

308917
79
2^{ej.}



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**APLICACION DE TECNICAS DE INGENIERIA
INDUSTRIAL PARA EL ANALISIS DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN UNA CONCESIONARIA
AUTOMOTRIZ**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :

**CARLOS GABRIEL MANZANO GARCIA
MAURICIO MEJIA ANDREU**

Director: Ing. Jorge González Cota

México, D. F.

1992



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.

INDICE

INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I.- HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.....	1
A.- Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana.....	1
B.- Caso de la Volkswagen en México.....	20
CAPITULO II.- ESTRUCTURA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ.....	28
A.- Areas de la Concesionaria.....	28
1.- Departamento de Administración y Finanzas.....	28
...a.- Objetivo.....	29
...b.- Organigrama.....	29
...c.- Funciones del personal administrativo.....	29
2.- Departamento de Ventas.....	32
...a.- Objetivo.....	32
...b.- Organigrama.....	32
...c.- Funciones del personal de ventas.....	32
...d.- Opciones de adquisición de unidades.....	36
3.- Departamento de Refacciones.....	36
...a.- Objetivo.....	36
...b.- Organigrama.....	37
...c.- Funciones del personal de refacciones.....	37
4.- Departamento de Servicio.....	39
...a.- Objetivo.....	39
...b.- Organigrama.....	40
...c.- Funciones del personal de servicio.....	40
B.- Relaciones Internas y Externas de Concesionaria.....	45

CAPITULO III.- PROBLEMATICA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ.....	48
A.- Problemas del área de ventas.....	48
B.- Problemas del área de servicio.....	50
C.- Problemas del área de refacciones.....	51
D.- Problemas del área administrativa.....	52
CAPITULO IV.- MODELO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	53
A.- Satisfacción del Cliente.....	53
B.- Liderazgo.....	56
C.- Recursos Humanos.....	58
...1.- Objetivo.....	61
...2.- Variables.....	61
...3.- Relaciones.....	62
...4.- Nivel individual.....	62
...5.- Nivel de grupo.....	65
...6.- Nivel organizacional.....	67
D.- Información.....	71
E.- Análisis y Planeación.....	72
F.- Aseguramiento de la Calidad y Productividad.....	74
G.- Efectos en el Entorno.....	78
H.- Resultados.....	79
I.- Filosofía de Calidad y Productividad.....	80
CAPITULO V.- MANUAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	81
A.- Introducción.....	88
B.- Aprobaciones.....	89
C.- Objetivo.....	90
D.- Alcance.....	91
E.- Administración del Manual de Calidad.....	93

F.- Distribución del Manual.....	94
G.- Referencias.....	95
H.- Política de Calidad y Productividad de Volkswagen México.....	96
I.- Organización.....	97
J.- Sistema de Calidad y Productividad.....	98
1.- Objetivo del Sistema de Calidad y Productividad.....	98
2.- Alcance del Sistema.....	98
3.- Misión y responsabilidades.....	98
4.- Estrategia de Calidad y Productividad para 1992.....	100
5.- Revisión del Sistema de Calidad y Productividad.....	101
6.- Educación.....	102
7.- Calidad.....	102
8.- Productividad.....	102
9.- Principios.....	102
10.- Participación.....	103
11.- Plan de Continuidad de Calidad y Servicio.....	104
12.- Sistema de Planeación, Asesoría y Evaluación del Desem.....	104
13.- Sistema de soluciones posibles a problemas encontrados.....	105
14.- Definiciones.....	105
K.- Calidad y Productividad del Servicio.....	107
1.- Introducción.....	107
2.- Revisión de contratos.....	107
3.- Control de diseño.....	109
4.- Control de documentos.....	110
5.- Productos proporcionados por el Cliente.....	112
6.- Identificación y rastreo del producto.....	113
7.- Control de los procesos.....	114

8.- Inspección del servicio.....	115
9.- Inspección del producto.....	116
10.- Acciones correctivas.....	118
11.- Manejo, almacenamiento, empaque, embarque y entrega.....	119
12.- Registros de Calidad y Productividad.....	120
13.- Auditoría interna al Sistema de Calidad y Productividad.....	121
14.- Educación y formación.....	123
15.- Servicio al cliente.....	124
16.- Técnicas estadísticas.....	125
L.- Sistema de Reconocimiento y Motivación.....	127
M.- Sistema de Información.....	128
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	134
ANEXOS.....	136

A NUESTROS PADRES Y HERMANOS:
POR SU INVALUABLE APOYO Y
COMPRENSION.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
DESINTERESADAMENTE NOS OTORGARON
SU APOYO.

INTRODUCCION

Con motivo de la compra de un automóvil en una de las muchas concesionarias Volkswagen en el país, notamos una serie de irregularidades en su funcionamiento, recibiendo un trato que dejó mucho que desear al momento de la operación, y se agravó más cuando desafortunadamente se tuvo que regresar a verificar algunas fallas del automóvil.

Como consecuencia de estas irregularidades, optamos por iniciar una investigación de las causas y motivos del servicio tan deficiente y del trato descortés recibido. Decidiendo entonces involucrarnos en la operación de la concesionaria.

Así pues nuestro primer paso fué dialogar con el Gerente General de la concesionaria exponiéndole nuestro caso e inquietudes, presentando un programa estructurado de lo que pretendíamos dentro de la misma, con objetivos y fechas límite para su cumplimiento; de esta forma recibimos su consentimiento y total apoyo para involucrarnos plenamente desde esa fecha y hasta que lo necesitáramos con las actividades y personal de la concesionaria.

Con el paso de la investigación nos dimos cuenta que el problema radicaba principalmente en la actitud de la gente hacia el trabajo, empezando por las gerencias de las diferentes áreas y reflejándose en los trabajadores.

Es por todo esto que decidimos proponer un plan orientado a la satisfacción total del cliente, presentando un manual de calidad y productividad con su respectivo modelo teórico, tratando de dar un giro a la concesionaria y lograr brindar un mejor servicio.

CAPITULO I.- HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.

INTRODUCCION:

En este capítulo se pretende realizar un breve análisis del desarrollo de la industria automotriz en nuestro país; para posteriormente involucrarnos en el desarrollo de las concesionarias automotrices Volkswagen.

A.- Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana.

Se distinguen 3 fases históricas en el crecimiento de la industria automotriz en México; éstas son:

- 1) 1900-1925. En la que los automóviles son importados.
- 2) 1926-1960. En la que se importan piezas y se ensamblan en el país; así como la importación vehículos.
- 3) 1961-1962. Principio de la consolidación de la industria automotriz nacional.

A continuación se dividen los periodos de la industria automotriz según acontecimientos importantes que marcan cambios en la misma.

