respecto al crecimiento del parque vehicular, tenemos lo siguiente:

Tomando en conjunto el total de vehiculos registrados en el Distrito Federal, éste ha crecido a un promedio anual de 11.8% entre 1987 y 1991, con una notable aceleración en 1990 y 1991, cuando se registraron tasas anuales de 15.5 y 21.3%, respectivamente.

El incremento acumulado en ese periodo fue de 55.0%, lo que quiere decir que entre 1987 y 1991 se agregaron 842,746 vehiculos al total registrado en el Distrito Federal.

VER CUADRO 1

CUADRO I
ESTRUCTURA DEL PARQUE VEHICULAR EN EL DISTRITO FEDERAL POR CLASE Y TIPO DE SERVICIO.

	1987	1988	1989	1990	1991
Automóviles					
Oficiales	5,275	4,400	4,616	5,784	6,082
Públicos	80,156	74,215	74,923	81,882	106,737
Privados	1'302,849	1'429,624	1'458,654	1'681,010	2'031,418
Subtotal Automóviles	1'388,280	1'508,239	1,538,193	1'768,683	2'144,237
Camiones de Pasajeros					
Públicos	10,129	8,042	7,971	7,978	6,511
Privados	2,987	3,029	3,055	3,128	2,406
Subtotal Camiones de Pasajeros	13,116	11,071	11,026	11,106	8,917
Camiones de Pasajeros					
Públicos	16,604	14,619	14,703	15,462	20,043
Privados	115,105	128,886	131,911	162,743	202,654
Subtotal Camiones de Carga	131,709	143,505	146,614	11178,205	222,697
Gran Total	1'533,105	1'662,815	1'695,833	1'957,994	2'375,851

Ese incremento es más dinámico que el registrado a nivel nacional, donde el incremento anual apenas fue de 3.0% y el acumulado en el mismo periodo de 34.8%, es decir 2,686,041 vehículos en todo el país.

Sin embargo, el crecimiento del parque vehicular no fue homogéneo, pues no todos los tipos de vehículos crecieron de la misma forma.

VER CUADRO 2

CUADRO 2
ESTRUCTURA DEL PARQUE VEHICULAR EN LA REPUBLICA MEXICANA POR
CLASE Y TIPO DE SERVICIO

	1987	1988	1989	1990	1991
Automóviles					
Oficiales	23,786	23,513	27,399	32,132	34,637
Públicos	194,746	214,349	249,257	283,509	291,428
Privados	5'117,696	5'569,122	5'942,448	6'523,696	6'726,975
Subtotal					
Automóviles	5'336,228	5'806,984	6'219,104	6'839,337	7'053,040
Camiones de Pasajeros					
Oficiales	1,820	1,967	2,386	2,854	3,117
Públicos	72,255	73,967	77,785	79,199	82,684
Privados	10,289	10,732	11,293	12,522	12,308
Subtotal					
Camiones de Pasajeros	84,364	86,566	91,464	94,575	98,109
Camiones de Pasajeros					
Oficiales	10,288	10,580	14,681	16,397	18,025
Públicos	83,960	86,928	91,132	114,705	119,084
Privados	2'197,830	2'338,444	2'590,202	2'850,979	3'110,453
Subtotal					
Camiones de Carga	2'292,078	2'435,952	2'704,015	2'982,081	3'247,562
Total	7'712,670	8'329,502	9'014,593	9'915,993	10'398,711

2.4)HIPOTESIS GENERALES (INDUSTRIA AUTOMOTRIZ).-

Con base a los marcos anteriormente presentados, planteamos las siguientes Hipótesis Generales:

- 1) En los últimos años el volúmen de ventas de vehiculos importados se ha incrementado, respecto de los nacionales.
- 2) Los productos importados obligan a los productos nacionales a competir en estándares de calidad similares para brindar mayor satisfacción al cliente.
- 3) El gobierno mexicano se ha preocupado por fomentar el desarrollo de la industria automotriz (para satisfacer sus propios intereses), en cuanto a la producción e importación de componentes y vehiculos. Y la dirección del servicio ha quedado a criterio de los propios empresarios.
- 4) No existe información bibliográfica respecto al servicio con el cliente en este sector.
- 5) Con base al TLC, debemos preveer un aumento de mercado para los productos importados, con lo cual el servicio para la industria automotriz nacional debe jugar un papel mas importante.
- 6) La ley de la oferta y la demanda en la rama automotriz combinada con otros factores (encarecimiento de las partes debido al intermediarismo, falta de eficiencia y productividad en las plantas, etc.) dan como resultado que los precios de los productos nacionales sean muy superiores en comparación del mismo producto en otro país .
- 7) Es indispensable invertir en infraestructura y mejora continua de servicio.

- 8) Debido a la crisis que ha sufrido la industria automotriz Americana en E.U.A., sus filiales han servido como aportadores de recursos monetarios, contribuyendo de esta forma a la sobrevivencia de los primeros ante la penetración de vehiculos Europeos y Asiáticos a su mercado. Lo cual propicia que la Industria Nacional sea incapáz de invertir en tecnología e infraestructura por lo tanto sufre un atraso con respecto a los productos provenientes de otros países.
- 9) En México, la Industria Automotriz aporta un porcentaje considerable de los empleos totales.

3)ANALISIS DE LAS HIPOTESIS GENERALES EN UN CASO PRACTICO: GENERAL MOTORS DE MÉXICO.

Para evaluar las Hipótesis Generales anteriormente enunciadas, estudiaremos el caso de General Motors México, en el área de servicio, dado que es una de las empresas con un problema grave en este campo.

3.1)OBJETIVO FOCAL: Desarrollar una estrategia que incremente el grado de satisfacción de los clientes y/o propietarios General Motors en el área de servicio.

3.2) ANTECEDENTES.

3.2.1)ANTECEDENTES HISTORICOS.

FUNDACION DE LA GENERAL MOTORS EN MEXICO

En Junio de 1911, fue fundada en los Estados Unidos la General Motors Export Company, como filial de la empresa que había nacido en 1908 gracias al impulso de William Crapo Durant, conocido como "el rey de los fabricantes de carruajes" con caballos, quien unió en 1909 a Buick y Oldsmobile con GM, siguiendole Oakland y Cadillac.

LA ETAPA DE LAS REPRESENTACIONES GM EN LA REPUBLICA MEXICANA (1912-1934)

Durante los años veintes, la Corporación General Motors modificó su sistema de operaciones de exportación e inició el desarrollo de un programa para establecer en diversos países de Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica, un vasto complejo de plantas armadoras de automóviles y camiones, los cuales serían ensamblados a partir de los componentes fabricados en sus centros fabriles de Norteamérica.

Esta expansión internacional dio origen a la División General Motors Overseas Operations - GMOO, dependencia que se encargó de la ventas, servicio y supervisión de todas las operaciones de exportación.

En 1921 cuando la Revolución Mexicana entró en una etapa de institucionalidad, el informe estadístico de GM mencionaba a México como un mercado prometedor, al que debería dedicársele mayor atención.

Por tal razón, en ese mismo año un distribuidor de la marca Buick empezó a operar en el país. Durante 1922 también fueron establecidos los servicios de distribución de Oakland, Cadillac y de los camiones GMC. En sólo veinticuatro meses México llegó a ser considerado como uno de los principales mercados, lo que motivó que en 1923 fuera nombrado el primer representante oficial de la Corporación General Motors.

Por otra parte los programas del Gobierno encaminados a restaurar los daños derivados de la Revolución tenían como principal objetivo fomentar la agricultura, desarrollar la industria y explotar adecuadamente los inmensos recursos naturales, para lo cual se necesitaban caminos urgentemente.

México emprendió la construcción de una extensa red de carreteras que unirían a todo el país, lo que se derivó en una acelerada demanda de transportación motorizada de todo tipo y especie.

Ante tales condiciones favorables, la Corporación General Motors consideró la conveniencia de establecer una planta ensambladora en la República Mexicana.

FUNDACION Y PRIMERA EPOCA DE GENERAL MOTORS EN MEXICO (1935-1941)

En 1935 la División General Motors Overseas Operations determinó el tipo de operaciones idóneas para satisfacer la creciente demanda del mercado Mexicano y anunció la construcción de una planta armadora de camiones en la Ciudad de México.

El 23 de Septiembre de ese mismo año fué constituida la compañía General Motors de México, S.A. más tarde S.A. de C.V..

El objeto social de la nueva organización quedó expresamente consignado en los siguientes términos: "Concertar negocios industriales y mercantiles de todas clases y, especialmente, armar, manufacturar, en todo o en parte, comprar, vender, importar, exportar, y comerciar con automóviles, camiones, omnibús, carros, carruajes, vagones, trailers, aeronaves, aeroplanos, lanchas de motor y toda clase de vehiculos movidos por medio de motor, para el transporte de pasajeros y efectos, así como de motores, máquinas, partes, maquinaria, herramientas y refacciones, y toda clase de artículos conexos relacionados con su manufactura, uso o mantenimiento".

Se adquirió entonces un predio de 44,000 m², ubicado en la avenida Ejército Nacional. Y el 16 de abril de 1936 se colocó la primera piedra de lo que habría de ser el edificio No.1 de la planta de montaje.

Mientras tanto las oficinas localizadas en la calle de Uruguay y el almacén de Villalongín continuaban siendo bases de operación mediante las cuales se inició la venta directa a los distribuidores que venían comercializando las marcas Cadillac, Buick, La Salle, Pontiac, Chevrolet y diferentes modelos de camiones.

En Septiembre de 1936 se llevó a cabo el cambio de las oficinas de Uruguay a la nueva sede.

Apenas noventa días después de la inauguración de las nuevas instalaciones el 18 de Enero de 1937 salió de la línea de ensamble el primer camión Chevrolet armado en México. La planta de GMM contaba ya con 222 trabajadores y tenía una capacidad de producción de diez unidades diarias, en un solo turno de ocho horas de labores.

Al finales de 1937 fué aprobado el proyecto para el ensamble de automóviles de pasajeros, para cuya realización fue necesario ampliar la superficie techada del Edificio No.1 a casi 24,000 metros cuadrados. La producción de camiones aumentó a 55 unidades diarias.

Igualmente, las instalaciones de los talleres fueron mejoradas en forma notable: se emplazaron transportadores mecanizados; líneas de acabados metálicos y de pinturas y vestiduras; una línea final y un transportador elevado, también mecanizado, para la pintura de la lámina. Asimismo, se pusieron en funcionamiento las primeras soldadoras de punto fabricadas por la Corporación.

En 1940 se empezaron a ensamblar los modelos Cadillac, Buick, Oldsmobile y Pontiac.

Se adquirió un predio más para la construcción del Edificio No.2, junto al edificio No. 1, mismo que fué concluido en Mayo de 1942, con una superficie techada de 14,180 metros cuadrados.

LOS AÑOS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1942-1945)

Durante este período, General Motors de México suspendió totalmente la fabricación de vehículos para uso civil, mantuvo íntegramente su plantel de obreros y empleados y desempeñó las siguientes actividades: ensamble de unidades militares para el Ejército Mexicano en especial jeeps y camiones y capacitación técnica del personal del propio instituto armado; manufactura de partes para tanques de petróleo Mexicanos; fabricación de arzones y compostura de carros para Ferrocarriles Nacionales; embobinado de motores eléctricos; el Edificio No.2 fué acondicionado para prestar servicios de reparación de automóviles al público en general.

EL PERIODO DE EXPANSION (1946-1959)

En Agosto de 1945, el mismo mes que concluyó la guerra en el Pacífico, GMM reinició la producción de automóviles y camiones. La Corporación, por su parte, puso en ejecución el proyecto No. 40 para la postguerra, denominado "Programa de Rehabilitación, Modernización y Ampliación de las Instalaciones de las Plantas".

Con base en este plan, GMM inició la construcción de los edificios 3 y 4 ubicados en Boulevard Miguel de Cervantes Saavedra de 18,940 y 19,183 metros cuadrados, respectivamente. El primero sería destinado a oficinas para incrementar la zona de Almacén de Partes y Accesorios, así como para dar albergue a la Escuela de Capacitación Técnica y al Taller de Servicio. En el segundo quedarían instaladas las áreas de Manufacturas Locales, Acumuladores DELCO, Muelles de Hoja, Carrocerías para autobuses de pasajeros, Fundición y Taller Mecánico.

De esta manera fué incrementada la planta del Distrito Federal a 76,142 metros cuadrados techados, dentro de una superficie de 160,601.

LA INTEGRACION NACIONAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1960-1965)

Al inicio de la década de los sesentas, el Gobierno Federal presidido por el Lic. Adolfo López Mateos dictó el Decreto para la integración de la Industria Automotriz Nacional, el cual estableció que el 60% de los componentes de las unidades ensambladas debería ser de manufactura mexicana.

En cumplimiento de esta disposición, la empresa llevó a cabo el estudio de un proyecto para instalar tanto una fundición de monobloques, cabezas, cigüeñales múltiples y otros componentes de motores automotrices, como una planta para la forja y ensamble de tales máquinas. El 19 de Abril de 1962, la Secretaría de Industria y Comercio aprobó el plan de GMM para la fabricación de motores de combustión interna en nuestro país.

En Abril de 1963, la organización adquirió un terreno de 42.6 hectáreas en la zona industrial de Toluca, Estado de México, y en Mayo de 1965 fue inaugurada la fábrica de motores más moderna e importante de México. Con la suma de este complejo fabril, el área total de edificaciones aumentó a casi 590,000 metros cuadrados.

Entre los logros más notables de esta planta figura la exportación de monobloques para motores diesel a Detroit "la capital mundial de la industria automotriz". En Marzo de 1987, esta planta habría de rebasar la cifra de 1'000,000 de motores destinados al comercio exterior.

FIRMEZA Y DESARROLLO RESPUESTAS A LA CRISIS (1966-1986)

En el año de 1978 General Motors inició su programa de maquiladoras en México, como un apoyo a las políticas de fomento a las exportaciones y de creación de empleos, establecidos por el Gobierno Federal.

Desde entonces, han sido instaladas trece empresas maquiladoras que, en conjunto, cuentan con veintisiete plantas en la frontera norte del territorio nacional, representan un área construida de 423,149 metros cuadrados aproximadamente y constituyen una fuente de trabajo para más de 20,000 mexicanos.

Estas compañías funcionan como subsidiarias de diferentes divisiones de la Corporación y están dedicadas a la producción de una amplia gama de partes automotrices, que incluyen desde tableros de instrumentos, radios, controles de aire y calefacción, hasta antenas, lámparas delanteras, molduras, magnetos de cerámica, etc., las cuales están destinadas en su totalidad a los mercados de exportación.

El 9 de Junio de 1979 GMM coloca primera piedra del Complejo Industrial de Ramos Arizpe, en el Estado de Coahuila.

De un enorme predio de 136 hectáreas, ochenta mil metros cuadrados fueron destinados a la construcción de la planta de fabricación de automóviles Chevrolet, inaugurada en Mayo de 1981 y casi 65,000 a instalaciones complementarias para la producción de motores V-6 de aplicación automotriz, cuyas operaciones dieron comienzo a principios de 1982.

El 23 de Septiembre de 1985, GMM celebró su quincuagésimo aniversario. En el transcurso de estas cinco décadas la organización se ha distinguido por su constante y fructífero crecimiento, ofreciendo al mercado productos de alta calidad y reconocido prestigio.

Por otra parte, consciente de que la preparación del personal constituye, en términos generales, uno de los pilares del desarrollo industrial del país, GMM mantiene en operación importantes centros de capacitación técnica y profesional en sus complejos fabriles de México, Toluca y Ramos Arizpe. Estos programas de entrenamiento permanente contribuyen a garantizar la excelencia de los productos y servicios de la empresa.

3.2.2)MARCO LEGAL.

CONTRATO CON CONCESIONARIO PARA VENTAS Y SERVICIO RESUMEN DE DISPOSICIONES

La Compañía ha establecido una red de concesionarios autorizados que operan desde ubicaciones aprobadas para vender y dar servicio, en la forma más efectiva, a los productos automotrices que mercadea. Se depende de cada concesionario autorizado para proporcionar capital, equipo, personal e instalaciones adecuadas para vender, proporcionar servicio y proteger la reputación de tales productos en forma adecuada.

Responsabilidades Adquiridas

El Concesionario conviene en:

- 1.- Vender y dar servicio a Vehículos de Motor en forma efectiva;
- 2.- Establecer y mantener instalaciones de venta y servicio satisfactorios;
- 3.- No exhibir, promover o vender, o dar servicio autorizado a vehículos de motor nuevos distintos a los identificados en el Anexo sobre Vehículos de Motor, sin la aprobación previa por escrito de la Compañía.

El Concesionario reconoce que el incumplimiento de cualesquiera de las responsabilidades mencionadas constituirá causa para que la Compañía dé por terminado el presente Contrato.