1) 1900-1925. En este periodo se importan los autos de los países industrializados. En 1908 se importaron 215 unidades y para 1917 ya alcanzaba el número de 6000 por año.

Las prohibiciones a la importación y barreras arancelarias originaron la inversión por parte de las empresas norteamericanas en los países latinoamericanos; entre 1925 y 1926 se instala la planta ensambladora Ford Motor Company ubicada en la Villa, la cual empezó a operar hasta 1932.

En 1925 se tenían ya 40076 automóviles y la red de carreteras constaba de 695 kilómetros.

En octubre de 1925 el Gobierno Federal redujo en un 50% los aranceles de la importación de vehículos CKD (Completly Knocked Down); es decir vehículos desarmados, para ser armados localmente; sin embargo la importación de vehículos armados totalmente no disminuyó.

2) 1926-1946. Este periodo se caracteriza por la disminución gradual de importación de autos terminados; y el inicio de la industria automotriz nacional. Esto fue gracias a que el Estado Mexicano promulgó una serie de principios enfocados a la industrialización del país; con una serie de iniciativas se contempló a la industria automotriz apoyando su incipiente creación, así como la construcción de caminos y carreteras. Entre 1925 y 1947 se instalaron 12 plantas armadoras que combinaban operaciones de ensamble con importación de vehículos terminados. En este periodo se instalaron 6 plantas ensambladoras que aún existen en México:

General Motors, Willys Mexicana (Vehículos Automotores), Trailers de Monterrey, Ford Motor Company, Automex (Chrysler) e Internacional Harvester; dándose el predominio de los autos americanos. (tabla 1.1)

Con el crecimiento de la industria automotriz también hubo crecimiento de otras industrias como la del acero y vidrio que vinieron a apoyar el desarrollo de la industria automotriz.

EMPRESA	PRODUCTOS DE FABRICACION	FECHA DE ESTABLECIMIENTO
1.-FORD MOTOR COMPANY	AUTOS Y CAMIONES	JULIO DE 1925
2.-AUTOMOTRIZ ONFARRIL	AUTOS Y CAMIONES	MAYO DE 1935
3.-GENERAL MOTORS	AUTOS Y CAMIONES	OCTUBRE DE 1935
4.-FABRICAS AUTOMEX	AUTOS Y CAMIONES	ENERO DE 1939
5.-INTERNACIONAL COMPANY DE MEXICO	CAMIONES	DICIEMBRE DE 1944
6.-DIESEL NACIONAL	AUTOS, CAMIONES, TRACTOCAMIONES Y AUTOBUSES INTEGRADOS	FEBRERO DE 1951
7.-VOLKSWAGEN	AUTOS	ENERO DE 1954
8.-PLANTA REO DE MEXICO	CAMIONES	MARZO DE 1955
9.-INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	AUTOS	NOVIEMBRE DE 1958
10.-MEXICANA DE AUTOBUSES	CAMIONES Y AUTOBUSES INTEGRADOS	NOVIEMBRE DE 1959

Tabla 1.1 EMPRESAS FABRICANTES DE COMPLEJO SECTOR AUTOMOTOR

3) 1947-1961. Para 1947 el crecimiento de la industria automotriz reflejaba una producción de 22840 unidades anuales superando por primera vez al número de importaciones que fue de 21691 y en 1948 se redujeron las mismas a 2691 unidades.

Debido a la devaluación de 1949 y a las medidas estatales sobre la cantidad de vehículos a ensamblar y el precio de los mismos, el ensamble sufrió una baja considerable. A su vez el gobierno permitió la entrada de firmas automotrices japonesas y europeas y el mismo gobierno se integró a la producción al adquirir el capital mayoritario de la empresa Diesel Nacional en 1955.

Entre 1955 y 1960 se tenían 41 marcas en el mercado originarias de 17 empresas; esto creó problemas para las refacciones, servicio y la incorporación de las partes nacionales; lo que propició una vez más el alza en los precios.

Debido a la situación que se vivía en aquel entonces el Gobierno emitió un decreto en 1960 prohibiendo la importación de autos de lujo y de todos aquéllos con un valor superior a los \$ 5000.00 (cinco mil pesos); además de aquéllos ensamblados en el país que excedieran de esta cantidad, todo esto con el fin de eliminar marcas y empresas de la producción de vehículos.

Para 1962 con el decreto en favor de la integración de la industria automotriz se aprobaron concesiones a 9 compañías: Nissan, Internacional Harvester, General Motors, Ford, Diesel Nacional, Fábricas Automex, Fábrica Nacional de Automóviles, Volkswagen y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM).

Debido al escaso mercado y las presiones del Estado, abandonan el país 22 marcas de ensambladores y fabricantes del mercado local: Studebaker, Citroen, Simca, Vaux Hall, Sunbeam, Singen, Borward, Anglia, Alfa Romeo, Wartung, Moscovitech, Shoda, Mercury, Lancia, Jaguar, Buick y Abath, entre otros.

4) 1962-1972. Es el nacimiento de la industria moderna.

Se da el decreto de 1962 en el que gobierno tiene los siguientes objetivos:

- a) Crear fuentes de trabajo.
- b) Elaborar consumo de productos nacionales.
- c) Construir una industria mecánica nacional.
- d) Reducir importaciones y equilibrar la balanza comercial.
- e) Fortalecer el mercado interno.

Con estos puntos se logró fortalecer la inversión en la industria automotriz; y entre 1964 y 1966 Ford, VAM, Dina, Renault, General Motors y Automex comienzan a fundir, maquinar y ensamblar automóviles. (tablas 1.2 y 1.3)

En éste decreto a su vez se proporcionan reducciones y extensiones de impuestos sobre :

- a) Importación de maquinaria y equipo de fabricación
- b) Impuesto federal de ensamble.
- c) Materiales importados, partes y componentes.

Se registró una tasa de crecimiento de la industria automotriz de un 14.3% entre los años de 1960 a 1973, mientras que el crecimiento de la economía del país fue de un 6% de 1962 a 1975.

COMPAÑIA	LUGAR	AÑO
FORD	Cuautitlán	
	Estado de México	1964
VAM	Lerma	
	Estado de México	1964
GENERAL MORTORS	Lerma	
	Estado de México	1965
DINA RENAULT	Ciudad Sahagún	1966
NISSAN	Cuernavaca	1966
	Morelos	
VOLKSWAGEN	Puebla	1968

Figura 1.2 Localización de las plantas en México.

EMPRESA	1960	1965	1970
VOLKSWAGEN	230	1821	3625
FORD	1029	3931	4437
GENERAL MOTORS	1480	4330	4325
CHRYSLER	1024	2411	3999
NISSAN	15	200	1067
DINA	1362	2002	4080
VAM	450	1558	1982

Tabla 1.3 Empleos en las empresas del sector automotriz.

El objetivo del decreto de 1962 es muy claro, pretendía detener la importación a cambio de una fabricación local. El objetivo principal de la industria fue que a partir de 1964 el ensamble de vehículos automotores representara cuando menos el 60% del costo directo del vehículo fabricado en México.

El costo directo contempla los siguientes puntos:

- a) Mano de obra.
- b) Depreciación de la maquinaria.
- c) Energía Eléctrica.
- d) Materiales.
- e) Combustible y otros materiales auxiliares.

5) 1972 a 1977. Se promocionó la exportación en lugar de alzar una consolidación industrial.

El 24 de octubre de 1972 se da el decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz. La producción varió en 1972 debido a los ajustes monetarios y la inflación ya que se incrementaron los costos de las piezas y herramientas importadas. Antes del decreto de 1972, o sea en 1971 y 1972 sólo 2 empresas habían obtenido utilidades, 3 en punto de equilibrio y las restantes con pérdidas. (tabla 1.4)

Otro problema registrado era la saturación del mercado debida a un crecimiento de la producción sin correspondencia proporcional al número de consumidores, que además tuvieron un decremento en el nivel de compra; todo esto como consecuencia de la inflación.

AÑO	IMPORTACION DE MATERIAL DE ENSAMBLE	EXPORTACION DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES	BALANZA COMERCIAL SALDO	COMPENSACION DE IMPORT. REQUERIDAS (%REAL)	DE IMPORT. (%DECRETO)
1960	1789.8	185.9	1603.9	10.4	0
1970	1913.3	320.6	1592.7	16.8	5
1971	2095.1	449.4	1645.7	21.5	15
1972	2401.8	699.7	1702.1	29.1	25
1973	2899.2	1233.6	1665.6	42.6	30
1974	4109.5	1555.2	2554.3	37.8	40
1975	6157.2	1784.6	4372.6	29.0	50
1976	7462.5	3072.3	4354.2	41.4	60

Tabla 1.4 Balanza comercial de la industria automotriz 1970-1976.

Para 1976 la producción automotriz tuvo una baja estrepitosa; debido a la devaluación que originó el aumento de los elementos de importación; disminuyó el financiamiento bancario, lo cual decrementó aún más el poder adquisitivo de los consumidores. Esta crisis trajo como consecuencia en 1977 el decremento en el empleo del 15.6%; con lo cual en este mismo año el Estado decretó la liberación del precio de los autos y permiso para la importación de autopartes y aumentó las extensiones fiscales de la rama.

6) 1977-1983. Se da un equilibrio entre las importaciones y exportaciones y crece el mercado local y la inversión extranjera.

La balanza comercial del sector era deficitaria en 5015 millones ya que de 8109.5 millones que importó sólo exportaron 3093.6 millones. La producción de unidades disminuyó en un 8.9% al fabricar 324979 unidades en 1976 contra 356624 en 1975.

El decreto de 1977 buscaba la generación neta de divisas y alcanzar grados de integración mayores bajo 3 puntos fundamentales:

- a) Integración nacional.
- b) Política fiscal.
- c) Presupuesto de divisas.

Se pretende aumentar el contenido nacional de los vehículos fabricados en el país y evitar importaciones.

Imponiendo a la industria automotriz la incorporación obligatoria de componentes automotrices nacionales en la fabricación de sus vehículos.

a) Componentes nacionales de incorporación obligatoria:

a.1) Motores de gasolina y diesel.

a.2) Carrocerías de autobuses.

a.2.1) Estacas

a.2.2) Pick-up

a.2.3) Volteo

a.2.4) Vannete

a.3) Ejes con o sin diferencial.

a.4) Transmisiones o cajas de velocidades mecánicas.

a.5) Flecha cordánica.

a.6) Discos de frenos y sus componentes.

b) Componentes que deben ser considerados de fabricación nacional subdivididos en:

b.1) Componentes que no están sujetos al requisito de permiso previo de

importación:

b.1.1) Acumuladores

b.1.2) Amortiguadores

b.1.3) Motores limpia parabrisas

b.1.4) Muelles

b.1.5) Parabrisas

b.1.6) Medallones/vidrios laterales

b.1.7) Radiadores

b.2) Componentes sujetos al requisito de permiso previo de importación:

b.2.1) Camisas y cilindros para motor

b.2.2) Retenes y cojinetes

b.2.3) Bandas mecánicas

b.2.4) Condensadores

b.2.5) Rodamientos

c) Esta se refiere a los componentes complementarios de ensamble que no se incluyen en el resto de las listas.

d) Señala los componentes de lujo cuya importación no es objeto de subsidio para la industria terminal, entre los que destacan:

d.1) Controles automáticos de velocidad

d.2) Equipo de aire acondicionado

d.3) Dispositivos o mecanismos eléctricos para cristales

El periodo mencionado busca un crecimiento hacia las exportaciones y un estímulo a la inversión; según la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera donde se exige a las empresas de la industria de autopartes que como mínimo el 60% de su capital sea propiedad de inversionistas mexicanos.

En 1976 los porcentajes de integración nacional fueron se pueden ver tablas 1.5 a 1.9.

e) 1983-1992. Contracción del mercado internacional y crecimiento de las exportaciones.

La declinación del mercado interno era evidente, y se desplomaba más a medida que los precios del petróleo crecían, entre 1981 y 1983 el mercado cayó un 50% es decir a cerca de 300 mil unidades. (figura 1.1)

EMPRESA	%
DINA	65.53
CHRYSLER	61.62
FORD	64.01
NISSAN	66.80
GENERAL MOTORS	66.51
I. HARVESTER	64.31
VAM	61.87
VOLKSWAGEN	63.62

Tabla 1.5 Porcentaje de capital nacional.

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL
PRODUCCION Y NACIONALIDAD DE CAPITAL (1979-1983)

EMPRESAS DE CAPITAL EXTRANJERO	PRODUCCION			
	1979		1983	
	VEHICULOS	%	VEHICULOS	%
VOLKSWAGEN	109464	24.63	86470	30.28
CHRYSLER	90720	20.41	42130	14.76
FORD	74321	16.72	48874	15.37
GENERAL MOTORS	54418	12.25	32934	11.54
NISSAN	50867	11.45	51304	17.97
RENAULT			19057	6.68
V.A.M.			3927	1.38
Subtotal	379790	85.46	279696	97.98

Tabla 1.6 Porcentaje de capital nacional.