Asistencia proporcionada por la Compañía

A)Entrenamiento

La Compañía proporcionará cursos generales y especiales de entrenamiento sobre ventas, servicio y partes. El Concesionario conviene en hacer los arreglos necesarios para que miembros de su organización asistan a los cursos de acuerdo con sus necesidades. La Compañía no será responsable de cualquier compensación pagadera al personal del Concesionario mientras asiste a tales cursos o por lo costos de viaje o estancia relacionados.

B)Manuales y Materiales de Servicio y Partes

La Compañía proporcionará al Concesionario copias de sus manuales, boletines y publicaciones técnicas relacionadas con Vehículos de Motor.

C)Personal de Campo

La Compañía mantendrá personal de campo para asesorar y aconsejar al personal del Concesionario respecto de ventas, servicio, partes y accesorios y asuntos relacionados, incluyendo control de inventarios, quejas de propietarios, problemas técnicos de servicio, mercadeo de servicio y partes, entrenamiento de personal y administración de servicio y partes.

D)Materiales de Publicidad y Promoción de Ventas

La Compañía llevará a cabo programas generales de publicidad para promover la venta de Vehículos de Motor para el beneficio mutuo de la Compañía y de los Concesionarios de Vehículos de Motor.

La Compañía proporcionará al Concesionario materiales de publicidad y promoción de ventas de tiempo en tiempo e informará al Concesionario de cualquier cargo aplicable.

E)Planeación de Instalaciones

Los representantes de la Compañía estarán disponibles para asesorar al Concesionario en la planeación y equipamiento de los Locales del Concesionario y proporcionarán recomendaciones para la planeación de instalaciones y recomendaciones respecto de la ubicación, instalación y mantenimiento de anuncios.

F)Terminación por la Compañía por Incumplimiento del Concesionario

Si la Compañía determina que el Concesionario no ha proporcionado instalaciones adecuadas o no ha satisfecho adecuadamente sus responsabilidades de venta y servicio, la Compañía revisará tal situación con el Concesionario.

Posteriormente, y tan pronto como sea posible, la Compañía notificará al Concesionario por escrito de la naturaleza del incumplimiento del Concesionario y el período de tiempo (que no será menos de seis meses) durante el cual el Concesionario deberá remediar el incumplimiento.

Si el incumplimiento no ha sido remediado a satisfacción de la Compañía a la expiración del periodo mencionado, la Compañía podrá dar por terminado este Contrato dando al Concesionario aviso con tres meses de anticipación.

3.2.3) MARCO GEOGRAFICO

Actualmente General Motors de México cuenta con una red de distribuidores que consta de 142 agencias matrices. Algunas de estas agencias cuentan con una o más sucursales en las cuales pueden brindar los servicios de taller, venta de refacciones o venta de vehículos, ya sean en forma individual, combinada o los tres en conjunto.

La red de distribuidores se encuentra dividida en nueve regiones o distritos con base en su ubicación geográfica dentro del mapa de la República Mexicana. Esta división en regiones se hace con el propósito de tener una cobertura efectiva por parte del personal de los departamentos de Servicio, Refacciones y Ventas, principalmente, los cuales asignan a una persona o grupo de personas a cada distrito para proporcionar servicio y asesoría de la mejor manera posible.

A continuación se da una descripción de la distribución de los nueve distritos con su densidad de concesionarios y sucursales:

DISTRITO 1

Consta de 20 concesionarios distribuidos de la siguiente manera:

11 dentro del Distrito Federal, 8 en el Estado de México, uno en Michoacán y una sucursal en el Estado de México.

DISTRITO 2

Consta de 14 concesionarios ubicados como sigue:

9 en el Distrito Federal, 2 en el estado de Guerrero, 3 en el Estado de Morelos una sucursal en el D.F., una en Guerrero y una en Michoacán.

DISTRITO 3

Compuesto de 19 concesionarios con la siguiente distribución:

8 en Puebla, 5 en Veracruz, 3 en Oaxaca, 2 en el Edo. de México, uno en Tlaxcala, tres sucursales en Veracruz y una en Oaxaca.

DISTRITO 4

Se compone de 16 concesionarios:

9 en Jalisco, 4 en Michoacan, 1 en Nayarit, uno en Colima y uno en Sinaloa, además dos sucursales en Colima, tres en Jalisco y tres en Michoacan.

DISTRITO 5

Consta de 20 concesionarios:

8 en Guanajuato, 3 en Tamaulipas, 2 en los Estados de Queretaro, San Luis Potosi y Veracruz, los Estados de Aguascalientes, Hidalgo y Jalisco cuentan con un concesionario cada uno, además en San Luis Potosi hay dos sucursales, dos en Guanajuato, una en Hidalgo y una en Tamaulipas.

DISTRITO 6

Engloba 19 concesionarios:

Tamaulipas y Nuevo León tienen 7 cada uno, 5 en Coahuila y dos sucursales aquí mismo, y en Tamaulipas y Nuevo León una en cada uno.

DISTRITO 7

Esta constituido por 10 concesionarios:

3 en el Estado de Chiapas, dos en cada uno de los estados de Campeche, Quintana Roo y Tabasco, y uno en Yucatán, además en Chiapas hay seis sucursales.

DISTRITO 8

Con 15 concesionarios:

9 en Sonora, y Baja California y Sinaloa con 3 en cada uno. En Sonora hay cuatro sucursales, 2 en Baja California y una en Sinaloa.

DISTRITO 9

Este distrito cuenta con 10 concesionarios:

6 en Chihuahua, 2 en Durango, uno en Coahuila y uno en Zacatecas, además dos sucursales en Chihuahua y una en Zacatecas.

General Motors de México, S. A. de C. V., esta constituida principalmente por tres centros manufactureros o de ensamble, ubicados en diferentes estados de la R. M.

En breve:

Por un lado está la Planta de Ramos Arizpe, en el Estado de Coahuila. En esta planta se ensamblan todos los vehiculos de pasajeros para el mercado nacional y de exportación. Además se producen motores para exportación y mercado nacional.

En Toluca, Edo. de México se encuentra la planta de motores en donde también se lleva a cabo la fundición de partes de motor. Esta producción también es para mercado nacional y de exportación.

En la Cd. de México se localiza la planta de ensamble de vehiculos comerciales, la cual se encuentra en un proceso de traslado a la nueva planta ubicada en la Cd. de Silao, Gto. Este traslado se está llevando a cabo de manera progresiva hasta la terminación de la construcción de la nueva planta.

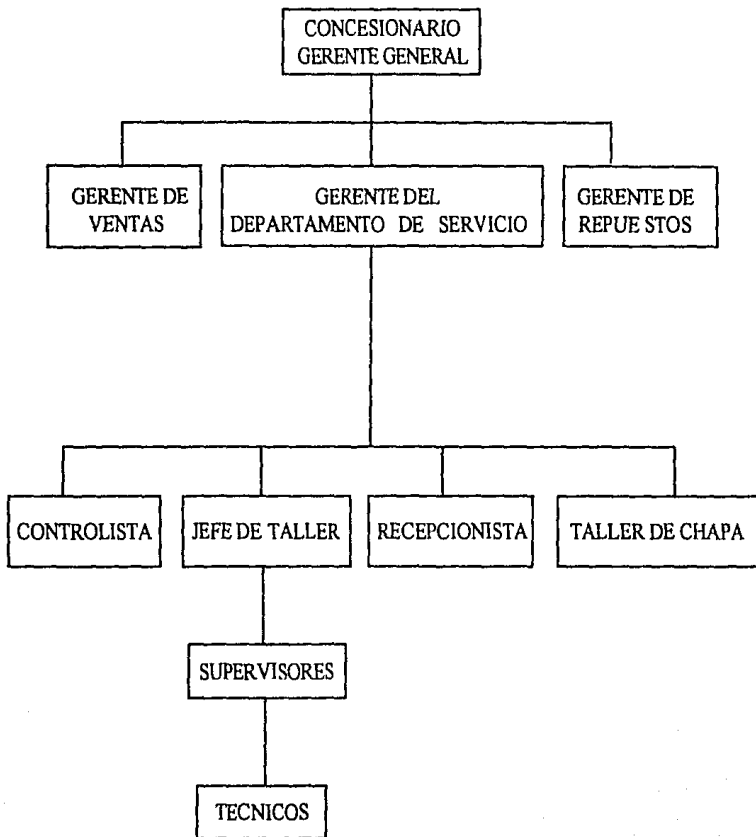
Las Oficinas Centrales de la Compañía se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, este es el centro de todas las operaciones administrativas y comerciales de la Compañía.

**DISTRIBUCION DE CONCESIONARIOS GM EN LOS ESTADOS DE LA
REPUBLICA MEXICANA**



Aguascalientes	1	Guanajuato	8	Querétaro	2
Baja California	3	Guerrero	2	Quintana Roo	2
Campeche	2	Hidalgo	1	San Luis Potosí	2
Coahuila	6	Jalisco	10	Sinaloa	4
Colima	1	Michoacán	5	Sonora	9
Chiapas	3	Morelos	3	Tabasco	2
Chihuahua	6	Nayarit	1	Tamaulipas	10
Distrito Federal	20	Nuevo León	7	Tlaxcala	1
Durango	2	Oaxaca	3	Veracruz	7
Estado de M.	10	Puebla	8	Yucatán	1
				Zacatecas	1

ORGANIGRAMA TIPICO POR CONCESIONARIA



3.2.4) HIPOTESIS PARTICULARES.

Las siguientes hipótesis, son creadas apartir del análisis de información anterior, por lo que es posible que algunas de las hipótesis generales, hayan quedado aclaradas o fuera del estudio, debido a que su razon de ser (origen), difiere del área de interés.

- 1P) Actualmente, el volúmen de ventas, de vehículos nacionales ha seguido una tendencia regular (constante), en tanto que dada la actual apertura comercial, se ha permitido la entrada a vehículos importados, cuyo volúmen de ventas ha aumentado año con año. Sinembargo, la proporción (en volúmen) de vehículos nacionales sigue siendo mayor al volúmen de ventas de los vehículos importados.
- 3P) La venta de vehículos, reporta mayores utilidades en comparación a la venta de servicios, por lo cual los concesionarios han descuidado el desarrollo de ésta.
- 4P) No hay un adiestramiento, normas, segulminerto ni exigencia por parte de la corporación con cada concesionaria, respecto a la dirección del servicio.
- 5P) General motors de México brinda los cursos de capacitación, manuales de servicio y equipo, para la reparación de vehículos nacionales e importados.
- 6P) Los altos precios de los vehiculos mexicanos, son en gran parte consecuencia de los impuestos gubernamentales (ejemplo: Impuesto Sobre Autos Nuevos, IVA).
- 7P) General Motors de México esta invirtiendo en infraestructura y busca lograr que cada concesionario cuente con instalaciones eficientes y adecuadas.
- 8P) La infraestructura que se esta desarrollando ha sido motivada por requerimientos gubernamentales e incentivos fiscales. Sinembargo este desarrollo es el mínimo necesario para continuar ofreciendo productos que compitan en el mercado.

3.3 SITUACION ACTUAL.

3.3.1)FACTORES DE ANALISIS DE SERVICIO AL CLIENTE Y/O PROPIETARIO.

Actualmente, General Motors de México, lleva a cabo y en forma permanente un monitoreo de la opinión de sus clientes con respecto a la experiencia que han obtenido, durante el tiempo que han utilizado su vehículo.

Los principales objetivos de esta encuesta de satisfacción al cliente son:

- a) Establecer una medida de desempeño (relativo), entre concesionarios y Distritos.
- b) Destacar el desempeño de los departamentos de ventas y servicio.
- c) Proveer a los concesionarios GM, de una herramienta poderosa para ayudar a administrar su negocio.

La meta de la encuesta es localizar y eliminar las causas de la insatisfacción de los clientes.

El monitoreo antes mencionado, se realiza mediante la aplicación de una encuesta, cuyo formato es el siguiente:



PROGRAMA PARA SATISFACCION DEL CLIENTE



ESTIMADO PROPIETARIO DE UN CHEVROLET

LAS EXPERIENCIAS QUE NUESTROS CLIENTES TIENEN CON PRODUCTOS GENERAL MOTORS Y EL SERVICIO PROPORCIONADO POR LOS CONCESIONARIOS GM SON DE GRAN INTERES PARA NOSOTROS. EL PROPOSITO DE ESTA ENCUESTA ES MANTENERNOS INFORMADOS ACERCA DE ESAS EXPERIENCIAS. LAS PREGUNTAS DEBERAN SER CONTESTADAS POR LA PERSONA MAS FAMILIARIZADA CON EL VEHICULO INDICADO, LA AYUDA QUE NOS PROPORCIONE LLENANDO ESTE CUESTIONARIO SERA MUY APRECIADA.

NUESTROS REGISTROS INDICAN QUE USTED ES PROPIETARIO DEL SIGUIENTE VEHICULO.

ACERCA DE ESTE VEHICULO

1.- ¿ES USTED AUN PROPIETARIO DE ESTE AUTOMOVIL? SI NO

POR FAVOR LLENE ESTE CUESTIONARIO, AUN EN EL CASO DE QUE YA NO SEA USTED EL PROPIETARIO DE ESTE VEHICULO!

2.- ¿QUE TAN SATISFECHO HA QUEDADO USTED CON SU VEHICULO CHEVROLET, TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	No Satisfecho Ni Incompleto	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho
LINEA, APARIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL PRODUCTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ARRANQUE, ACELERACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESPLAZAMIENTO Y MANEJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMODIDAD INTERIOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXENTO EN RUIDOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ECONOMIA DE COMBUSTIBLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXENTO DE REPARACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INVERSION DE SU DINERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPLETA SATISFACCION CON SU VEHICULO

ACERCA DEL PERSONAL DE VENTAS DE SU CONCESIONARIO

3.- ¿QUE TAN SATISFECHO HA QUEDADO USTED CON EL PERSONAL DE VENTAS DE SU CONCESIONARIO VENDEDOR?

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	No Satisfecho Ni Incompleto	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho
EL PERSONAL DE VENTAS:					
LE DIO BUEN TRATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE INFORMO BIEN ACERCA DEL PRODUCTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE EXPLICO LAS CARACTERISTICAS DEL VEHICULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE OFRECIO UN PASEO PARA MOSTRARLE EL VEHICULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE HABLO SOBRE EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO HORARIOS, PERSONAL ETC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE EXPLICO COMO OPERA LA GARANTIA DEL VEHICULO NUEVO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE EXPLICO TODO ACERCA DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DEL VEHICULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE COMUNICO CON USTED DESPUES DE ENTREGADO EL VEHICULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IPOR VIA TELEFONICA, CORREO O PERSONALMENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPLETA SATISFACCION CON EL PERSONAL DE VENTAS

EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA

4.- ¿QUE TAN SATISFECHO QUEDO USTED CON LA CONDICION DE SU VEHICULO CHEVROLET EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS? (POR ENTREGA CONSIDERAMOS EL MOMENTO CUANDO USTED RECIBE POR PRIMERA VEZ SU VEHICULO DE PARTE DEL CONCESIONARIO.)

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	No Satisfecho Ni Menos	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho
LIMPIEZA DEL VEHICULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPERACION MECANICA (MOTOR, TRANSMISION ETC.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPERACION ELECTRICA (LUCES, RADIO, ACCESORIOS, ETC.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AJUSTE DE CARROCERIA (PUERTAS, COFRE, MOLDEURAS, ETC.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACABADO DE LA PINTURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SATISFACCION GENERAL EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

SERVICIO DE GARANTIA

5.- ¿HA LLEVADO USTED SU VEHICULO CHEVROLET CON SU CONCESIONARIO VENDEDOR, PARA EFECTUAR SERVICIO DE GARANTIA? (ESTO SIGNIFICA QUE DICHO SERVICIO FUE REALIZADO SIN COSTO PARA USTED, DE ACUERDO CON LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LA GARANTIA DEL VEHICULO NUEVO)

- NO (POR FAVOR PASE A LA PREGUNTA 10)
 SI YO REGRESE CON MI CONCESIONARIO VENDEDOR

6.- ¿CUANTAS VISITAS HA HECHO USTED A SU CONCESIONARIO VENDEDOR PARA SERVICIO DE GARANTIA EN LOS ULTIMOS 6 MESES?

NUMERO DE VISITAS (Por Favor anote lo)

7.- ¿CUANTOS MESES HAN TRANSCURRIDO DESDE LA ULTIMA VEZ QUE FUE CON SU CONCESIONARIO VENDEDOR PARA SERVICIO DE GARANTIA?

- UNO DOS TRES CUATRO CINCO SEIS

8.- a) PENSANDO ACERCA DE SU VEHICULO CHEVROLET, ¿HA RECIBIDO USTED SERVICIO DE GARANTIA POR PARTE DE SU CONCESIONARIO VENDEDOR EN ALGUNO DE LOS ASPECTOS LISTADOS A CONTINUACION? (POR FAVOR ANOTE SU RESPUESTA EN LA COLUMNA "A")

- b) SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, POR FAVOR ANOTE EN LA COLUMNA "B" EL NUMERO DE VISITAS QUE FUE NECESARIO HACER PARA CORREGIR EL MISMO PROBLEMA.
 c) SI FUE NECESARIO MAS DE UNA VISITA PARA ARREGLAR EL MISMO PROBLEMA, POR FAVOR INDIQUE LAS RAZONES EN LA COLUMNA "C" QUE APARECE A CONTINUACION

	a) Si fue servicio	b) Numero de visitas necesarias para corregir el mismo problema	c) Razones para efectuar mas de un visita para arreglar el mismo problema				
			Con la reparacion no se corrigio el problema	Por fallas de Refacciones	El Depto. de Servicio muy ocupado para recibir la posesion del vehiculo	Otras razones	Las des. conoce
AIRE ACONDICIONADO	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AJUSTE DE CARROCERIA (PUERTAS, COFRE ETC.)	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PASOS DE AGUA, RUIDO DE VIENTO	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FRENOS	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIRECCION	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ELECTRICIDAD (LUCES, INSTRUMENTOS, MEDIDOR ETC.)	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTOR DIFICIL PARA ARRANCAR, NO ARRANCA	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTOR RUIDOSO CON GOLPETEO	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MARCHA MINIMA IRREGULAR, BUJIAS DEFECTUOSAS	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FUGAS DE ACEITE	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PINTURA	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RADIO	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VELOCIMETRO	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECHINIDOS Y TRAQUETEOS	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRANSMISION	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VESTIDURAS, HERRAJES, MOLDEURAS	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RUEDAS, LLANTAS, VIRRACION	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(POR FAVOR ANOTELO)

EXPERIENCIA TOTAL COMO PROPIETARIO

12.- TOMANDO EN CUENTA TODOS LOS ASPECTOS, ¿QUE TAN SATISFECHO HA QUEDADO USTED COMO PROPIETARIO DE UN CHEVROLET? (POR FAVOR CONSIDERE PARA RESPONDER ESTA PREGUNTA SU VEHICULO CHEVROLET, AL PERSONAL DE VENTAS DE SU CONCESIONARIA, LA CONDICION DE ENTREGA DE SU VEHICULO Y SU EXPERIENCIA CON EL SERVICIO).

Muy Satisfecho

Algo Satisfecho

NI Satisfecho NI Insatisfecho

Algo Insatisfecho

Muy Insatisfecho

RECOMENDACIONES

- 13.- ¿RECOMENDARIA USTED EL PRODUCTO CHEVROLET A UN AMIGO? SI NO
- 14.- ¿RECOMENDARIA USTED EL PRODUCTO GENERAL MOTORS A UN AMIGO? SI NO
- 15.- RECOMENDARIA USTED SU CONCESIONARIO VENDEDOR A UN AMIGO COMO EL LUGAR PARA COMPRAR UN VEHICULO:
 ... ¿TOMANDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA DE COMPRA DEL VEHICULO NUEVO? SI NO
 ... ¿TOMANDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA CON EL TALLER DE SERVICIO? SI NO
- 16.- ¿PODEMOS ENVIAR ESTE CUESTIONARIO A SU CONCESIONARIO VENDEDOR? SI NO

ALGO MAS ACERCA DE SU VEHICULO

17.- ¿CUANTOS KILOMETROS TIENE RECORRIDOS SU VEHICULO ACTUALMENTE? ¿SI USTED YA NO TIENE ESTE VEHICULO, POR FAVOR ESTIME SU KILOMETRAJE CUANDO LO VENDIO O CAMBIO.

KILOMETROS.

AHORA QUEREMOS SABER ALGO SOBRE USTED (ESTA INFORMACION NOS AYUDARA A ANALIZAR EL ESTUDIO)

- ¿ES USTED? HOMBRE MUJER
- ¿ESTA USTED? CASADO (A) SOLTERO (A)
- ¿CUAL ES SU EDAD? MENOS DE 25 25 - 34 35 - 44 45 - 54 55 - 64 65 o más

GRACIAS POR SU COOPERACION

POR FAVOR REGRESE ESTE CUESTIONARIO EN EL SOBRE ADJUNTO
 CON PORTE PAGADO POR GENERAL MOTORS.

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

Para interpretar en números, los resultados de la encuesta anterior, hay que relacionar las frases de la escala que a continuación se muestra y obtener así el número correspondiente.

ESCALA DE SATISFACCION

Muy Satisfecho (100)	Algo Satisfecho (75)	Ni insatisfecho Ni satisfecho (50)	Algo Insatisfecho (25)	Muy Insatisfecho (0)
-------------------------	-------------------------	--	---------------------------	-------------------------

CALCULO DEL INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Escala de Clasificación Descripción	Escala de Clasificación Valor	# de respuestas calificando cada categoría			
- Muy Satisfecho	100	x	93	=	9,300
-Algo Satisfecho	75	x	45	=	3,375
-Ni insatisfecho Ni satisfecho	50	x	45	=	450
-Algo Insatisfecho	25	x	9	=	225
-Muy insatisfecho	0	x	8	=	0
			164		13,350

$$13,350/164 = 81 \text{ INDICE}$$

Se tiene que considerar que los resultados de las encuestas presentan una variación estadística. La magnitud de ésta variación depende de las respuestas individuales, así como del número de individuos que contestaron.

Sin embargo, un movimiento ascendente constante de un índice de satisfacción particular indicará un cambio positivo; lo anterior debido a que los clientes son encuestados a los 6 meses de hacer su compra, algunas acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente con el personal de ventas y las condiciones de Entrega del nuevo vehículo tomarán aproximadamente esos 6 meses en registrar un cambio en los resultados de la encuesta.

Las acciones tomadas con respecto al Servicio de Garantía pueden ser reflejadas más pronto a medida que la experiencia en el servicio sea mas cercana a la recepción de la encuesta.

El resultado de los cambios hechos en la concesionaria para aumentar la Satisfacción al cliente, puede llevar tiempo antes de que se reflejen en los reportes a los concesionarios.

3.3.2) INFORMACION ESTADISTICA.

A continuación se presenta la información recaudada del cuestionario antes presentado en 1992 y 1993.

A) Satisfacción del cliente con el departamento comercial.

	INDICE DE SATISFACCION		
	1992	1993	PROM
1.-actitud del personal	89	83	86
2.-conocimiento del producto y explicación de las características, por el empleado	78	79	79
3.-explicación de la garantía del vehículo	58	63	61
4.-explicación de los servicios de la agencia	55	60	58
5.-explicación del calendario de mantenimiento	53	62	57
6.-servicio postventa con el cliente	48	53	51
7.-paseo de demostración	48	51	50

Promedio de satisfacción con el departamento comercial en 1992= 61

Promedio de satisfacción con el departamento comercial en 1993= 64

79

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

B) Satisfacción del cliente con el servicio de garantía.

	INDICE DE SATISFACCION		
	1992	1993	FCM
1.-eficiencia	76	58	67
2.-disponibilidad de partes	67	69	68
3.-comprensión del problema	77	75	76
4.-rapidez de atención	76	77	77
5.-actitud del empleado	80	83	82
6.-horario del taller	81	87	84
7.-limpieza del taller	84	92	88
8.-trabajo terminado en fecha prometida	69	69	69

Promedio de satisfacción con el servicio de garantía en 1992= 77

Promedio de satisfacción con el servicio de garantía en 1993= 76

C) Satisfacción con las condiciones del vehículo a la entrega.

	INDICE DE SATISFACCION		
	1992	1993	FCM
1.-operación mecánica y eléctrica	89	91	90
2.-ensamble de la carrocería	81	80	81
3.-terminado de la pintura	85	85	85
4.-limpieza del vehículo	90	93	92

Promedio de satisfacción en el momento de entrega en 1992= 86

Promedio de satisfacción en el momento de entrega en 1993= 87

3.3.3)HIPOTESIS DE TRABAJO.

Al igual que las hipótesis particulares respecto a las hipótesis generales, a continuación presentamos las hipótesis de trabajo; es posible que algunas de las particulares hayan sido aclaradas en la investigación anterior o que su origen sea parte de otro estudio que no es el de interés para la presente propuesta.

- 1T)Las concesionarias capacitan a sus técnicos (periódicamente), para la reparación de vehículos importados.
- 3T)La venta de servicios no reporta las utilidades requeridas para ser atractiva a la inversión de los dueños de las concesionarias.
- 4T)No hay adiestramiento, normas, seguimiento, ni exigencia por parte de la corporación respecto a la dirección de servicio.
- 5T)Las concesionarias, periódicamente capacitan a sus técnicos y fomentan en ellos la utilización de manuales de operación, además brindan equipo para la reparación de vehículos nacionales e importados.
- 6T)Los altos impuestos que se aplican a partes y refacciones, son la razón de una disminución de clientes en los talleres de servicio de la concesionaria.
- 7T)Pese a las normas establecidas por la corporación, en relación a la adecuación continua de espacios productivos, muchas concesionarias presentan índices de sobreocupación.
- 8T)Las concesionarias, no se encuentran respaldadas con productos de calidad, debido a la falta de inversión tecnológica por parte de la corporación.

3.4) INVESTIGACION DE CAMPO.

Para la evaluación de nuestras hipótesis, se elaboró una investigación de campo, cuyos objetivos principales fueron detectar la problemática que enfrenta un taller de servicio durante su operación cotidiana, recolectar la manera de pensar de las personas involucradas en la operación de un taller de servicio, verificar las instalaciones y condiciones de los talleres de acuerdo con el compromiso con la matriz y proporcionar una base confiable para la elaboración de objetivos, metas y conclusiones finales.

La muestra encuestada pertenece a la población del Distrito Federal. Las razones para escoger esta población tienen como antecedente un análisis de las características del parque vehicular de la Ciudad de México, realizado por el INEGI, mismo que considera un periodo de cinco años (1987 a 1991), mencionado en el Marco Geográfico (2.3).

3.4.1) MUESTREO ESTADISTICO.

Dado que el presente caso práctico de análisis, es dentro de la ciudad de México (que cuenta con 20 concesionarios), hemos decidido realizar la investigación de campo a cada concesionaria.

Con base en esta investigación, podremos conocer de cerca la realidad y fundamento de algunos problemas, que atañen al servicio con los clientes: creando posteriormente objetivos y metas que den una solución real en el tiempo (10 años).

3.5) RESUMEN DE LA SITUACION ACTUAL

En referencia a la información estadística presentada anteriormente y con base al estudio de campo realizado, encontramos que los bajos niveles de satisfacción tienen origen en los siguientes puntos:

A) Satisfacción del Cliente con el Departamento Comercial.

a.1.-Falta de Capacitación

(Ver incisos 1,2,3,4,5 y 6 de la información estadística).

a.2.-Falta de Apoyo por parte del Concesionario.

(Ver incisos 1,3,4,5,6 y 7 de la información estadística).

B) Satisfacción con el Servicio de Garantía.

b.1.-Falta de Capacitación Automotriz.

(Ver incisos 1,3,4 y 8 de la información estadística).

b.2.-Falta de Procedimientos de atención al público.

(Ver inciso 4 de la información estadística).

b.3.-Falta de motivación hacia los empleados.

(Ver incisos 5 y 8 de la información estadística).

b.4.-Falta de un Control de Inventario adecuado en refacciones.

(Ver incisos 2 y 8 de
la información estadística).

b.5.-Falta de Sitios Productivos suficientes e Instalaciones adecuadas.

(Ver incisos 4 y 8 de
la información estadística).

b.6.-Falta de Comprensión de las necesidades del Propietario.

(Ver inciso 6 de la
información estadística).

b.7.-Falta de Procedimientos y Normas de Operación.

(Ver inciso 7 de la
información estadística).

C) Satisfacción con las condiciones del vehículo a la entrega.

c.1.- Deficiencia en la Preparación del vehículo.

(Ver incisos 1,2,3 y 4 de
la información estadística).

c.2.- Mala Calidad de los vehículos de Planta.

(Ver incisos 1 y 2 de
la información estadística).

3.6) ESCENARIOS (Tendencial, Deseado y Factible).

A) Satisfacción del Cliente con el Departamento Comercial.

a.1.-Falta de Capacitación

(Ver incisos 1,2,3,4,5 y 6 de la información estadística).

Escenario Tendencial 65 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 83 %

a.2.-Falta de Apoyo por parte del Concesionario.

(Ver incisos 1,3,4,5,6 y 7 de la información estadística).

Escenario Tendencial 60 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 80 %

B) Satisfacción con el Servicio de Garantía.

b.1.-Falta de Capacitación Automotriz.

(Ver incisos 1,3,4 y 8 de la información estadística).

Escenario Tendencial 72 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 86 %

b.2.-Falta de Procedimientos de atención al público.

(Ver inciso 4 de la información estadística).

Escenario Tendencial 77 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 89 %

b.3.-Falta de motivación a los empleados.

(Ver incisos 5 y 8 de la información estadística).

Escenario Tendencial 76 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 88 %

b.4.-Falta de un Control de Inventario adecuado en refacciones.

(Ver incisos 2 y 8 de la información estadística).

Escenario Tendencial 69 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 84 %

b.5.-Falta de Sitios Productivos suficientes e Instalaciones adecuadas.

(Ver incisos 4 y 8 de la información estadística).

Escenario Tendencial 73 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 87 %

b.6.-Falta de Comprensión de las necesidades del Propietario.
(Ver inciso 6 de la
información estadística).

Escenario Tendencial 84 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 92 %

b.7.-Falta de Procedimientos y Normas de Operación.
(Ver inciso 7 de la
información estadística).

Escenario Tendencial 84 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 92 %

C) Satisfacción con las condiciones del vehículo a la entrega.

c.1.- Deficiencia en la Preparación del vehículo.
(Ver incisos 1,2,3 y 4 de
la información estadística).

Escenario Tendencial 87 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 94 %

c.2.- Mala Calidad de los vehículos de Planta.

(Ver incisos 1 y 2 de
la información estadística).

Escenario Tendencial 86 %

Escenario Deseado 100 %

Escenario Factible 93 %

3.7) OBJETIVOS Y METAS.

A) O.COMERCIAL.- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente con el Departamento Comercial.

OC 1.- Incrementar el nivel de capacitación del Departamento Comercial.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
Mcl.1	1995	66
Mcl.2	1996	67
Mcl.3	1997	69
Mcl.4	1998	71
Mcl.5	1999	73
Mcl.6	2000	75
Mcl.7	2001	77
Mcl.8	2002	79
Mcl.9	2003	81
Mcl.10	2004	82

OC 2.- Incrementar el apoyo por parte del Concesionario con el Departamento Comercial.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
Mc2.1	1995	62
Mc2.2	1996	64
Mc2.3	1997	66
Mc2.4	1998	68
Mc2.5	1999	70
Mc2.6	2000	72
Mc2.7	2001	74
Mc2.8	2002	76
Mc2.9	2003	78
Mc2.10	2004	80

**B) O.SERVICIO GARANTIA: Incrementar el nivel de satisfacción
del Propietario con el Servicio de Garantia.**

OSG 1.- Incrementar el nivel de capacitación de los técnicos.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG1.1	1995	72
MSG1.2	1996	73
MSG1.3	1997	74
MSG1.4	1998	75
MSG1.5	1999	76
MSG1.6	2000	78
MSG1.7	2001	80
MSG1.8	2002	82
MSG1.9	2003	84
MSG1.10	2004	86

OSG 2.- Establecer procedimientos de atención al Público.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG2.1	1995	77
MSG2.2	1996	78
MSG2.3	1997	79
MSG2.4	1998	80
MSG2.5	1999	81
MSG2.6	2000	82
MSG2.7	2001	83
MSG2.8	2002	85
MSG2.9	2003	87
MSG2.10	2004	89

OSG 3.- Implementar programas de motivación a los empleados.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG3.1	1995	76
MSG3.2	1996	77
MSG3.3	1997	78
MSG3.4	1998	79
MSG3.5	1999	80
MSG3.6	2000	81
MSG3.7	2001	82
MSG3.8	2002	84
MSG3.9	2003	86
MSG3.10	2004	88

OSG 4.- Lograr un control adecuado en refacciones

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG4.1	1995	69
MSG4.2	1996	70
MSG4.3	1997	71
MSG4.4	1998	72
MSG4.5	1999	74
MSG4.6	2000	76
MSG4.7	2001	78
MSG4.8	2002	80
MSG4.9	2003	82
MSG4.10	2004	84

OSG 5.- Adecuar las Instalaciones a las necesidades de los Clientes.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG5.1	1995	73
MSG5.2	1996	74
MSG5.3	1997	75
MSG5.4	1998	76
MSG5.5	1999	77
MSG5.6	2000	79
MSG5.7	2001	81
MSG5.8	2002	83
MSG5.9	2003	85
MSG5.10	2004	87

OSG 6.- Lograr la comprensión de las necesidades del Propietario.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG6.1	1995	84
MSG6.2	1996	85
MSG6.3	1997	86
MSG6.4	1998	87
MSG6.5	1999	88
MSG6.6	2000	88
MSG6.7	2001	89
MSG6.8	2002	90
MSG6.9	2003	91
MSG6.10	2004	92

OSG 7.- Disponer de Procedimientos y Normas de Operación.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MSG7.1	1995	88
MSG7.2	1996	88
MSG7.3	1997	89
MSG7.4	1998	89
MSG7.5	1999	90
MSG7.6	2000	90
MSG7.7	2001	91
MSG7.8	2002	92
MSG7.9	2003	93
MSG7.10	2004	94

C) O.CONDICIONES ENTREGA.- Incrementar el nivel de Satisfacción del Cliente y/o Propietario con las condiciones a la entrega del vehículo.