	PRODUCCION			
	1979		1983	
	VEHICULOS	%	VEHICULOS	%
RENAULT	14366	5.56	----	---
VAM	24729	3.23	----	---
Subtotal	39095	8.79	----	---

Tabla 1.7 Empresas de capital extranjero con participacion estatal

	PRODUCCION			
	1979		1983	
	VEHICULOS	%	VEHICULOS	%
AUTOCAR MEXICANA DINA	1115	0.25	---	---
MASA	19893	4.48	4759	1.67
VICTOR PATRON	432	0.10	185	0.06
TRAILERS MONTERREY	100	0.02	6	0.00
FAMSA	---	---	426	0.15
TRAKSOMEX	---	---	32	0.01
Subtotal	22691	5.11	5443	1.90

Tabla 1.8 Empresas de capital 100% nacional.

	PRODUCCION			
	1979		1983	
	VEHICULOS	%	VEHICULOS	%
KENWORTH	1885	0.42	346	0.12
INTERNACIONAL HARVESTER	965	0.22	---	---
Subtotal	2850	0.64	346	0.12
TOTALES	444426	100.00	285485	100.0

Tabla 1.9 Empresas de capital extranjero con participación de capital nacional privado.

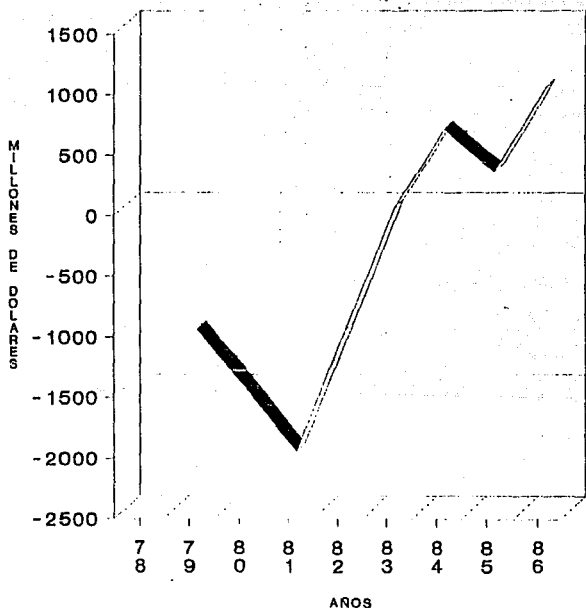


Figura 1.1 CAMBIOS EN LA BALANZA COMERCIAL AUTOMOTRIZ (1979-1986)

En esta época todos los socios capitalistas iniciaron estrategias para recuperarse de la crisis entre 1984 y 1985.

Se inició de esta forma la internacionalización del proceso productivo y la introducción de avances tecnológicos, se tenían puntos favorables como:

- e.1) Mano de obra barata.
- e.2) Políticas estatales favorables.
- e.3) Mercado interno cautivo.

Para el 15 de septiembre de 1983 se emite el decreto para la integración de la industria automotriz en el que se establece una reducción paulatina en el número de línea y modelos a fabricar en el sector terminal, que para 1987 llegue a una línea y 5 modelos por firma. Se prohibió el uso de motores de gasolina de 8 cilindros en autos y camiones comerciales; y a partir de 1985 no se pudieron incorporar motores de gasolina a camiones pesados. Las empresas que incorporaran motores diesel en camiones, tractocamiones y autobuses deberían tener un capital con 51% como mínimo de inversión mexicana.

Los principales objetivos del decreto de 1983 fueron:

- 1) Mantener el equilibrio de la balanza de pagos del país.
- 2) Estimular el crecimiento económico del país.
- 3) Crear una industria automotriz generadora de divisas.
Generar empleos.
- 4) Elevar el contenido nacional de los vehículos fabricados en México.

En 1985 se continuó con la lucha contra la inflación y crisis económica del país, pero ahora con un enfoque hacia las exportaciones para procurar el equilibrio en el presupuesto; es decir, ser autosuficientes en la economía interna de cada empresa dedicada a la fabricación de autos.

Se puede considerar que hay 2 tipos de fabricas automotrices: las denominadas "viejas" en el centro del país y las "nuevas" en el norte del territorio.

B.- CASO DE LA VOLKSWAGEN EN MEXICO.

Se constituyó en 1954 la Sociedad Volkswagen Mexicana con un capital social de 50 mil pesos; desde 1954 hasta 1961 la distribuidora Volkswagen Central tuvo la concesión para poder distribuir y vender autos ensamblados bajo contrato con la Stodebaker-Packard de México.

Es en 1962 cuando se abre la planta Promotora Mexicana de Automóviles (PROMEXA) ubicada en Xalostoc, Estado de México que empleó a 300 trabajadores y con una producción de 25 autos diarios, posteriormente en 1964 se instituye la Volkswagen de México, S.A. de C.V.; iniciándose la construcción de la planta en San Lorenzo Almecatla, Puebla en el año de 1965 en un terreno superior a los 2 millones de metros cuadrados proporcionado por el gobierno estatal. El proyecto de construcción tuvo una inversión inicial de 1000 millones de pesos. En la actualidad consta de 10 mil obreros .

La Volkswagen fué una de las empresas menos golpeadas con las crisis mencionadas, aunque en 1983 se pasó por un periodo muy difícil teniendo una baja en ventas entre septiembre y octubre de 9 mil unidades a 4 mil unidades, superándose 6 meses después para producir 9500 autos en el lapso de un año. Durante esta crisis y para marzo de 1983 la empresa Volkswagen giró un comunicado al sindicato en la que expresaba su decisión de reducir la producción, cancelar la contratación del personal eventual (2500) y prescindir de novecientos trabajadores de la planta. Las causas fueron:

- 1) La falta de divisas en el país.
- 2) La crisis mundial de la industria automotriz (baja exportación).
- 3) La devaluación del peso mexicano.

De esta forma podemos apreciar cómo no afectan por igual las crisis capitalistas a todas las empresas.

La producción en Volkswagen atiende principalmente al mercado interno y atiende a un sector de Centroamérica, Estados Unidos de América, Europa y África.

Podemos señalar que en 1964 cuando se abrió la planta existían 3 naves, para 1965 aumentó a 5, en 1972 a 6 y para fines de 1983 a 8 naves.

La tecnología y el trabajo en la Volkswagen ha influido en la modernización y crecimiento de la industria teniendo como reflejo los siguientes cambios:

- 1) Disminución en el número de máquinas simples y aumento de las complejas.
- 2) Continuidad en el proceso de trabajo.
- 3) Aumento de la productividad por obrero.
- 4) Modificación al proceso de trabajo.
- 5) Nuevos problemas en las condiciones y riesgos en el trabajo.
- 6) Modificación en la forma de pensar obrera.
- 7) Estancamiento del empleo.