OCE1.- Lograr la eficiencia en la preparación del vehículo

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MCE1.1	1995	87
MCE1.2	1996	87
MCE1.3	1997	88
MCE1.4	1998	88
MCE1.5	1999	89
MCE1.6	2000	90
MCE1.7	2001	91
MCE1.8	2002	91
MCE1.9	2003	93
MCE1.10	2004	94

OCE2.- Mejorar la calidad de los vehículos de planta.

META	AÑO	NIVEL DE SATISFACCION
MCE2.1	1995	86
MCE2.2	1996	86
MCE2.3	1997	87
MCE2.4	1998	87
MCE2.5	1999	88
MCE2.6	2000	89
MCE2.7	2001	90
MCE2.8	2002	91
MCE2.9	2003	92
MCE2.10	2004	93

3.8) ESTRATEGIA DE TRABAJO.

Pensamos que no tiene caso atacar en forma aislada los objetivos antes presentados en GM, pues son solamente una muestra de la población total de deficiencias, ya que dada la presente investigación, sabemos existen muchos otros problemas, mismos que se derivan de deficiencias administrativas (en general).

Por lo tanto, con el fin de proponer una solución posible desde la raíz, a todos estos planteamientos (y las posibles particulares de cualquier otra empresa automotriz), a continuación sugerimos un estrategia de trabajo secuencial (factible).

Dentro de nuestra investigación encontramos un proyecto de Desarrollo de Servicio para las Concesionarias (SDS.- Sistema de Desarrollo de Servicio), creado para General Motors Corp., y traducido al español para ser aplicado progresivamente de Concesionaria en Concesionaria.

Este Sistema comprende doce capítulos, mismos que representan las doce áreas en las cuales quedan comprendidas todas las posibles actividades que se requieren realizar en una Concesionaria para lograr su mejor desempeño y con ello la Satisfacción del Cliente. Estas áreas son:

- 1) Administración de Servicio.
- 2) Desarrollo del Personal de Servicio.
- 3) Control de Calidad.
- 4) Planificación de la Mercadotecnia.
- 5) Comunicaciones departamentales.
- 6) Relaciones con los Clientes.
- 7) Operaciones de Servicio.
- 8) Instalaciones.
- 9) Herramientas y equipo.
- 10) Repuestos.
- 11) Camiones.
- 12) Servicios especiales.

Cada capítulo contiene diversas normas, las cuales son Objetivos específicos enfocados a alcanzar al Objetivo General: la Satisfacción del Cliente. Se menciona además una Guía de Acción del Concesionario, en la cual se hacen sugerencias para implementar dichas normas. Los Concesionarios no están obligados a seguir estos procedimientos, pero si tienen que implantar las normas.

General Motors entrega el Sistema de Desarrollo a los Concesionarios un capítulo a la vez, para su estudio e implementación. Posteriormente Técnicos evaluadores supervisarán la aplicación de cada norma y el avance de las mismas.

Hemos analizado este sistema en general y encontrado varias deficiencias, las cuales presentamos a continuación:

1) INCOMPATIBILIDAD.

Partiendo de que las filosofías de trabajo y cultura en general entre México y E.U. son radicalmente opuestas, pensamos que es inútil pretender aplicar en forma textual cada una de las estrategias propuestas en este Sistema, tal como se planteó.

2) TIEMPO DE IMPLEMENTACION INADECUADO.

La propuesta para la implementación de este sistema es trabajar concesionaria por concesionaria desarrollando un capítulo a la vez, hasta concluir los 12; pensamos que el tiempo para su implementación es prolongado (por ello inadecuado), puesto que las deficiencias en las concesionarias requieren de solución inmediata.

3) SE REQUIERE DE SUPER HOMBRES.

La implementación de este sistema, demanda la participación de un gerente de servicio capaz de dirigir, planear, controlar e involucrarse en todos los departamentos.

Consideramos que es poco factible emplear una persona que cumpla todas estas características y es aún menos factible el pretender que los actuales gerentes de servicio reciban toda la capacitación necesaria para tener una participación como la que aquí se propone.

4) FALTA DE DIRECCION EN LA IMPLEMENTACION.

El sistema de desarrollo se proporciona por capítulos a cada gerente general para su estudio y aplicación, con una deficiente supervisión por parte del gerente de distrito en la aplicación del mismo.

5) PARCIALIDAD.

Es un sistema pensado en función de las necesidades y conveniencia del concesionario.

Pensamos que pese a las deficiencias anteriores, este Sistema es una buena propuesta para mejorar el Servicio en las Concesionarias. Le hemos realizado varias modificaciones para hacer factible su aplicación en las Concesionarias Nacionales.

Proponemos que la mejor manera de implementar este Sistema será con el apoyo de un Grupo Consultor (cuyos honorarios correrán por cuenta de General Motors), el cual iniciará su labor realizando un Seminario de Desarrollo Gerencial al cual asistirán los Propietarios y Gerentes de cada Concesionaria. Al concluir este Seminario se presentará un resumen general del contenido del Sistema, seguido por el desarrollo de cada capítulo (en el orden mencionado), presentando un capítulo por mes y brindando la asesoría necesaria para su implementación en cada Concesionaria. De esta manera se implementarán los doce capítulos en un año.

Estas pláticas de llevarán a cabo una vez a la semana, en las oficinas generales de General Motors (Depto. de Capacitación).

Se asignará un asesor por cada tres Concesionarias, el cual brindará sus servicios el tiempo que sea necesario para asegurar la cabal implementación de cada capítulo.

Al final del año se realizará una evaluación de la aplicación del Sistema con base a desempeño por departamentos (eficiencia, productividad, quejas por partes de los clientes, otros).

A continuación presentamos los doce capítulos del sistema con nuestras propuestas de mejora incluidas.

1.- ADMINISTRACION DE SERVICIO.

Puesto que el Servicio comienza en las esferas superiores, es necesario contar con el apoyo y compromiso por parte del Concesionario (propietario) para lograr la satisfacción del Cliente.

Cada Propietario debe estar conciente de que los resultados y el comportamiento obtenidos de la concesionaria son reflejo de su labor e interés.

Para llevar una buena Administración en el Departamento de Servicio es necesario vigilar los siguientes puntos:

1.- Participación directa del Gerente General en el Depto. de Servicio

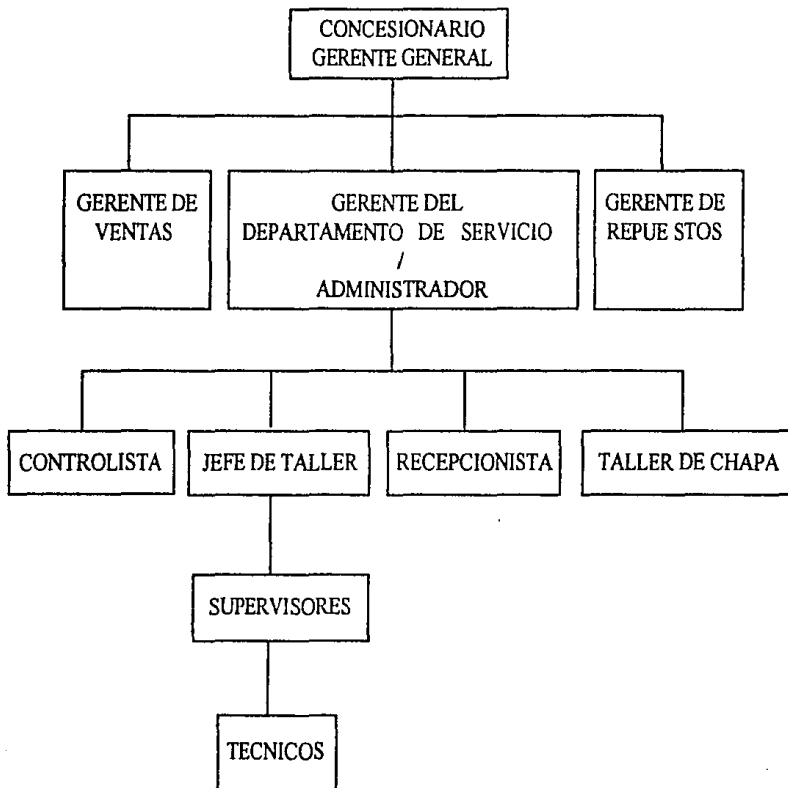
Ya que es el Propietario o el Gerente General, la persona con mayor experiencia y habilidad en el aspecto Administrativo, es indispensable su participación directa en la operación del Departamento de Servicio en las siguientes actividades:

- La programación y el progreso del trabajo en el taller, el mantenimiento de las instalaciones y en las reuniones del personal de la Concesionaria. Es recomendable realizar estas actividades una vez a la semana.
- Además es necesario que el Gerente General y/o Propietario participe personalmente en las operaciones diarias del taller, asesorando al Gerente de Servicio para lograr una administración profesional en este departamento.

2.- Creación de un organigrama

Es necesario que cada empleado sepa lo que se espera de él y a quien tiene que rendir cuentas, por ello se debe establecer una línea de autoridad clara por medio de un organigrama, el cual debe ser conocido por todos y estar en lugar visible. A continuación presentamos un organigrama propuesto:

ORGANIGRAMA TÍPICO POR CONCESIONARIA PROPUESTO.



3.- El Gerente de Servicio debe disponer de todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Es indispensable que el Gte. del Departamento de Servicio conozca toda la información propia del Depto., para poder así responder rápidamente a sus necesidades y sugerir las soluciones más apropiadas.

Esta persona es decisiva en el buen funcionamiento del Departamento y debe tener siempre disponible la siguiente información además de poder manipularla:

- Informes de eficiencia.
- Controles diarios de operaciones.
- Registros de ventas.
- Presupuestos (recursos humanos, técnicos, espacio y materiales. Con qué debe contar y cuanto debe producir cada uno).
- Tendencias del mercado / Proyecciones de ventas.

Todas estas actividades deben realizarse en coordinación con un administrador.

4.- El Gerente del Departamento de Servicio debe tener un procedimiento adecuado para el suministro de repuestos.

Es necesario establecer una red de comunicación via Satélite entre Distribuidores, Planta y Concesionarios, para obtener los repuestos poco frecuentes en menos de 24 horas, y poder llevar un control de la cantidad y tipo de repuestos solicitados para determinar así el inventario de repuestos de rápido consumo apropiado para cada Concesionaria.

Es indispensable contar con el apoyo del Gerente del Departamento de Refacciones para tal propósito.

5.- El Gerente del Departamento de Servicio debe planear el desarrollo de personal supervisor.

Hay que determinar con exactitud cuantos supervisores y de que tipo requiere el taller, lo que se puede identificar atendiendo a las reclamaciones y eficiencia en el mismo.

6.- Evaluación.

El Gerente General debe evaluar anualmente al Gerente de Servicio y al administrador, con base a los siguientes puntos:

- a) Planeación.- conocer que clase de información recopila acerca del negocio útil, para los planes futuros.
- b) Organización.- inquirir en los cambio que deberían hacerse en la organización del Departamento para satisfacer las metas cambiantes.
- c) Colocación del Personal.- cuánto personal y de que tipo se necesitará el siguiente año y en que fecha.
- d) Dirección .- qué acciones ha tomado para ayudar a los empleados en la realización de su trabajo.
- e) Control.- qué registros se utilizan para determinar el rendimiento del personal.

Además el Gerente de Servicio debe evaluar anualmente a los supervisores con base a las labores establecidas.

7.- Apoyo al Gerente de Servicio.

Es necesario que esta persona en coordinación con un Administrador, realice los deberes propios de esta Gerencia, los cuales son:

Planeación.

- Establecer las metas y objetivos del departamento.
- Planear los programas para el desarrollo de personal administrativo.
- Establecer normas de producción.
- Establecer los precios de servicio.
- Mantener un archivo de la competencia

Organización.

- Examinar la estructura del departamento.
- Planear nuevos departamentos.
- Hacer descripciones de los trabajos.
- Hacer el organigrama de la organización.

Selección del Personal.

- Dar empleo, despedir.
- Programar las horas de trabajo.

Dirección.

- Evaluar a los Supervisores.
- Recopilar los datos de los productos nuevos.
- Manejar las quejas de los empleados.
- Animar el trabajo como equipo.

Control.

Mantener registros de producción/ganancias.

Observar los requerimientos del contrato con el sindicato.

Examinar las quejas de los clientes.

Hacer informes de ganancias/pérdidas.

Examinar los controles de operación diaria.

2.- DESARROLLO DEL PERSONAL

Siendo el personal un recurso de vital importancia, es necesario aplicar esfuerzos para desarrollarlo, de manera que dispongamos de la calidad y cantidad de éste, requeridos por cada concesionario. A continuación presentamos una lista de puntos a seguir para lograr el objetivo:

1.- Debe haber un procedimiento eficaz para encontrar personal.

Elaborar una lista de fuentes de trabajadores, basada en experiencias exitosas.

Opciones:

- Ascenso de aprendices o ayudantes.
- Ficha de solicitudes de trabajo.
- Personas recomendadas.
- Escuelas industriales y vocacionales.
- Oficina de empleos gubernamentales o profesionales.
- Publicidad en prensa o radio.

2.- Se debe usar solicitudes de empleo con las siguientes características:

- Formularios diferentes para personal técnico y de oficina .
- Información ordenada.
- Incluir conocimiento y experiencia en el puesto solicitado.
- Contar con personal calificado para la evaluación de solicitudes.

3.- La Concesionaria debe acumular y mantener una reserva de solicitudes para cargos en los departamentos.

- Al archivar estas solicitudes se dispone de una fuente inmediata en caso de necesitar personal adicional o tener una vacante inesperada.
- Indicar en cada solicitud descartada si conviene emplear en el futuro a esa persona, e indicar en que departamento.

4.- Los procedimientos escritos de entrevista deben incluir instrucciones específicas basadas en prácticas eficaces.

- Se debe contar con personal calificado para llevar a cabo las entrevistas. Conviene tener más de un entrevistador calificado quien proporcione una segunda opinión para cargos importantes o candidatos dudosos.
- El entrevistador debe dominar las técnicas para entrevistas.
- El entrevistador estudiará la descripción del trabajo y características requeridas del puesto solicitado.
- Realizará preguntas específicas respecto a la solicitud evaluada, mismas que ampliarán y esclarecerán los datos del solicitante.

5.- Se deben verificar cuidadosamente todas las referencias suministradas por el solicitante.

- Es necesario comprobar los hábitos personales y confiabilidad (puntualidad y honestidad) del candidato antes de hacer la contratación.

6.- La selección de los candidatos debe estar basada en procedimientos justos y objetivos.

- Se tendrá un mayor nivel de confianza en los empleados seleccionados por medio de procedimientos objetivos que en aquellos seleccionados por instinto.
- Las técnicas de evaluación de candidatos deben relacionarse directamente con los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo.
- Hay que basar todas las decisiones en los requisitos del trabajo.

- 7.- Contar con procedimientos específicos de orientación, los cuales definan las normas de trabajo y de conducta que se esperan de cada empleado.

Es necesario orientar al empleado respecto:

- Información sobre la organización, normas y procedimientos, remuneración y beneficios, condiciones de empleo, prácticas de seguridad, nombres de los gerente departamentales, ubicación de los distintos departamentos e instalaciones y reglamentos de trabajo, etc otorgando un manual de empleado.
- Es indispensable que el empleados entienda cuales son las normas por las cuales se medirá su rendimiento.

- 8.- Debe haber un procedimiento para entrevistar a cada persona que se separa de la concesionario, y debe haber una ficha escrita describiendo por que deja la concesionaria, o es despedido de la misma.

- Estas entrevistas son necesarias para depurar el método de contratación, además de averiguar posibles conflictos internos.

- 9.- Todas las normas y procedimientos relativos al personal deben estar escritas y disponibles para la persona encargada de ver que se cumplan.

- Se debe asignar este cargo a una persona que tenga autoridad y facilidad para hablar con la gente.
- Esta persona tendrá a su cargo el buscar candidatos, evaluar solicitudes y candidatos, dirigir entrevistas, seleccionar, emplear y orientar al personal.

10.- Debe haber un procedimiento escrito para adiestrar al personal.

- Nombrar a una persona responsable del adiestramiento del personal del departamento. Esta persona debe tener autoridad suficiente para reunir gente de otros departamentos en caso de ser necesario en el adiestramiento.
- Establecer y actualizar una lista de habilidades necesarias en el departamento en base a los servicios ofrecidos y las actividades desempeñadas.
- Identificar cuales habilidades actuales satisfacen las habilidades requeridas por el departamento.
- Definir la manera de adquirir estas habilidades.

Actividades:

- Mantener un archivo de las fuentes de adiestramiento e identificar las mejores.
- Preparar un programa de adiestramiento en base a las habilidades requeridas.
- Preparar un presupuesto para adiestramiento maestros, material, cubrir vacantes, compensación de tiempos extras, transportes, etc.
- Proporcionar los materiales necesarios.
- Proporcionar supervisión post-adiestramiento para comprobar que las habilidades requeridas fueron realmente aprendidas.
- Proporcionar práctica por habilidad aprendida.
- Evaluar el progreso por estudiante.
- Llevar un record de avance por estudiante y por grupo de trabajo.

11.-La Concesionaria debe proporcionar materiales de adiestramiento suplementarios.

- Es necesario contar con una biblioteca donde el empleado pueda encontrar toda la información necesaria para la realización de su trabajo.

12.- La Concesionaria debe aprovechar todas las oportunidades de adiestramiento que esten disponibles.

- Planear la participación del personal en los cursos que imparte la Compañía.

13.- La Concesionaria debe proporcionar un programa de salarios y beneficios sociales para el departamento que sea competitivo.

- Debemos enfocar el desarrollo y/o actualización de planes de compensacion para lograr la satisfacción del cliente, satisfaciendo las necesidades y expectativas del empleado
- Es necesario conocer los beneficios que otorga la competencia en cada una de las áreas de la concesionaria, para poder otorgar entonces beneficios similares y evitar así la insatisfacción y el "sabotaje" de empleados por la competencia.
- Las compensaciones deben otorgarse en función del avance y desempeño del empleado.

14.-La administración de la concesionaria debe comprender y aplicar efectivamente principios de motivación del personal.

- El objetivo es lograr que los empleados realicen su labor en la forma en que está establecido, y para lograrlo existe toda una gama de motivadores:

DINERO

- comisiones, garantía semanal, aguinaldos, planes de jubilación, participación de utilidades, seguros de hospitalización, seguros de vida, seguros por accidentes, descuentos para empleados.

INSTALACIONES

- instalaciones adecuadas, área de trabajo limpia y atractiva, vestuarios, baños apropiados, respuestos y equipos adecuados, temperatura y alumbrado satisfactorios.

MEDIO AMBIENTE SOCIAL

- equipo de deportes, paseos, reconocimiento por cumpleaños y otras fiestas.

SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y EMOCIONAL

(entre supervisor y empleados)

- trato equitativo, confianza y franqueza mutuas, amistad, actitud positiva.

COMUNICACION

- reuniones regulares, descripción de cargos, manual de empleado.

CRECIMIENTO

- capacitación, reembolso por gastos de educación, oportunidad de ascenso.

RECONOCIMIENTO POR LOGROS

- evaluación de rendimiento, alcanzar objetivos, tablero de rendimiento, gráfica de eficiencia.

RESPONSABILIDAD

- libre acceso a información, desempeño de tareas administrativas.

RECONOCIMIENTO

- banquetes de honor, publicidad, empleado del mes, cartas de reconocimiento.

- 15.- La Concesionaria debe proporcionar a sus empleados oportunidades para su crecimiento personal.
- 16.- La Administración de la Concesionaria debe informar, en forma regular, a cada empleado como satisface las normas de rendimiento de su trabajo.

3.-CONTROL DE CALIDAD DE LOS VEHICULOS

CALIDAD EN LA FABRICACION

Siendo un hecho, que la mejor manera de obtener un producto de calidad es controlando su fabricación y no corrigiendola, por ello es necesario que la Planta Automotriz desarolle planes de acción para alcanzar mayores estándares de calidad en sus productos y así apoyar a la fuerza de ventas (Concesionarias).

CALIDAD EN LA PREPARACION DE LOS VEHICULOS NUEVOS

Una de las mejores oportunidades que tiene la Concesionaria para satisfacer a un Cliente, es entregándole un producto de alta calidad en la fecha prometida, ya que se le motiva a regresar cuando necesite un servicio o cuando requiera otro vehículo.

Para lograr lo anterior es necesario realizar las siguientes actividades:

1.- Establecer normas de calidad

- a) Indicando cuales son los objetivos en la preparación y entrega de vehículos.
- b) Asignando responsabilidades para asegurar el cumplimiento de la norma.
Dichas actividades se asignan a todo el personal:

- La Concesionaria.
- Supervisor de la preparación de vehículos nuevos.
- Supervisor de control de calidad.
- Técnicos de servicio.
- Recepcionista de Servicio.
- Vendedores.

c) Estableciendo procedimientos específicos y detallados para controlar la calidad:

- Muestreando los vehículos nuevos.
- Proporcionando tiempo suficiente para la preparación .
- Realizando inspecciones de preentrega.
- Realizando una inspección final.
- Comenzando una ficha de la historia de servicio.

2.- Todo el personal debe estar familiarizado y entender las normas de control de calidad.

CONTROL DE CALIDAD EN LA REPARACION

La Concesionaria debe esforzarse por mantener el mismo nivel alto de trabajo tanto en la preparación de los vehículos nuevos como durante todo el periodo de propiedad de los clientes.

Este es el factor más importante para mantener la satisfacción a largo plazo de los clientes.

Requisitos para un adecuado control de calidad:

- 1.- Realizar inspecciones sistemáticas del trabajo de reparación.
- 2.- Establecer procedimientos para alentar y ayudar a que el personal haga un trabajo de alta calidad .

4.-PLANIFICACION DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIO

Para responder en forma eficaz a las demandas del mercado de Servicio establecidas por las ventas de vehiculos es necesario planear por lo menos una vez al año o más si es necesario, los requerimientos esperados de la prestación de este Servicio.

Para lo cual, es indispensable realizar pronósticos de utilidades y requerimientos, basados en proyecciones de ventas tanto de vehiculos como de Servicio.

Esta planificación debe comenzar realizando las siguientes actividades:

- Preparando un registro de las ventas de vehiculos durante los últimos cuatro años.
- Haciendo una estimación de las ventas de vehiculos para el año siguiente(corto plazo) y para otro que esté a tres o más años en el futuro(largo plazo).
- Preparando un registro de las ventas de mano de obra de servicio de los últimos cuatro años para las siguientes clasificaciones de mano de obra de servicio:
 - 1.- Preparación de vehiculo nuevos.
 - 2.- Reacondicionamiento de vehiculos usados.
 - 3.- Garantía.
 - 4.- Mano de Obra pagada por el cliente (en garantía).
 - 5.- Mano de Obra pagada por el cliente (fuera de garantía).

- Haciendo una proyección aritmética directa para el año siguiente y para un año que esté a tres o más años en el futuro para las siguientes clasificaciones de mano de obra de servicio:

- 1.- Preparación de vehículos nuevos.
- 2.- Reacondicionamiento de vehículos usados.
- 3.- Garantía.
- 4.- Mano de Obra pagada por el cliente (en garantía).
- 5.- Mano de Obra pagada por el cliente (fuera de garantía).

- Calculando las horas de mano de obra por vehículo en cada clasificación de servicio.

Es necesario convertir las proyecciones en pronósticos usando los conocimientos de como el futuro puede ser diferente del pasado. Algunos aspectos a considerar son:

¿Cambiarán las horas de preparación por vehículo debido a que los modelos nuevos fueron modificados en forma radical?

¿Cambiarán las horas de mano de obra por vehículo en garantía debido a que un nuevo diseño reducirá la frecuencia de fallas de las piezas durante el periodo de garantía?

¿Cambiarán las horas de mano de obra por vehículo pagadas por clientes con garantía porque el nuevo diseño reduce la frecuencia de los servicios de mantenimiento?

¿Reducirá un nuevo equipo o nuevos procedimientos de servicio el tiempo que lleva hacer el trabajo en las diferentes clasificaciones?

Hay que aplicarse en indicar los cambios que harán que los trabajos de servicio futuro sean diferentes de los del pasado.

- Recalculando la horas de mano de obra requeridas por cada clasificación de servicio una vez consideradas todas las posibles variantes en el mismo.

5.- COMUNICACIONES DEPARTAMENTALES (Y MERCADEO).

1. Para poder proporcionar una total de satisfacción al cliente, el departamento de servicio debe contar con la colaboración de otros departamentos (Ventas, Refacciones, Admon. Comercial). Por medio de identificar las áreas comunes entre los departamentos involucrados, analizar periódicamente la efectividad de la comunicación y de los procedimientos especificados para trabajar juntos en éstas áreas.

-También el concesionario deberá reunirse con todo el personal y con los gerentes departamentales para discutir el progreso de los planes de acción en busca de un mejor servicio.

-Es importante la participación del Gerente de Ventas en la reuniones del Departamento de Servicio y la participación del Gerente de Servicio, en las reuniones del Departamento de Ventas, para informarse e informar de los diferentes típicos que ahí se tratan, (garantías, campañas de servicio, ventas especiales de servicios, informes sobre la satisfacción de los clientes, horas de trabajo, normas, importancia del servicio en las ventas, tendencias de ventas, preguntas de los clientes con respecto al servicio).

2. Se deben establecer procedimientos para el departamento de ventas, que ayudarán a obtener la satisfacción del cliente con el servicio, para que no existan problemas de falta de comunicación y esto propicie que algún vendedor ofrezca un servicio al cliente que no esta disponible o no sea posible de dar por algún motivo desconocido por él.

-El vendedor debe informar al nuevo propietario o al cliente, de la calidad del servicio de la concesionaria, de su disponibilidad, debe proporcionar al nuevo propietario los documentos debidos junto con el vehículo, debe seguir un procedimiento para la entrega del nuevo vehículo, debe ofrecerle al cliente el programa de mantenimiento para su automóvil, debe explicarle claramente la garantía del vehículo y pedirle que lea el programa de mantenimiento, el vendedor deberá llamar al nuevo propietario una semana después de la entrega para preguntarle si tiene algunas dudas sobre la garantía.

-El departamento de servicio y el de ventas deben trabajar conjuntamente para efectuar el seguimiento de los clientes de servicio y propietarios.

3. Los departamentos de Servicio y de Refacciones deben establecer procedimientos, medios de comunicación y flujo de materiales con objeto de servir al cliente de la mejor manera.

-El departamento de Refacciones debe dar prioridad al técnico en el suministro de partes.

-Es recomendable que una persona en el departamento de Servicio y otra en el de Refacciones se encargen de los pedidos especiales de refacciones.

-Se pueden establecer paquetes de servicios comunes a precios especiales en colaboración con el departamento de Refacciones.

-Se debe planificar la publicidad y las ventas especiales en colaboración con el departamento de Refacciones.

-Los recepcionistas deben tener a la mano información actualizada de los precios de refacciones ya instaladas de alto volumen de ventas y esta información debe estar visible tanto en el depto. de Refacciones como en el de Servicio.

-Es importante que un cliente que llama por teléfono no sea pasado de un depto. a otro para obtener información de los precios de servicios y refacciones , por lo que debe hacerse todo lo posible para que una sola persona le proporcione toda la información que requiere.

-Es tarea de los departamentos de Servicio y Refacciones determinar las ventas especiales y la planificación de la publicidad de alguna promoción de algún servicio y refacciones, y se debe incentivar a los empleados de ambos departamentos en función del volumen de estas ventas.

4. La comunicación entre el Gerente Comercial, el Gerente de Servicio y el Administrador, debe servir al mejoramiento de las labores particulares de cada uno.

-Se pueden establecer planes de crédito para pago de servicios y refacciones y no solo limitando el pago en efectivo, sino también aceptando cheques y tarjetas bancarias.

-El Gerente Comercial y el administrador, deben de determinar que información de Servicio debe ser reportada a la Gerencia Comercial y de que manera impacta en la admon. Comercial.

-Cuando se trate de trabajos por garantía, se debe de seguir un procedimiento para obtener la información necesaria para hacer efectiva la garantía y evitar problemas en el cobro de esa garantía a la fábrica.

-Se debe proporcionar al Administrador en forma regular datos financieros pertinentes a las operaciones junto con asesoría administrativa para las operaciones y planificación del capital de inversión , a su vez el Gte. de Servicio debe proporcionar recomendaciones para la adquisición de equipo y/o alterar o ampliar las instalaciones. Ambos gerentes deben de colaborar para el establecimiento de un método para poner precio a la mano de obra y a ofertas especiales.

-Colaborar conjuntamente con lo demas deptos. para analizar los motivos por los cuales, los clientes van a otras concesionarias, para esto se estudian las opiniones de los empleados y esta información deberá estar disponible para el Administrador..

-Es importante el uso de la publicidad en forma regular, en colaboración con otros departamentos para anunciar la calidad del servicio de la concesionaria y los servicios que presta: así como también se debe informar a los propietarios y clientes actuales sobre la lista de precios y ventas especiales de servicios.

-Estudiar y evaluar regularmente la publicidad de la competencia : lo que anuncian, el medio, la magnitud de la campaña, el sector o comunidad involucrada y hasta donde sea posible, del éxito, para evitar sus fracasos o tomar medidas para contrarrestar su éxito.

-La publicidad debe estar manejada en función de la capacidad del medio y de lo que resulta ser atractivo para el cliente, usar medios sencillos, que se adapten en la mejor forma posible al mensaje, las ventajas que ofrece, y la frecuencia recomendada y la selectividad de lo anunciado.

-Debe aprovecharse (cuando sea apropiado), la experiencia y asesoría de las fuentes que puedan planificar y preparar la publicidad.

-Se deberá establecer un presupuesto específico para dar publicidad a los servicios y determinar cómo y cuándo promover qué tipos de servicios, e informar de los planes de publicidad, al personal de la concesionaria.

-La publicidad deberá ser vigilada para asegurar que la imagen que proyecta sea de calidad y para evaluar su costo y eficacia.

6.-RELACIONES CON LOS CLIENTES.

1.-La comunicación con el cliente por medio de carteles es de gran importancia ya que mediante estos se puede mostrar el camino a la concesionaria desde las principales vías de acceso, se puede identificar la entrada al Depto. de Servicio desde la calle, dentro del edificio dirigen el tráfico tanto de vehículos como de personas hacia todas las áreas de servicio al cliente, recepción, sala de espera, baños, caja y entrega de vehículos.

-Todos estos carteles deben estar orientados, permanecer atractivos y en buen estado, por una persona comisionada para esto.

-Se deben utilizar carteles para información y advertencias a los clientes, esto ahorra tiempo para el cliente y los empleados.

-Los carteles de información contienen detalles acerca de los servicios que se ofrecen y como obtenerlos.

-Los carteles de advertencia deberán de ser colocados para avisar al cliente sobre algún posible riesgo en un área determinada y mantener una operación del taller segura y evitar acciones legales debidas a algún accidente, para esto se deberá estudiar minuciosamente el taller para identificar los lugares peligrosos.

-Las áreas para clientes deben ser adecuadas, cómodas y seguras, para esto deben determinarse los períodos de máximo movimiento para servir de guía en la planificación.

-El área de recepción (y en donde se elabora la orden de reparación), deberá tener fácil acceso a la playa de estacionamiento y al departamento de servicio y ser del tamaño suficiente para evitar congestionamientos; deberá estar aislada del ruido y distracciones del Departamento de Servicio.

-La sala de espera debe ser un lugar separado de la recepción y de la suciedad y ruido del Depto. de Servicio y las operaciones normales de la concesionaria, de tal manera que ofrezca al cliente al máximo confort y mínimas molestias, por esto debe estar a cierta distancia de la caja, para permitir una plática privada entre el cliente y el cajero: la sala de espera debe estar equipada con un mobiliario confortable y resistente, adecuada iluminación, extinguidor de incendios, teléfono, botes de basura, alfombras, ceniceros, y cerca de la sala puede haber una máquina de refrescos y baños con excelente limpieza, también se pueden incluir entretenimientos (TV, música, revistas recientes, periódicos).

2.-Disponibilidad de transporte.

-Debe existir un espacio suficiente para el estacionamiento de clientes que llegan y para los vehículos que esperan ser recogidos, para esto puede considerarse la posibilidad de agrandar el espacio de estacionamiento, alquilar espacio de alguna propiedad vecina, aliviando el trabajo, aumentando las horas hábiles del taller de servicio, o acelerando el proceso de atención al cliente, haciendo citas y obteniendo alguna información para la orden de recepción por teléfono.

-Todas las áreas públicas deberán ser mantenidas confortables, atractivas y seguras, y una persona deberá encargarse de supervisar y programar el mantenimiento.