Las políticas actuales de la Volkswagen para mantener su eficacia son las siguientes:

- 1) Evitar el desplazamiento y despido de la mano de obra.
- 2) Conocer con precisión las condiciones de trabajo.
- 3) Ampliar sus relaciones de solidaridad e información.
- 4) Información actualizada sobre avances en el ramo de la nueva tecnología para conocer y prever repercusiones laborales.

Las modificaciones tecnológicas repercuten en la situación de trabajo vivo en los siguientes aspectos:

- 1) Menor empleo.
- 2) Aumento de la productividad en el trabajo.
- 3) Mejoría en las actividades peligrosas y en algunas condiciones de trabajo.
- 4) Nuevas situaciones y riesgos laborales.
- 5) Cambios en la organización empresarial y en la propia organización sindical.

La Volkswagen de México tiene un proceso de adecuación y adaptación permanente en el crecimiento de la propia empresa a nivel fabril, al cual se integran las innovaciones tecnológicas que sin ser implementadas de la noche a la mañana permiten mediante un tiempo de adaptación interna alcanzar tanto agilidad como eficacia en el proceso productivo a nivel de los cambios internacionales de la propia empresa y la rama en su conjunto.

La primera concesionaria existente en el país fue la concesionaria Central ubicada en la avenida Juárez en el Distrito Federal, y se notó de inmediato la aceptación del público. Paulatinamente se empieza a buscar terrenos y se determina que en Puebla se encontraría el lugar óptimo para la construcción de la planta debido a su cercanía con Veracruz y la Ciudad de México.

Para 1964 la producción del Sedán era hecha en México en un 30% a un 40% y lo demás se seguía importando.

Las concesionarias empezaron a aumentar y distribuirse en provincia; primero Guadalajara, luego Puebla, luego Monterrey y poco a poco a todo lo largo de la República Mexicana.

Agencias antecesoras en nuestro país son: Central, Aeropuerto y Taxqueña.

A cada agencia se les asignaron cuotas mensuales para venta: en 1965 eran promedio 15 autos mensuales, para 1972 creció el número a 60 mensuales aumentando ese mismo año hasta 70 coches por mes.

Para 1972 el taller se encontraba a un 70% de su capacidad normal y se tenían entre 200 y 250 mil pesos de ventas mensuales.

El crecimiento de las redes de concesionarias era notorio día con día y se abría una agencia en promedio por cada mes.

En agosto de 1976 con la devaluación del peso se da un golpe muy duro a la industria automotriz en general y a la Volkswagen en particular, sin embargo se lograron salir adelante. En esos tiempos se tenían grandes problemas con los autos ya que existía mucha especulación por parte de los mismos concesionados, subían los precios de los automóviles o muchas veces "escondían" los automóviles y aumentaban en precio una vez que éste fuera mayor.

Para 1977 salieron los nuevos modelos de la Volkswagen que llegaron a revolucionar el mercado y reducir la demanda del Sedan, éstos fueron: el Caribe y posteriormente en 1981 el Atlantic.

Con el Caribe se tuvieron problemas con el frenado, los cuales fueron corregidos en el modelo de 1979. En 1980 ya encontramos un Caribe con defensas más reforzadas.

Durante estos años las utilidades se contrajeron debido a lo cambiante del mercado, la planta les obligaba a manejar todo en dólares. (figura 1.2).

Al momento de que la Nissan empezó con su estrategia de mercado por inicios de los años ochenta se desbalanceó toda la industria automotriz, ya que hubo mucho movimiento de personal tanto vendedores, mecánicos y personal administrativo a todos los niveles, existiendo así mucha rotación de personal dentro de todas las concesionarias.

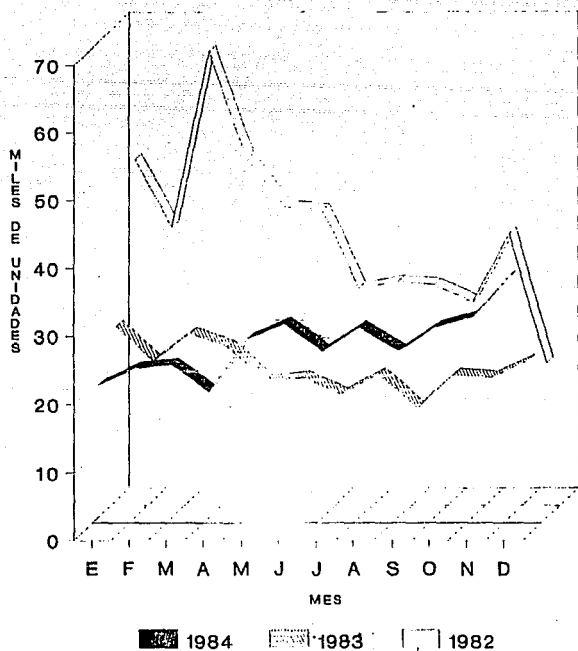


Figura 1.2 VENTAS TOTALES DE VEHICULOS (1982-1984)

Como consecuencia de las devaluaciones, el alza en los precios de los automóviles y la contracción del mercado se decide crear una red de financiamiento automotriz. Las ventas así se vieron reforzadas y aumentadas en un 25% en un plazo de 10 a 12 meses. Los planes de crédito se manejaron a 6, 12 y 24 meses con tasas de 1.5, 1.75, 2 y 3%, teniéndose un promedio de 10 a 15 coches mensuales por autofinanciamiento, se siguió bajo la misma temática y para 1982 con la devaluación, se cayó el sistema de autofinanciamiento ya que se perdió la agilidad del sistema al incrementarse las tasas de interés haciendo imposible su funcionamiento.

El público ante la amenaza de una nueva devaluación compró muchos automóviles en los años de 1983 y 1984, viendo esto más como una inversión que como un gasto.

Con la inflación todo se vino abajo, sólo se admitían pagos en efectivo y no existía ningún crédito.

En 1985 y 1986 la planta mandaba coches a las agencias pero muy poca gente compraba, no había dinero, así muchas agencias tuvieron que cerrar y otros más las vendieron. Los precios iban en aumento y no se podía establecer ninguna política de financiamiento por la misma inestabilidad de la economía.

Las concesionarias que sobrevivieron a este periodo fue gracias a su sólida estructura y a su valiente reacción ante la situación.