-El trato al cliente es de vital importancia por lo tanto se deberá atenderlo desde el momento de la recepción de su vehículo y hasta la devolución del mismo con toda amabilidad.

-La presencia del cliente debe ser reconocida de inmediato, por lo tanto es obligación saludar al cliente en forma cortés y amigable dentro de los cinco minutos después de que ha entrado al área de recepción, con esto siente la seguridad de aprecio y valía, y aún cuando la demanda no permita atenderlo dentro de ese tiempo, el hecho de reconocer su presencia hace más fácil la espera.

-Algunos clientes que no podrán ser atendidos por motivos particulares deberán ser rechazados cortemente, de otra manera este cliente jamás regresará e ira a otra concesionaria, deben explicarsele los motivos por los cuales no puede ser satisfecho y deberá hacerse todo lo posible para satisfacerlo. y debe de llevarse un registro de las razones por las cuales no son atendidos para poder determinar las áreas en las cuales no se esta satisfaciendo al cliente y tomar acción al respecto.

-El Departamento de Servicio deberá contar con un procedimiento para atender a aquellos clientes que desean establecer una fecha y una hora para el servicio que necesitan y tomar medidas para atenderlos tal y como fue prometido.

-La correcta anotación y distribución de las ordenes de reparación son vitales para la buena contabilidad y para las buenas relaciones con los clientes así que se deberá elaborar una norma que establezca el procedimiento a seguir para la elaboración de la orden de reparación. Al final de éste capítulo se explica la forma adecuada y los pasos para ello.

-Es más eficiente y más lucrativo para el concesionario realizar varios servicios en un vehículo en un solo viaje al Depto. de Servicio que en varios viajes y también para el cliente es más práctico y pierde menos tiempo, además de que es más seguro para él, de esta manera es bueno para la relación con los clientes el avisarle sobre la necesidad de servicios adicionales para obtener su consentimiento y hacerle saber sobre posibles demoras en el trabajo debido a esto.

-El proporcionar a cada cliente una copia llenada de su orden de reparación y el presupuesto por escrito protege contra fraudes por parte de los empleados y hace que la transacción con el cliente sea clara.

-La orden de reparación puede ser pagada y el cliente recibe su auto limpio en no mas de 10 minutos, para esto deben eliminarse las posibles causas de demora (demasiado papeleo cuando el cliente paga su cuenta, falta de cajeros en horas pico, etc.) y acelerar la entrega considerando acciones como: estacionar los vehiculos a entregar cerca de la oficina del cajero, anexas las llaves a la orden de reparación , o dejar las llaves en el vehículo, siempre y cuando esto sea seguro, numerar los espacios para que el cliente los pueda localizar facilmente, contar con servicios de "valet".

-Los empleados del Depto. de Servicio deben presentarse como profesionales y deben ser prólijos, deben de distribuirse entre los recepcionistas una lista de normas de prolijidad para cabello, aliento y olores corporales, uñas, vestimenta, zapatos, etc.

-Todos los empleados del Depto. de Servicio son corteses, discretos y serviciales en todos sus contactos con los clientes y deben estar capacitados para contestar las preguntas de los clientes o dirigir a estos con alguien que pueda hacerlo.

-Las llamadas telefónicas deben ser atendidas rápida y correctamente mediante un procedimiento establecido.

-Es de vital importancia tener un procedimiento para el seguimiento con el cliente, para asegurar que el concesionario llegue a conocer lo que el cliente siente de su servicio y descubrir los descontentos de un cliente mientras todavía haya tiempo para corregir el problema y dejar al cliente satisfecho.

-Se debe nombrar una persona encargada de llevar a cabo los procedimientos de evaluación de la satisfacción del cliente con todas las facetas de servicio.

-Los descontentos de los clientes deben de ser debidamente atendidos mediante un procedimiento sistemático.

3.-Ideas opcionales para la disposición de transporte.

-Es importante que se ofrezca algún tipo de transporte a aquellos clientes que tienen que dejar sus vehículos en el taller, En realidad, debería ofrecerse un número de opciones dependiendo de las necesidades de cada cliente.

-El costo total del transporte alternativo que se sugiere mas abajo, no necesita ser necesariamente absorbido por la concesionaria. Pudieran haber ciertas ventajas en lo que se refiere a los impuestos, lo cual se discutirá con el contador de la concesionaria.

- Poner en servicio algún furgón para que sirva de mini-bus de cortesía. Para su conducción se pueden contratar estudiantes o personas jubiladas de confianza, ello durante las horas pico de uso.

- El pintar alguna propaganda en los costados del vehículo puede servir de promoción al negocio.

- Puede considerarse el uso de algún vehículo clásico (viejo). El cual pueda ser excelente propaganda o para relaciones públicas.

- Puede hacerse alguna colaboración con vehículos de taxímetros, para que ofrezca el servicio a precios reducidos, por lo cual la concesionaria podrá ofrecer un servicio gratuito al propietario, en el caso de que su auto se encuentre en reparación; la idea es que el propietario verifique y confirme el kilometraje de viaje y firme una boleta con estos datos, para que la compañía que de el servicio pueda a través de ellos, cobrar a la concesionaria el mismo.

4.- Orden de Reparación.

-La orden de reparación se llena, basado en un procedimiento establecido... incluyendo su seguimiento hasta que el vehículo sea entregado.

-La correcta anotación y distribución de las órdenes de reparación son vitales para la buena contabilidad y para las buenas relaciones con los clientes; es la orden de reparación la que les dice a los mecánicos cuál es el trabajo que el propietario ha pedido o cuáles son los síntomas que ha manifestado. Esta información permite verificar si el trabajo realizado con lo solicitado por el cliente, ni mas ni menos.

-El procedimiento para la anotación y el seguimiento de la orden de reparación puede ser especificado de diversas formas, pero una forma enfocada a las relaciones con los clientes, es escribir lo que hace el recepcionista de servicio: no solamente la descripción del trabajo, sino una descripción paso por paso de los procedimientos que son práctica normal de los recepcionistas.

Norma corriente para la anotación de las órdenes de reparación por los recepcionistas de servicio.

A. Saludar a los clientes que esperan, tratarlos como si fuesen personas que usted ha invitado a su casa. Los propietarios tienen derecho a este respeto. Usted es el primero que ustedes ven cuando ellos entran. Este procedimiento los hace sentir bienvenidos y evita que se pongan impacientes.

B. La orden de reparación es el formulario No 1 en el taller de servicio. La misma tiene que llenar estos requisitos:

- Identificar al propietario del vehículo.
- Identificar al vehículo que esta siendo reparado.
- Servir como un contrato entre el propietario y el taller.
- Servir como un registro de la venta de materiales y su costo.

- Transmitir las instrucciones del recepcionista al despachador y a los mecánicos y capataces del lugar.
- Transmitir las instrucciones pertinentes a facturación, entrega y cosas similares.
- Servir de recibo para el cliente.

Todo esto es importante para el propietario. Además, la orden de reparación también sirve como un comprobante de los créditos para la nómina de pagos de los mecánicos y proporciona un comprobante para la contabilidad de la compañía.

C. La orden de reparación tiene que ser leída y comprendida por:

- El mecánico.
- El despachador.
- El encargado de repuestos.
- El cajero del departamento de servicio.
- El cliente.
- El encargado de los registros del departamento de servicio.
- Otros.

Si cualquiera de estos no pudiera leerla o entenderla, la concesionaria pudiera tener un propietario descontento. Además, la orden tiene que ser leída por los contadores de la oficina provincial, frecuentemente por el gerente general o por un representante GM, algunas veces por abogados y, ocasionalmente por jueces y jurados.

D. Instrucciones para llenar la orden de reparación.

- 1.- Desarrollar una secuencia lógica de la pérdida de tiempo y la confusión, que son resultados de no tener una forma planeada de hacer trabajo.
- 2.- La manera común de empezar a anotar las instrucciones de servicio en la orden de reparación tan pronto como el propietario mencione algo, evitando confusiones y malentendidos.

- 3.- No anote las instrucciones de servicio y reparación en la orden, sino que hasta que haya logrado tener una idea razonable completa, de todo lo que el propietario desea, en lo que se refiere al servicio.
- 4.- No anote síntomas imaginarios como si fueran instrucciones de servicio.
- 5.- a) No distraiga al cliente iniciando una discusión acerca de algún punto que le menciona, sino hasta que hayan salido a relucir todos los puntos que el propietario desea mencionar.

b) Examine el archivo (tarjeta), con los antecedentes de servicio del cliente, para evitar cualquier posible duplicación.

c) Pida al propietario que le demuestre la falla que debe ser corregida si no se pueden anotar las instrucciones específicas. Donde sea posible, pruebe el vehículo del cliente en la calle.
- 6.- Cerciórese de incluir todos los servicios necesarios. Es raro, que el cliente traiga su coche cuando sólo necesita una o dos cosas. En la mayoría de los casos, existen otras necesidades de servicio.
- 7.- Todas las ordenes de reparación, tienen que ser firmadas por el cliente, excepto cuando se trata de un vehículo recogido por un camión de auxilio y, en este caso tiene que ser anotado en la orden de reparación.
- 8.- El recepcionista de servicio tendrá la responsabilidad de confirmar con el departamento de crédito cuando algún cliente desee pagar con tarjeta de crédito. La copia gruesa debe ser retenida por el recepcionista hasta que la copia delgada sea devuelta por el departamento de crédito. Al mismo tiempo, si el crédito es aprobado, puede ser enviado al despachador.

E. Seguimiento.

- 1.- Cada recepcionista debe tener en todo momento en su escritorio, una hoja de ruta para cada día de trabajo y, debe verificar frecuentemente con el despachador con respecto, al estado de sus trabajos.
- 2.- Tiene que arreglar con el despachador, para recibir un informe del estado de todos los trabajos terminados. por lo menos 4 veces por día aproximadamente.

Lo cual deberá hacerse de la siguiente forma:

- a) LLamar al despachador solicitando una llamada de retorno cuando este listo para el repaso.
- b) Cuando el despachador llama, enumerar solamente los números de identificación de los trabajos no terminados y darle tiempo para que pueda examinar las planillas de trabajo y contestar.
- c) Poner un tilde, al lado de los números de identificación que fueron indicados como trabajos terminados.
- d) Hacer una nota en la columna a la derecha de la hoja de ruta opuesta a los trabajos que deberían ser repasados o seguidos.
- e) Ver el estado de todos los trabajos anotados para repaso.
- f) Asegurarse de que los pedidos sean rápidamente completados y que el cliente sea rápidamente completados.

- 3.- Una vez que el trabajo haya sido terminado, el recepcionista de servicio que ha anotado la orden de reparación, debe inspeccionar los trabajos realizados, en lo que respecta a la calidad y a la limpieza del vehículo en cuestión y, después pone sus iniciales y la fecha en la orden de reparación. Después debe ir a ver que la cuenta del cliente este en posesión del cajero, que el vehículo se encuentre en el lugar que corresponde, y que las llaves esten en donde deben estar.
Si el vehículo esta pronto, hablarle al propietario y pedirle que lo recoja (para despejar la el lugar de estacionamiento y aliviar la congestión al final del día).
- 4.- Cada persona (de recepción), debe llamar a los propietarios cuando éstos no llaman acerca de los trabajos prometidos a una hora especifica antes de la hora de cerrar el taller.
- 5.- Los técnicos y el despachador deben notificar al recepcionista inmediatamente si el trabajo está demorado. Si esto va a hacer que el vehículo no esté pronto para la prometida, el recepcionista debe llamar inmediatamente al cliente.
- 6.- Al terminar el día de trabajo, el recepcionista de servicio debe:
 - a) Asegurarse de que todos sus trabajos que debieran estar listos para ser recogidos por el cliente, esten terminados en todo respecto, incluyendo la cuenta.
 - b) En los casos que un cliente llama por trabajos que deben ser terminados antes de que cierre el taller, pero después de que el recepcionista se hubiera ido, debe hacer arreglos definitivos con algún otro empleado de confianza para que se haga cargo y, si fuese recomendable, dejar instrucciones por escrito.

Para ser específico, el recepcionista debe hacer todo lo posible para asegurar que ninguno de sus clientes quede desilusionado o sea mal tratado.

- c) Cerciórese de que pueda responder por todas sus etiquetas de identificación. El gerente de servicio debe ser notificado (por escrito), si llegará a faltar alguna etiqueta.

7.- Al final de cada día de trabajo, todos los recepcionistas de servicio deben dejar su planilla diaria de trabajos, sobre la mesa del gerente de servicio. La plantilla debe indicar la disposición o el estado de todos los trabajos listados.

- a) Los trabajos que quedan para ser terminados el siguiente día, tienen que ser marcados como corresponde.
- b) Los trabajos terminados que pasaron de un día para otro, tienen que ser marcados y hay que anotar la cantidad de veces que el trabajo ha pasado a otro día desde su terminación.
- c) Los trabajos que quedan para otro día debido a la falta de autoridad o piezas que no se tienen en almacén, tienen que ser marcados como corresponde y se debe anotar la cantidad de veces que el trabajo ha pasado de un día a otro

7.-OPERACIONES DE SERVICIO.

1.- La concesionaria debe tener, y usar , documentos que sean adecuados para registrar las transacciones y para juntar todos los datos necesarios para controlar la eficiencia, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes.

- Las ordenes de reparación proporcionan información adecuada y son usadas y transmitidas para todos los trabajos de servicio, son controladas, para esto deben de identificar al cliente, al vehículo, de taller refacciones, mano de obra y estar numerados en secuencia.

Debe contar con un procedimiento de tramitación, para esto puede ayudar contar con un diagrama de flujo.

- Se puede registrar la duración y el tiempo estandar de cada trabajo ejecutado por cada técnico.
- Se debe usar un formulario (orden de compra) para ordenar y subcontratar trabajos y comprar toda clase de equipos y materiales.

2.- Todos los trabajos de servicio deben ser programados y vigilados por medio de controles para asegurar la satisfacción de los clientes y el uso eficiente del espacio y de la mano de obra.

- Una persona o personas específicas asignan y programan el trabajo y se les proporciona toda información y autoridad que sean necesarias.
- Se usa un control para dirigir, programar y mantenerse enterado de los trabajos de reparación y del uso del tiempo de los técnicos.

3.- Se debe vigilar y analizar el volúmen real de servicios, de acuerdo al trabajo ejecutado, para asegurar la satisfacción de los clientes, la rentabilidad de la concesionaria y para auxiliar en planificación.

- Se debe conocer el volúmen real de las clasificaciones principales de servicios, por época del año.
- Se debe conocer el desglose de ventas de servicios (el volúmen real de cada clase de trabajo) durante cada época del año.
- Se vigila continuamente el vol-men y el desglose de servicios.

4.- Se debe vigilar la eficiencia de los puestos de trabajo y la de los técnicos usando controles (formularios) para asegurar un máximo de volúmen y producto de la inversión.

- Se obtiene por lo menos semanalmente todos los datos necesarios para calcular la eficiencia, la utilización y la productividad.
- Se examina mensualmente la eficiencia de todos los puestos de trabajo.
- Se vigila el uso de los puestos de trabajo de acuerdo a las diferentes clases de trabajos de los mismos.
- La proporcion de puestos de trabajo técnicos se controla por clases de puestos.
- Se examina por lo menos mensualmente la utilización de los técnicos, en total y por técnico individual.

- Se examina por lo menos semanalmente la productividad de los técnicos, en total y por técnico individual.

5.- Se debe administrar la labor del personal fuera de producción para que resulte en rentabilidad y satisfacción de los clientes.

- Se conoce la carga de trabajo de los empleados fuera de producción, en total y por clasificación de trabajo, estableciendo métodos de medición, midiendo por clasificación de trabajo, las variantes de trabajo por día y por hora.
- Se administra el trabajo del personal fuera de producción para obtener el máximo rendimiento con un mínimo de personal.

6.- Se debe administrar y hacer un presupuesto de los gastos controlables para asegurar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la concesionaria.

- Se hace un presupuesto adelantado de los gastos controlables.
- Se vigilan los gastos controlables y estos son administrados para proporcionar utilidades.

7.- El Gerente del Departamento de Servicio debe tener formularios de control y procedimientos que ayuden a administrar las ventas de servicio y las unidades.

- Se usa un formulario de control operacional diario para vigilar los objetivos de ventas diarias como lo determina el pronóstico.

- Se examina anualmente las cifras de las tendencias del departamento de servicio.
- Se organizan los registros administrativos y los formularios de control para que la administración tenga acceso eficiente a los mismos.
- El Gerente del Departamento de Servicio organiza sus actividades para tener un máximo de eficiencia.
- El Gerente y su personal supervisor tienen reuniones para analizar y planificar la actividades.

8.- Se deben establecer, por escrito, los objetivos y planes detallados para alcanzar los mismos.

- Se preparan por escrito, y en forma detallada, los objetivos para mejorar la eficiencia, rentabilidad y la planificación.
- El plan anual esta basado en información proporcionada por los planes detallados.