Una vez pasada la crisis el mercado se ha mantenido estable y se han seguido abriendo nuevas concesionarias por todo el país. El

repunte más claro se dió en el año de 1990 con la instauración del plan "Hoy no circula" que como es sabido, cada día de la semana laboral no pueden circular el 20% de los automóviles, lo cual dió como consecuencia una gran demanda de automóviles y sobre todo modelos Volkswagen ya que se les considiera como automóviles económicos.

Una clara muestra de esto son las ventas registradas en enero de 1991 que sobre pasaron las 15000 unidades en ese mes.

Por esta misma época nace el plan de Autofinaciamiento Automotriz (AFASA), con un éxito impresionante debido a la comodidad de sus pagos y a la "facilidad" de obtener un coche.

Todo esto nos muestra la capacidad de una empresa seria que ha dedicado más de 35 años a proporcionar un servicio eficiente y de calidad.

CAPITULO II.- ESTRUCTURA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ.

INTRODUCCION

En este capítulo se pretende dar un panorama global de cómo está constituida una concesionaria automotriz, adentrándonos en cada una de sus áreas y conociendo las funciones básicas de su personal.

Una concesionaria automotriz está destinada al servicio y venta de refacciones y automóviles; siendo un distribuidor de la planta y cuyo principal objetivo es garantizar el sello de calidad y servicio que Volkswagen México se ha ganado a lo largo de su estancia en nuestro país.

A.- Areas de la concesionaria.

Una concesionaria automotriz está constituida por una serie de departamentos que en su conjunto tratan de brindar la mejor atención y servicio, elevando su productividad para la total satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación mencionaremos cuáles son las áreas que conforman a una concesionaria automotriz y a su vez se hará un breve análisis de sus funciones.

1.- Departamento de Administración y Finanzas.

a.-Objetivo.

Planeación, control y evaluación de todas las áreas para reflejar la realidad de la concesionaria y hacer la proyecciones correspondientes para cada departamento.

b.- Organigrama. (figura 2.1)

c.- Funciones del personal administrativo y de contabilidad.

1) Gerente General.

Será el responsable de toda la concesionaria, hará cumplir todas las políticas de la misma y será el representante de la misma ante la Organización Volkswagen México.

Realizará las proyecciones del siguiente año en cuestión del manejo de la concesionaria en materia de: ventas, finanzas, laborales y estructurales; además de tomar las medidas correspondientes para el cumplimiento de dichas proyecciones.

Estará involucrado en el funcionamiento de las diferentes áreas que conforman la concesionaria manteniendo un estrecho contacto con sus respectivas gerencias.

El será el encargado de presentar los resultados ante el consejo de administración y por otro lado, planteará nuevos planes y proyectos.

2) Contador y auxiliares.

Se encargarán de llevar al día las finanzas de la empresa. Es importante recalcar que es requerimiento de Volkswagen México que los estados contables se encuentren al corriente mes a mes.

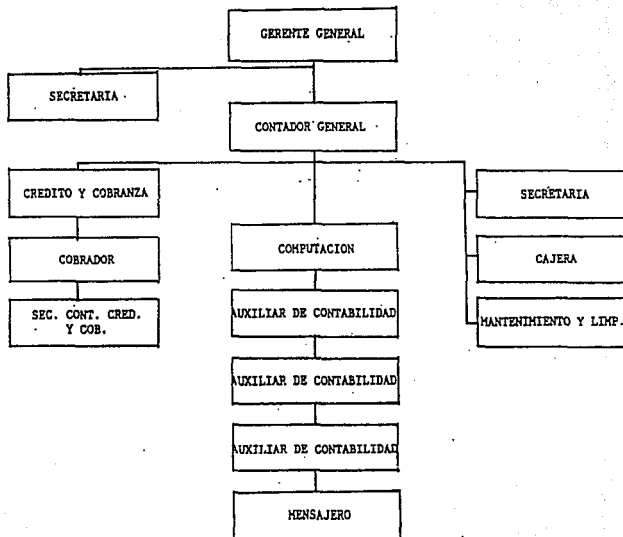


Figura 2.1.- Organigrama Departamento Administrativo.

Colaborarán en la elaboración de estadísticas y proyecciones que proporcionen a la alta gerencia una herramienta en la evaluación del desempeño de la concesionaria y en la toma de decisiones.

3) Capturista.

Se encargará del manejo de los paquetes computacionales para la captura y registro de la información contable.

4) Crédito y Cobranza

Llevarán un control de la situación de clientes en cuanto a la aprobación de créditos y el requerimiento de pago.

5) Cajera

Se encargará de recibir los pagos por parte de los clientes.

6) Secretarias.

Serán auxiliares del personal administrativo de la concesionaria.

7) Mensajero.

Su función principal es el recibo y entrega de documentos dentro y fuera de la concesionaria.

8) Mantenimiento y limpieza.

Se encargan de tener en condiciones óptimas el área de trabajo.

2.- Departamento de Ventas.

a.- Objetivo.

El departamento de ventas tiene como función principal la canalización de los automóviles construidos en planta, así como los importados a los consumidores; buscando la satisfacción de los gustos y necesidades del público.

b.- Organigrama. (figura 2.2)

c.- Funciones del personal de ventas.

1) Gerente de Ventas.

Será el encargado de coordinar el área de ventas y de la capacitación de los ejecutivos de ventas (técnicas de venta e instrucción básica acerca de los automóviles Volkswagen). A su vez se encargará de hacer el pedido mensual de automóviles a la planta y de buscar canalizar junto con su equipo de trabajo las unidades dentro del mercado.

Este pedido mensual se hará por medio de un sistema de correo electrónico.

El sistema de correo electrónico se compone de una base de datos, la cual es alimentada por parte de la planta y es alojada en una macro-computadora. El usuario, en este caso el Gerente de Ventas o algún auxiliar hace el pedido a través de su terminal instalada en la concesionaria y viajando a través de la red conmutada de teléfono.

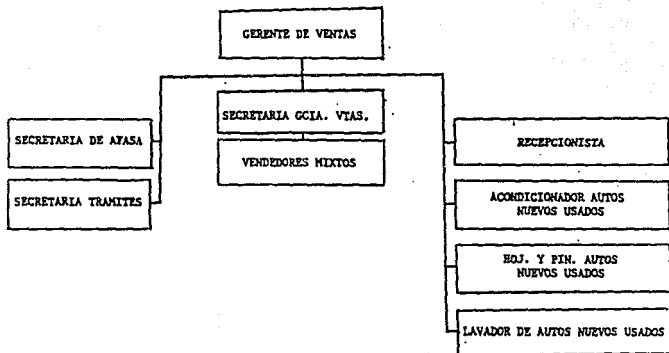


Figura 2.2.- Organigrama Departamento de Ventas.