8.-INSTALACIONES.

Puntos clave: Apariencia de la concesionaria. Aprovechamiento del terreno, Eficiencia del flujo de clientes, trabajo y papeleo. Espacio suficiente. Comfort, detalle interior y exterior.

1. - Se deben proporcionar áreas que tengan el tamaño adecuado y una ubicación conveniente para guardar las refacciones, herramientas y equipo que sean necesarios para proporcionar los servicios ofrecidos.

- Se debe proporcionar espacio suficiente y conveniente para almacenar los repuestos.
- Se proporciona espacio suficiente y conveniente para las herramientas y el equipo.

2. Se debe proporcionar espacio adecuado para conveniencia de los empleados (uso).

- Esta disponible un área adecuada y conveniente para el entrenamiento de empleados y para celebrar otras reuniones.
- Las oficinas del Departamento de Servicio son de tamaño adecuado y tienen una ubicación conveniente.
- El área de trabajo del Gerente del Departamento de Servicio tiene un tamaño adecuado y una ubicación conveniente con suficiente privacidad para conversar con clientes.
- Se dispone de un área con armarios personales y lavabos para los empleados.

3.- La disposición del Departamento de Servicio debe ser lo más eficiente que sea posible.

- Optima eficiencia en el área de producción .
- Los vehículos circulan libremente en las áreas de recepción , reparación y entrega a los clientes, debe de mejorarse el flujo de tráfico y la eficiencia agrupando operaciones (haga modificaciones).

4.- Los puestos y otras áreas de trabajo deben ser adecuados para cumplir con el volumen de trabajo actual, y el planificado.

- Están disponibles puestos de trabajo adecuados para cumplir con las necesidades actuales de cada clasificación de servicio.
- Los puestos, los pasillo y otras áreas de trabajo tienen el tamaño adecuado para cumplir con las necesidades actuales.
- Existe un plan escrito para las instalaciones el cual establece las fechas de alteraciones o ampliaciones necesarias sobre un periodo de tres a cinco años.

9.- HERRAMIENTAS Y EQUIPO.

1 El gerente de servicio y el Administrador deben generar, revizar y actualizar una lista que contenga el herramental y equipo con el que cuenta la concesionaria.

-Deben de tener una lista, con el equipo y uso que corresponde a cada empleado (según su trabajo), así como el establecido para cada diferente tarea que pueda realizarse (por empleado), en cada concesionaria.

-La idea es que tengan un control de todo el material, para cualquier manejo de éste, vida, nuevas adquisiciones, etc.

2 El gerente de servicio debe asegurarse de que su gente tenga todo el conocimiento de como utilizar, manejar y tener en buen estado (mantenimiento), todo el herramental y equipo con el que cuenta la concesionaria.

-Es también importante, que el gerente de servicio junto con su equipo de trabajo (supervisores), establezcan un horario para capacitar a su personal dentro del manejo, utilización y mantenimiento a éste.

3 El gerente de servicio debe establecer (junto a su equipo de trabajo), un programa específico de trabajo de mantenimiento programado, en el cual debe estar contemplado todo el herramental y equipo de trabajo de la concesionaria, así mismo debe involucrar a todo el personal.

-La idea es concientizar a los empleados en el cuidado del herramental, así como en la planeación de su cuidado.

-Estos programas de mantenimiento, deben ser planeados para ser realizables en periodos semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, donde el interés de mantenimiento sea igual de importante, pero con diversos enfoques, según lo defina el gerente de servicio.

4 El gerente de servicio debe planear las reglas de uso, empleo del herramental y equipo de la concesionaria, para que todo ello quede establecido en normas y procedimientos de uso.

5 El gerente de servicio y el administrador deben planear las formas, medios y motivaciones para su gente, en cuanto a reducir el “tiempo fuera de servicio de herramientas y equipo de la concesionaria”, con la idea de tener éste, la mayor parte del tiempo en posible uso.

-El gerente de servicio debe planear la forma de concientizar a su gente, para que se responsabilice del material que usa, así como del material que los demás también usan, para que poco a poco se de una cultura de apoyo mutuo al herramental.

6 El gerente de servicio debe llevar un estricto control en cuanto al herramental ocupado, el tiempo de uso y los cuidados que tiene el personal con éste; con la idea de poder identificar al personal que lo maltrata o no se interesa en su cuidado. También deberá pensar en fijarse en el personal que si cuida el mismo.

-Con estas anotaciones, el gerente de servicio podrá tener mayores elementos para susevaluaciones de personal (ascensos, prestaciones, otros), así como felicitar o llamar la atención de los empleados, según sea el caso en cuanto a este punto.

7 El gerente de servicio y el Administrador, deberán pensar en escoger y capacitar a un empleado, para que les apoye en cuanto a todas estas tareas, así como para que supervise el buen funcionamiento de normas, reglas y políticas que se generen en cuanto al herramental y equipo de la concesionaria.

8 El gerente de servicio deberá planear junto con el ayudante, una forma de inventarios periódicamente, con la idea de conocer el estado del equipo, la cantidad de éste y evaluar posibles fallas, bajas ó adquisiciones del mismo.

-Por otro lado, debe de generar un plano interno, de la distribución del herramental y equipo de la concesionaria, para que se conozcan los lugares de éste, así como poder dar un código consecutivo para el conteo e importancia de empleo.

9 En base al funcionamiento, empleo y espacio que se tenga en la concesionaria, el gerente de servicio y el administrador, deberán pensar y crear una distribución lógica, que pueda ser bien empleada y recordada por el personal de la concesionaria, para así tener un mejor control y el espacio que se de a éste, sea eficiente.

10 Dentro del almacén de la concesionaria, el gerente de servicio debe planear y estructurar junto con su equipo de trabajo, los espacios y la forma de identificar sencillamente las áreas específicas que se de al herramental y equipo; se sugiere que se de un código de colores y números, para su mejor manejo.

11 El gerente debe tener una lista del herramental y equipo a reparar, así como el tiempo aproximado fuera de servicio y debe establecer un herramental de apoyo (si es que no hay en almacen) que apoye la ausencia del mismo.

12 El gerente de servicio debe tener un control (mensual al menos), con el material que tiene, la cantidad y la vida de éste, así como un control general de la forma de empleo de sus empleados, ello debe ser entregado al(los) dueño(s) de la concesionaria, para así evaluar el rendimiento de su material de trabajo y poder tener idea de los requerimientos y necesidades de la concesionaria.

13 El gerente de servicio debe establecer un área donde se tenga la información documental (de reparaciones, mantenimiento, uso, otros), la cual debe ser accesible a todo el personal y debe estar en servicio al menos todo el tiempo en que este abierta la concesionaria.

-Debe tambien estar organizado por temas, uso, aplicaciones, etc.

14 El gerente y el Administrador, deben planear los costos de mantenimiento para herramental y equipo, así como la compra del material que se requiera.

15 Con base a conocer la situación mensual del equipo, el gerente de servicio y el administrador, deben planear y programar los egresos por compras de equipo, lugar de almacenaje, tiempo de instalación, tiempo de capacitación, calcular los pedidos, su recepción, etc.

10.- REPUESTOS.

1 El gerente de servicio y el administrador, deben tener un reporte que contenga la siguiente información:

- Frecuencia de requerimientos del departamento de repuestos, dentro de diferentes periodos de tiempo, para identificar fallas de planta en componentes o requerimientos de parte de los usuarios.
- Lo anterior debe generar un mejor control para repuestos, con la idea de minimizar costos muertos en inventarios.
- Información detallada de todas la operaciones realizadas en diversos periodos de tiempo, identificando así el promedio de refacciones comunes y no comunes.
- Con base en la información anterior, debe de establecerse un inventario básico, con el que pueda responderse a las necesidades más comunes de la concesionaria, además debe contemplar los repuestos que son posibles de uso, pero no son tan comunes.
- De ests se deben ofrecer mejores tiempos de entrega al propietario.
- Informe de la forma en que se encuentran las instalaciones, posibles cambios, costo, renovaciones, etc.
- Reporte de como esta el mercado de repuestos, tanto en la planta (proveedores), como en los repuestos de proveedores de concesionarios (que no son originales de la planta).
- Se debe buscar tener un control de direcciones, teléfonos, personas responsables, tiempos de entrega y un aproximado en cuanto al potencial de todos los proveedores de componentes GM.

- Normas y procedimientos para los repuestos GM, en cuanto a solicitarlos proveedores externos a GM ó a la planta.
- También debe tener un informe de las compras realizadas tanto a GM como a proveedores externos, para así poder hablar con la planta de mejoras en cuanto a estas piezas.

2 El gerente de servicio debe estar al tanto en los requerimientos de repuestos, en cuanto a pedidos solicitados y pedidos atrasados.

3 El administrador debe dar continuamente una asistencia informativa a los empleados, en cuanto a los repuestos nuevos y obsoletos de los vehículos.

4 El gerente de servicio debe controlar las ventas especiales, en cuanto a repuestos.

5 El administrador debe estar al día, en cuanto a información de apoyo para llevar los inventarios de repuestos, así como de cuidar que este llevandose correctamente el sistema que esté implantado.

6 El gerente de servicio debe tener la información actualizada de las actividades del departamento de repuestos.

7 El gerente de servicio debe responder a la administración de la concesionaria respecto al departamento de repuestos, con datos financieros, costos de inventario y costos de repuestos).

8 El gerente de servicio debe hacer reuniones con su gente, para poder dar mejor solución a las necesidades de estos.

9 El gerente de servicio debe hacer un estimado mensual (al menos), con los pronósticos de requerimientos de repuestos, los costos generados, otros.

10 El gerente de servicio debe tener un reporte del movimiento y disponibilidad de repuestos, para así poder eliminar paulatinamente repuestos obsoletos que sean una carga en costo para la concesionaria.

11 El administrador debe planear y establecer normas de las instalaciones del departamento de repuestos, con la idea de tener el lugar limpio, con buena apariencia.

12 El administrador debe realizar pláticas con su departamento de repuestos, a manera de concientizar de su trabajo, actitud a los propietarios, registros e informes administrativos de lo que ocurre en el departamento.

13 El administrador debe familiarizar a los propietarios de vehículos con el departamento de repuestos, personal, instalaciones, mencionando cambios de repuestos (nuevos por obsoletos).

14 El administrador debe planear el mercadeo de repuestos y la venta de las mismas.

15 El administrador debe dirigir al personal del departamento de repuestos, de manera eficiente, lo cual implica enseñar, corregir, ordenar y revisar que todo el personal trabaje activamente dentro del tiempo de trabajo de la concesionaria.

-Debe organizar cargos dentro del departamento, así como responsabilidades específicas.

-Debe valorar el trabajo de sus empleados, revisar su desempeño, capacitarlo y motivarlo.

11.- CAMIONES.

1 El gerente de servicio junto con el administrador, deben de planear procedimientos y normas, para la recepción de camiones, en cuanto a la revisión rápida de calidad, lo cual les podrá evitar problemas con clientes y/o con el taller de servicio.

2 El Administrador deberá tener un control el número de vehículos que se solicitan a planta, los que llegan y los rechazos, para que paulatinamente pueda hacer un reporte al concesionario (dueño) y puedan tomarse las medidas pertinentes con la planta.

3 El administrador deberá generar una lista, con el costo de fabricación de los camiones, así como del costo de venta al que se ofrecerán a los clientes < además deberá contar con un precio de venta estimado según lo estime su mercadeo durante el año.

4 El Gerente de servicio y el administrador, deben de planear para todo el año, las instalaciones y el tiempo de uso de éstas; además, deberán contemplar el tiempo y el espacio utilizable para dar los servicios necesarios (de garantía o servicios fuera de ésta) de los camiones.

Así como contemplar los horarios, servicios de emergencia, servicios parciales, otros.

5 El administrador, deberá planear y llevar a cabo un estudio de mercadeo, para el mantenimiento de las instalaciones y adiestramiento de su personal.

6 El administrador y el gerente de servicio deben planear los otros 11 capítulos que aquí se mencionan, pero en vez de pensar en vehículos, deben pensar en los camiones; sería reiterativo mencionar que hay capítulos excluyentes y capítulos comunes, por lo que se deja a estas personas dar la continuidad y seguimiento a esta guía.

12.- SERVICIOS ESPECIALES.

1 El gerente de servicio y el administrador, deben planear, generar y coordinar todo el servicio a propietarios, lo cual implica conocer los problemas y/o necesidades de éstos, así como poder definir el trabajo a realizar, con tiempos de entrega aproximados y finalmente dar seguimiento del trabajo que realizan sus empleados, llevandoi un control de éstos y lo que espera el propietario a fin de cuentas.

2 El Adiministrador debe llevar un control informativo y estadístico de la evaluación de su personal al momento del contacto con los propietarios, así como del trabajo que realizan.

-Es de vital importancia concientizar a los empleados de su responsabilidad en el trabajo y en el contacto con los propietarios.

3 El gerente de servicio y el administrador, deben crear planes para asegurarse de las condiciones de trabajo y operación de los vehículos que entran al taller de la concesionaria, así mismo, deberá planear una forma de control para que la entrega de vehículos satisfaga las expectativas del propietario (entrega de coche limpio).

4 El gerente de servicio debe planear la forma de tener las instalaciones de la concesionaria en buen estado, así como el constante acondicionamiento del taller, dentro de lo que es posible remarcar una posible reorganización de los espacios de trabajo, así como nuevas instalaciones (según sea el caso).

5 El Adiministrador debe crear un método de trabajo para empleados, que corrdinen el almacenaje, entreguen y reciban herramientas y equipo, dentro de la concesionaria.

6 El gerente de servicio colocará a un encargado del almacén, el cual deba llevar el control de la identificación del herramental y equipo de trabajo, llevará el seguimiento de los inventarios necesarios, genará reportes informativos del material almacenado y vigilará que el sistema implantado de almacenaje, se cumpla.

4) MODELO DE SERVICIO.

El siguiente modelo esta pensado para ser aplicado a cualquier firma automotriz Mexicana.

I.-POLITICAS.

- a) El objetivo focal de toda concesionaria, será: "Brindar un medio de transporte seguro y eficiente, e implementar todos los servicios necesarios para garantizar que el propietario disponga del mismo en el momento y lugar que lo requiera".
- b) Con el fin de mantener cautivo el mercado de propietarios actual y en función de sus necesidades, se implementarán una gran variedad de servicios.
- c) Con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y/o propietarios, y en consecuencia la demanda de los vehículos, se implementará el Sistema de Desarrollo Administrativo (descrito anteriormente), como fundamento para hacer factible la aplicación del Modelo de Servicio.
- d) Con el fin de tener una economía sana, todos los servicios proporcionados por las concesionarias, deberán reportar utilidades (no se subsidiarán).
- e) Todos los servicios especiales seran ofrecidos de manera exclusiva a los propietarios únicos, con el fin de brindar un trato preferencial y lograr en ellos, un alto nivel de satisfacción.

- f) Quedará prohibido a todo el personal, recibir o solicitar propinas por el trabajo realizado.

II.- SERVICIO A CLIENTES.

- a) En apoyo a la comercialización de los vehículos, se captarán clientes potenciales mediante:

- El desarrollo de una base de datos que contenga todos los propietarios de vehículos , de 5 años atrás a la fecha.
- La adquisición de una base de datos de clientes potenciales.

a los cuales se les enviará información de los nuevos modelos, así como una invitación a la concesionaria correspondiente.

- b) En cuanto a la presentación de vehículos en las concesionarias (departamento de ventas), debe existir al menos uno por modelo.

Se dispondrá de un catálogo que presente las variantes en color y accesorios (rines, quemacocos, otros), por vehículo.

- c) Será obligación de las concesionarias brindar un paseo e demostración a cualquier persona que así lo solicite.

Condiciones:

- Haber escuchado previamente, la presentación de las características del vehículo.

- Presentar una licencia de manejo vigente (de la cual el personal de ventas obtendrá los datos personales).
- Tiempo de duración: 15 min. máximo.
- Debe ir acompañado por un agente de ventas.

Responsabilidades del concesionario:

- El concesionario asumirá todos los gastos generados por posibles percances (deducibles).
La corporación cubrirá los seguros para los vehículos de demostración
- El concesionario debe disponer y ofrecer vehículos de demostración en excelentes condiciones de operación.
Todos los gastos de mantenimiento correrán por su cuenta.

d) Explicación de la garantía, servicio en garantía y servicio express.

Explicación de servicios especiales:

- Servicio a domicilio.
- Servicio de grúa y reparación donde se solicite.

Exponer el plan de financiamiento (de la compañía), para la adquisición de vehículos.

Anexar en el formato de datos personales, comentarios referentes al servicio recibido y del vehículo de interés.

e) Seguimiento a los clientes.

Caso 1.

El cliente no se interesó por ningún vehículo por lo cual no se le dará seguimiento. Sin embargo, su ficha de datos personales se guardará 6 meses, por la posibilidad de un cambio de opinión.

Caso 2.