Para la entrada a esta base de datos es necesario tener una llave de acceso (Password) que le permitirá al usuario saber la cantidad de coches en existencia y de ahí seleccionar aquéllos que él considere son los necesarios. Nunca podrá hacer este pedido sobrepasando el límite de su cuota establecida. La entrega se hará aproximadamente un mes después de la fecha del pedido.

El Gerente de Ventas convoca a junta todas las mañanas a su personal con el objeto de llevar un control preciso de las actividades que se llevarán al cabo ese día; además brindará una asesoría con el objeto de lograr metas preestablecidas en dicho departamento.

A su vez dará la asesoría necesaria a los clientes para que éstos puedan cumplir con todos los requisitos y políticas de pagos y seguros, de manera que puedan recibir su unidad en el menor lapso de tiempo posible.

Otra tarea que tiene a su cargo es la de estar constantemente actualizándose en áreas de mercadotecnia y ventas, ya que representa la primera fuerza de ventas de la concesionaria. La mejor forma de permanecer actualizado en estas técnicas es la venta directa con los clientes, es decir convertirse en un vendedor más.

Además de las actividades ya mencionadas, se encargará de coordinar las tres opciones de adquisición de automóviles.

2) Ejecutivos de ventas.

Son los encargados de dar atención a los clientes potenciales.

Deben de conocer las tres opciones de adquisición que Volkswagen México presenta a sus clientes, con el fin de dar la mejor opción según las posibilidades y necesidades del cliente.

La información acerca de las ventajas del automóvil con respecto a los de la competencia, así como del funcionamiento del mismo deberá ser de su pleno conocimiento, brindando al cliente un mayor panorama acerca del automóvil que está interesado en adquirir.

Cada ejecutivo de ventas tiene sus propias técnicas de venta; en muchos de los casos analizados encontramos que coinciden en emplear un sistema de mercadotecnia basado en presentar al cliente las nuevas opciones que ofrece Volkswagen México, que en muchos de los casos son desconocidos por los clientes potenciales, dicha técnica se aplica tanto a particulares como a grandes empresas. A partir de este momento se les da seguimiento a los posibles compradores para llegar a la venta deseada. A esta técnica antes mencionada se le conoce como la técnica del "vendedor mudo".

3) Secretarias.

Se encargan del papeleo relacionado con facturas, reportes, contratos y pólizas. A su vez, tienen a su cargo la entrega mensual de reportes en las fechas y horas requeridas y por último el control del archivo de la cartera de clientes.

4) Acondicionadores de automóviles.

Su función es la de poner a punto los autos que serán entregados, esto consiste en hojalateo (si se requiere), equipamiento de la unidad con accesorios adicionales y el lavado y encerado del la misma antes de ser entregada.

d.- Opciones de adquisición de unidades.

1) Autofinanciamiento Automotriz (AFASA): Es un plan de financiamiento a cuarenta meses con el mismo número de pagos, en donde existen dos maneras de obtener la unidad. La primera consiste en subastar una determinada cantidad de mensualidades y la segunda a través de un sorteo que se hace cada mes.

2) Arrendamiento Financiero (Leasing): Consiste en la renta de la unidad por un determinado número de meses, seis, doce o veinticuatro y al término de los mismos existe una opción de compra a un precio más atractivo.

3) Venta Tradicional: Como su nombre lo indica, será la compra de contado de la unidad.

3.- Departamento de Refacciones.

a.- Objetivo.

El departamento de refacciones tendrá como objetivo principal suministrar al público en general como al taller mismo las partes que requieran, logrando mantener un adecuado control en sus niveles de inventario.

b.- Organigrama (figura 2.3)

c.- Funciones del personal de refacciones.

1) Gerente de refacciones.

La función más importante que ocupará al gerente de refacciones será el mantener un nivel de inventarios óptimo para el suministro adecuado, tanto de los clientes internos como externos.

Deberá conciliar las diferencias que existan entre lo registrado y el inventario físico. Es por esto que asesorará a su personal en las técnicas de conteo y de control de los inventarios.

El gerente de refacciones además de su relación con la planta deberá llevar buenas relaciones con otras concesionarias que se encuentren en la ciudad de México, ya que frecuentemente es necesario conseguir partes que la planta tarda en surtir.

Es su responsabilidad diagnosticar las variaciones del mercado para lograr una respuesta inmediata ante las necesidades del mismo.

2) Administrador técnico.

Llevará el conteo de las partes en un sistema computacional o en su defecto mediante tarjetas de control. Se hará cargo a su vez de realizar los conteos físicos, como de sus conciliaciones.

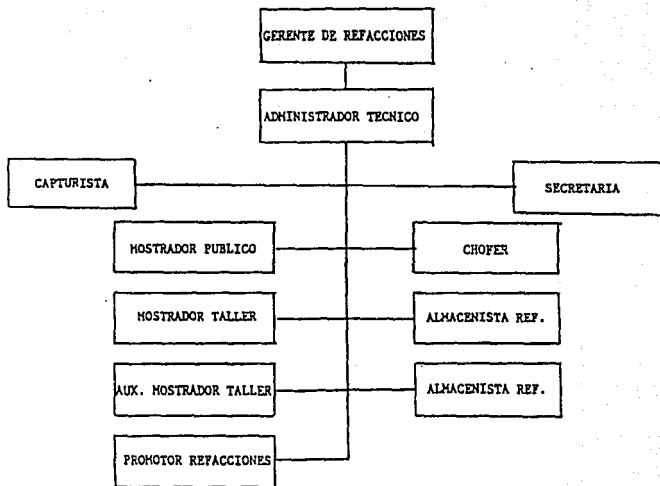


Figura 2.3.- Organigrama Departamento de Refacciones.

3) Secretaria.

Llevará un archivo de las facturas, requisiciones y documentación tanto de la concesionaria hacia la planta como hacia los clientes.

4) Mostradores.

Son los encargados de surtir las piezas ya sea al taller o al público. Usarán una pantalla de números de parte y de ubicación para localizar las partes.

5) Almacenistas.

Se encargan del acomodamiento de las partes y auxiliar en la toma el inventario físico.

6) Chofer.

Su función es la de transportar partes, ya sea entrega de pedidos a clientes diversos o búsqueda de las mismas.

7) Promotor de refacciones.

Podemos decir que hace las veces de vendedor de refacciones que busca su colocación en las diversas concesionarias y refaccionarias con las que se tenga relación.

4.- Departamento de Servicio.

a.- Objetivo.

Brindar al cliente la atención necesaria para la satisfacción de sus necesidades y deseos, buscando mediante un trabajo serio y eficiente ganar la confianza y preferencia del público.

b.- Organigrama. (figura 2.4)

c.- Funciones del personal de servicio.