El cliente no ha tomado una decisión y considerará la propuesta. En este caso, se le dará un folleto mencionando: diversas formas de pago y opciones de equipo; además recibirá información acerca de las características de la Concesionaria (Objetivo de la empresa, Organigrama, Departamentos, Controles de calidad, Servicios especiales).

Se acordará una fecha para telefonarle inquiriendo acerca de su resolución (sin hostigamiento).

En el caso de no tener alguna respuesta, se dejará que el cliente tome la iniciativa a seguir.

En el caso de que la respuesta sea negativa, entrará en el caso 1.

En el caso de que la respuesta sea positiva, entrará en el caso 3 (a excepción de los folletos de información).

Caso 3.

El cliente se interesó y decidió realizar la compra.

Se concertará una cita para cerrar el trato.

Se le darán los folletos de información descritos en el caso 2.

f) A la firma del contrato, se especificarán las características requeridas por el cliente (color, número de puertas, equipamiento), y se determinará en función de lo anterior, la fecha de entrega factible (no excedera de una mes).

g) Condiciones a la entrega.

El vehículo se entregará EN LA FECHA PROMETIDA; limpio, sin ruidos, con tanque lleno; se entregarán los manuales de operación y servicio de garantía, además de un artículo promocional (llavero, pluma, chamarra o algún otro).

III SERVICIO AL PROPIETARIO.

Servicio de garantía.

Habiendo pasado 15 días de la entrega del vehículo, cada concesionaria telefonará al propietario, para indagar acerca del nivel de satisfacción obtenido con el vehículo.

Los problemas aquí reportados, recibirán atención prioritaria en el taller de servicio.

III.1 Características generales de Servicio.

a) Recepción.

La recepción de los vehículos en los talleres se hará usando un “parque” de atención.

b) Diagnóstico.

El diagnóstico será realizado por el recepcionista y el controlista, posteriormente se turnará al mecánico correspondiente.

c) Servicio Express.

Aquí se incluyen todas las reparaciones y revisiones realizables en 1 hora :
Aire acondicionado/calefacción, sistema de dirección, amortiguadores, suspensión, ruedas, frenos, sistema de enfriamiento, sistema de combustible, sistema de control de emisiones y afinación, transmisión, sistema eléctrico, accesorios y carrocería.

d) Tiempo de Reparación.

Este se indicará con base a una matriz de reparación contra tiempo y en función de la disponibilidad de partes requeridas.

e) Tiempo de Recepción de partes nacionales

Las partes y refacciones nacionales no comprendidas en el Stock permanente, tendrán un tiempo de recepción de 24 horas.

f) Tiempo de Recepción de partes importadas.

Las partes y refacciones importadas no comprendidas en el Stock permanente, tendrán un tiempo de recepción de 4 días máximo.

g) Condiciones a la entrega.

Después del servicio(cualquiera que este sea) los vehículos serán entregados con las siguientes características: limpio (lavado y aspirado) y con allmorol.

h) Cobranza.

La factura deberá estar lista una hora antes de la entrega. En el caso de servicio express, al momento de ingresar el vehículo se realizará la factura.

i) Entrega física del vehículo.

El vehículo será entregado por el mecánico que realizó la reparación y el Jefe de taller.

j) Llamada post-reparación.

Se llamará a cada propietario tres días después de la entrega del vehículo. Esto lo hará el Administrador de Servicio.

k) Prioridad en el Servicio.

El controlador del departamento asignará la reparación de los vehículos en base a las siguientes prioridades:

- 1) Regreso al taller y Servicios durante el tiempo de Garantía.
- 2) Servicio dentro de Garantía con cobro.
- 3) Regreso al taller fuera del tiempo de Garantía.
- 4) Servicio fuera de Garantía.

III.2 Servicios especiales para propietarios únicos .

- a) Se brindará servicio de grúa a todos los propietarios que así lo soliciten, ya sea al lugar donde el vehículo quedó averiado o al domicilio del propietario.

Lo anterior se aplicará en la zona metropolitana y será brindado por cada concesionaria (donde se compró el vehículo).

En el caso de averías en el interior de la República, el propietario podrá solicitar este servicio a la concesionaria más cercana, mostrando para ello la documentación que lo acredite como propietario único.

- b) Las concesionarias ofrecerán el servicio de renta de vehículos (en una arrendadora), a un costo inferior al ofrecido en el mercado.

5.- Conclusiones.

A través de esta investigación, hemos detectado algunos puntos "solución" fundamentales de la problemática que vive la Industria Automotriz Mexicana, con los cuales queremos concluir esta tesis y dejar abierta la investigación para todo aquel que desee continuar con el estudio; este puede ser un buen inicio para el área de servicio al cliente en esta Industria.

1 Hemos detectado que el servicio al cliente se refleja de entrada, a través de el departamento comercial y/o el taller de Servicio, pues son los que llevan el contacto directo con el cliente o propietario.

Sugerimos al lector suponerse en el caso de tener un automóvil que requiere servicio de agencia ó este Ud. interesado en comprar uno nuevo (de la marca que sea) y recordar el trato que el cliente o propietario reciben normalmente de las concesionarias; con suerte su auto(o el servicio a éste), le salió en un ojo de la cara, pero no le hicieron daño; en el peor de los casos su auto tardará días en ser despachado y probablemente las gracias deba darlas usted (cuidadito con malas caras eh)!

2 El problema es de mayor trascendencia, su origen esta en : La estructura administrativa.

3 La raíz fundamental es aprox. 20% adjudicable a los talleres de Servicio y/o departamento comercial; así como aprox. el 80% restante se debe a la falta (o mala) administración.

4 Para el caso práctico analizado (GM de México), se presenta el mismo problema que para la Industria Automotriz; pues la corporación, ha dejado libremente (sin control), a las concesionarias la administración y dirección del servicio con el cliente.

5 Las soluciones deben generarse proponiendo nuevas políticas y reglamentos, que definan una estructura típica general para los concesionarios (sea cual fuere la marca a la que comercialice), la que dependerá en esencia de el objetivo y filosofía de cada compañía.

6 Ante la situación actual de la Industria Automotriz Mexicana y las expectativas de comercio, el servicio al cliente puede y debe mejorar.

Recuerde lector, usted paga mucho dinero por un automóvil y merece la mejor atención.

7 Para generar un cambio factible y positivo en esta área, proponemos 2 puntos básicos como sigue:

A. Sistema de Desarrollo de Servicio al cliente "SDS".

Plantea las bases y elementos de apoyo para una reestructuración administrativa.

B. Modelo de Servicio al Cliente "MSC".

Es la fase posterior a la reestructuración administrativa.

Tanto el "SDS", como el "MSC" son en general, una propuesta aplicable a toda la industria automotriz Mexicana (con sus correspondientes concesionarias).

No es posible plantear (bajo ninguna circunstancia) el "MSC", sin antes implementar el "SDS"; por el contrario puede plantearse de entrada el "SDS" y posteriormente evaluar por compañía el momento adecuado para implementar el "MSC".

8 Para que le propuesta pueda surtir efecto, debe plantearse inicialmente a la dirección de cada compañía y posteriormente a los concesionarios.

9 La implementación del la propuesta, puede hacerse con el departamento de Ingeniería Industrial (si es que lo hubiere) o con una consultoría externa, lo cual será evaluado por cada compañía.

Recuerde lector, hay que exigir el mejor trato y esperar el mejor servicio usted lo paga y no sólo ello, usted se lo merece.

6.- MARCO CONCEPTUAL.

RECEPCIÓN DEL VEHICULO.- Esta se realizará por personal calificado a nivel humano y técnico.

ACTITUD FLEXIBLE.- Que se adapte a las necesidades del cliente.

RECEPCION INMEDIATA.- Contará con suficiente personal y con un patio (de recepción), mismo que evitará el congestionamiento vehicular del área y permitirá designar el sitio productivo correspondiente.

CONTARA CON UN SISTEMA COMPUTARIZADO (conectado en red) - Permitirá expedir de manera inmediata la orden de trabajo, además de servir como antecedente (al guardarse en los archivos del sistema) para futuras revisiones y composturas del vehículo.

BUEN DIAGNÓSTICO.- Siempre apoyado técnicamente y supervisado por el jefe del taller y ayudantes. De ser requerido hacer una inspección del coche en movimiento.

AREA DE ESPERA EQUIPADA - Contará con un ventanal de observación hacia el área del trabajo, con el fin de que el cliente pueda supervisar si lo desea el servicio prestado a su vehículo. Además contará con los servicios de televisión, cafetera, máquina de refrescos, de dulces y teléfono.

FILOSOFIA DE CALIDAD.- Contratar y capacitar a personas que no hayan trabajado para ninguna otra concesionaria, para evitar así malos hábitos y actitudes negativas. A éstas, se les fomentará una filosofía de calidad en su trabajo y en la atención al cliente.

AREAS DE TRABAJO.- Los servicios se prestarán en áreas de trabajo específicas, por ejemplo: servicio de garantía tendrá un lugar específico, mantenimiento de igual forma etc. Esto permitirá un mejor control de la entrada, facilitará el uso de herramienta.

LAY OUT.- Debe contribuir a disminuir el tiempo de servicio y al mismo tiempo el de entrega.

HORARIO.- De lunes a viernes
recepción 8 a 18.00 hrs.
entrega 8 a 20.00 hrs.
sábado
recepción 8 a 13.00 hrs.
entrega 8 a 15.00 hrs.

SERVICIO RECOLECCIÓN Y ENTREGA.- Se brindará un servicio opcional para la recepción del vehículo a domicilio o a donde el cliente lo solicite, además de un entrega a domicilio.

LIMPIEZA EN LA ENTREGA.- Entregar el coche lavado y encerado al momento de la entrega (hora acordada).

SERVICIO POST SERVICIO.- Consiste en darle seguimiento a las reparaciones efectuadas al vehículo, lo cual se hará vía telefónica en dos ocasiones después de realizada la misma, con intervalo de quince días.

MACROCENTRO DE SERVICIO.- La realización de este macrocentro estará a cargo de General Motors con la supervisión del mismo en todo momento aún después de terminado.

- SECTOR DISTRIBUTIVO.**- Grupo de empresas encargadas de comercializar los productos finales de la Industria Automotriz.
- PRODUCTIVIDAD.**- Se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos). Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.
- PIB (Producto Interno Bruto).**- Valor de la producción bruta de un país, durante un período de tiempo determinado, generalmente un año, incluyendo el valor de los servicios rendidos a la nación por factores extranjeros y deduciendo las rentas de los factores nacionales situados en el exterior.
- APALANCAMIENTO.**- Proporción entre los fondos ajenos de la empresa con interés fijo y el total del capital (propio o ajeno) de la misma.
- VALOR AGREGADO.**- Diferencia entre el ingreso total obtenido por una empresa, un sector o toda una economía, y el costo de las materias primas y bienes intermedios utilizados para obtener aquel ingreso.
- BALANZA DE PAGOS.**- Aquella parte de las cuentas de una nación que muestran los pagos de los residentes y sus ingresos procedentes de los extranjeros, debido a las transacciones internacionales.
- BALANZA COMERCIAL.**- Cuenta corriente de la balanza de pagos, medida por la diferencia entre los ingresos de las exportaciones y los pagos por las importaciones.

- DÉFICIT.-** Una cantidad normalmente expresada en términos monetarios, que expresa el valor en que una suma es más pequeña que otra relacionada con ella; normalmente, significa un exceso de pasivos sobre activos. Un déficit en la balanza de pagos significa un exceso de importaciones voluntarias de bienes, servicios y valores financieros por encima de las exportaciones similares.
- MONOPSODIO.-** Monopolio de demanda por parte de un solo comprador.
- ACTITUD.-** Disposición de ánimo que muestran las personas al realizar su trabajo.
- CALIDAD.-** Conjunto de características de diseño y desempeño que tiene un producto enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente.
- ESTRATEGIA.-** Plan a largo plazo.
- GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio).-** Establecido al final de la Segunda Guerra Mundial, tiene por objetivo regular el comercio entre países.
- COMPETITIVIDAD.-** Es la capacidad que tiene una empresa para dar respuesta a sus competidores manteniendo la rentabilidad en sus operaciones.
- DECRETO.-** Resolución promulgada por el Estado.
- OBJETIVO.-** Medida cualitativa de lo que se pretende alcanzar.
- META.-** Medida cuantitativa de lo que se pretende alcanzar.

- SECTOR AUXILIAR.-** Conjunto de empresas que producen autopartes y componentes automotores para el consumo del sector terminal.
- INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.-** Conjunto de empresas que conforman la industria terminal y la industria de autopartes.
- INDUSTRIA TERMINAL.-** Conjunto de empresas establecidas en el país, que fabriquen o que realicen el ensamble final de los vehículos automotores que se listan a continuación.
- NIVEL DE SATISFACCION.-** Es la aceptación del usuario al servicio efectuado por los trabajadores de GM a su vehículo.
- CLIENTE GM.-** Personas que puede (o desea)poseer un vehículo GM.
- ECONOMIA DE CONBUSTIBLE.-** Es la relación entre el consumo de combustible y el aprovechamiento de la energía producida por éste.
- OPERACIÓN MECÁNICA DEL VEHÍCULO.-** Se refiere al funcionamiento de loselementos de las máquinas de un automóvil.
- OPERACIÓN ELÉCTRICA DEL VEHÍCULO.-** Se refiere al funcionamiento de los elementos de un vehículo, que trabajan bajo los principios eléctricos (luces, instrumentos, medidor, etc).
- AJUSTE DE CARROCERÍA.-** Es la conformación o acomodo de las partes del chasis del automóvil.
- CHASIS.-** Armazón metálica

- ACABADO DE LA PINTURA.**- Es el conjunto de las siguientes características:
uniformidad de color, tersura, brillo, resistencia mecánica y química de la última capa, misma que le da un aspecto estético al vehículo.
- CONCESIONARIOS.**- Intermediario comercial que ha recibido de un productor el derecho exclusivo de venta en una región determinada.
- EFICIENCIA EN EL SERVICIO.**- Significa que la compostura del desperfecto del vehículo este bien hecha a la primera vez que se realiza.
- RAPIDEZ EN EL SERVICIO.**- Significa que el tiempo de reparación es adecuado en función del desperfecto.
- TIEMPO DE REPARACION.**- Comprende el período desde que se ingresa un automóvil al taller de servicio, hasta el momento en que se entrega nuevamente a su propietario.
(tiempo aproximado al estándar establecido para cada falla)
- COMPRESION DEL PROBLEMA DEL VEHICULO.**- Significa que el personal de servicio entiende por medio del propietario del vehículo cuales son las fallas del mismo.
- PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA.**- Cuando el vehiculo es regresado a su dueño en el tiempo prometido después de su reparación.
- DISPONIBILIDAD DE REFACCIONES.**- Existencia en bodega de las partes y refacciones necesarias para efectuar las reparaciones de los vehículos ingresados en los centros de servicio.

- CAPACITACION.-** Entendemos por capacitación o adiestramiento, a la enseñanza teórica o práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad, con el mayor grado de eficiencia, la cual, a su vez, será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de la profesión u oficio.
- DISPONIBILIDAD DEL TALLER DEL SERVICIO.-** Se refiere a la factibilidad de que el taller de reparación tenga capacidad para recibir los vehículos de sus clientes en el momento en que estos demanden su servicio.
- FACTIBILIDAD.-** Que sea realizable.
- MACROCENTRO DE SERVICIO.-** Centro de Servicio ubicado estratégicamente para dar apoyo a las concesionarias con un porcentaje de ocupación mayor al 100%. Este centro se ubicará en el punto más cercano al centro de estas concesionarias.
- LEGISLACION.-** Conjunto de leyes cuyo objetivo es mejorar el servicio al cliente, haciendo respetar por parte del concesionario los objetivos y metas de la estrategia de este modelo.
- AMONESTACIONES:** Con los vehiculos multas altas (programa de multas en función de la falta) programa que por medio de la supervisión y de las encuestas a los clientes GM respecto al servicio recibido, se otorgan distinciones internas entre concesionarios y un premio único llamado de EXCELENCIA AL SERVICIO (Premio EVEREST) al concesionario con el mejor nivel de servicio. (Instituir el premio, otorgando viajes, equipo, uniformes, etc).

BIBLIOGRAFIA

- TLC
Qué es y cómo nos afecta?
MACARIO SCHEITINO

- TLC
Oportunidades, Retos y Riesgos
ARTURO DAMM ARNAL

- LO NEGOCIADO DEL TLC
Un Análisis Económico sobre el impacto
sectorial del Tratado Trilateral de -
Libre Comercio.
ITAM
McGraw Hill

- México, Banco de Datos 1992.
Hugo Ortiz Dietz.
INEGI.

- Tratado de Libre Comercio
SECOFI 1993.

- General Motors México
Libro festivo, 1986.

- General Motors México
Contrato de Concesión (actual).

- Sistema de Desarrollo de Servicio.
GM Corp. 1992.