1) Gerente de servicio.

Tendrá como función básica el incremento de la productividad y de la calidad de la concesionaria, aplicando adecuadamente todos los recursos puestos a su disposición.

Coordinará todas las funciones del taller y de su personal, asesorándolo y capacitándolo. Para esto el gerente de servicio impartirá semanalmente cursos a sus mecánicos y personal auxiliar.

Respecto a los asesores de servicio deberá de tener una comunicación constante con ellos, ya que podemos decir que son la mano derecha del gerente de servicio y sus representantes ante el cliente. Para lograr esta comunicación se tendrá al menos una junta con todos ellos por semana, en donde se expondrán problemas, ideas, resultados y soluciones.

El gerente de servicio en muchos casos deberá tratar directamente con el cliente, si éstos no están satisfechos con el servicio recibido o si requieren de un servicio especial.

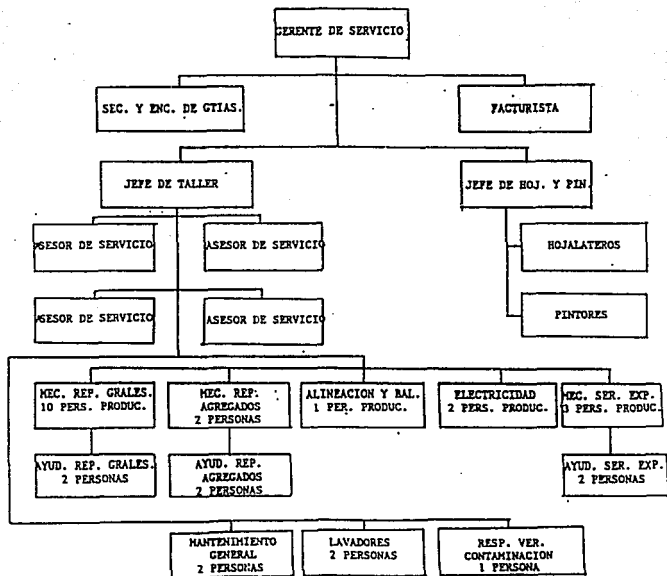


Figura 2.4.- Organigrama Departamento de Servicio.

2) Jefe de taller.

Su función básica es la de coordinar las actividades de todos los mecánicos, de proveerlos de las herramientas necesarias y de mantener en óptimas condiciones el equipo.

Será un segundo asesor para los mecánicos en cuestiones relacionadas a la reparación de las unidades.

Llevará un control estadístico y de proceso de todas las actividades realizadas en el taller.

3) Asesores de servicio.

Los asesores de servicio serán los encargados de recibir al cliente, hacer un diagnóstico de la probable falla en su automóvil, detectar algunas otras y obtener toda la información necesaria del cliente para su completa satisfacción.

Una vez recibido el auto se encargarán de coordinar a su equipo de mecánicos para cumplir con la fecha de entrega y servicio requerido.

El asesor de servicio verá porque la unidad quede en condiciones óptimas para ser entregada, realizando una prueba personal a la unidad y verificando que se entregue en buenas condiciones de limpieza.

La entrega de la unidad la realizará personalmente avisando a los clientes por medio de una llamada telefónica y dando de alta en un archivo todos los datos referentes a la unidad.

4) Mecánicos.

Su función es la de reparar las unidades, dejándolas en óptimas condiciones de uso, cumpliendo con los tiempos y requerimientos de productividad y calidad establecidos por la planta.

5) Ayudantes generales.

Se encargarán de proporcionar a los mecánicos el material y herramientas necesarias para el desempeño de sus labores, manteniendo limpias las áreas de trabajo y ganando día con día los conocimientos de un mecánico clasificado.

6) Responsable de verificaciones.

Tendrá a su cargo la verificación de contaminantes colaborando así con el programa contra la contaminación.

7) Mantenimiento.

Se encargan de mantener en condiciones óptimas el área de trabajo.

8) Lavadores.

Lavarán los autos, una vez que éstos hayan sido reparados.

9) Jefe de hojalatería y pintura.

Tendrá a su cargo el área destinada a la reparación de autos chocados, atendiendo personalmente a los clientes que requieran de este servicio.

Estará encargado de realizar el plan de trabajo con aseguradoras.

Será el responsable directo del suministro de equipo, herramientas y materiales a sus hojalateros y pintores, de revisar avances y el trabajo una vez que éste se haya terminado.

Asesorará a través de juntas y sesiones a su grupo de trabajo con el fin de incrementar la productividad y calidad en todos los trabajos.

Una vez terminado el trabajo se encargará de rendir cuentas a los clientes, buscando que éstos queden totalmente satisfechos.

10) Hojalateros y pintores.

Son los encargados de reacondicionar las unidades chocadas dejándolas en óptimas condiciones de uso, cumpliendo con los tiempos y requerimientos de productividad y calidad establecidos por la planta.

11) Secretarías.

Llevarán el control de la facturación tanto de taller con la refaccionaria, así como del taller hacia el cliente, se encargarán de llevar un control de garantías y de la realización del procedimiento para el cumplimiento de las mismas.

B.- Relaciones internas y externas de concesionaria.

Es un hecho que dentro de la concesionaria el personal es al mismo tiempo cliente y proveedor, por lo que cada área requiere de las demás para su buen funcionamiento; de aquí que podamos manejar los términos de clientes internos y externos.

El cliente interno será un miembro de la misma área o de otra que requiera de algún servicio, información o producto.

Un cliente externo será la organización o individuo que requiera algún producto o servicio de la concesionaria, pero que no forme parte de ella.

En nuestro análisis encontramos que las relaciones entre las diferentes áreas de la concesionaria, así como al exterior son muchas; esto nos da un punto de partida para pensar en la satisfacción total de los clientes. Por ningún motivo se debe de dejar a un cliente insatisfecho, sea interno o externo, ya que esto demeritará la calidad de trabajo y denotará un nivel bajo de productividad.

A continuación se presentará un análisis por área de las diferentes relaciones internas y externas, dándonos cuenta de la gran cantidad de necesidades por parte de cada área:

- 1) Servicio (taller).
 - a) Internas.
 - a.1) Refacciones.
 - a.2) Hojalatería y pintura.
 - a.3) Departamento de administración.

b) Externas.

b.1) Clientes.

b.2) Asesores.

b.3) Proveedores.

b.4) Planta.

b.5) Sindicato.

2) Refacciones.

a) Internas.

a.1) Servicio.

a.2) Ventas.

a.3) Departamento de administración.

b) Externas.

b.1) Clientes.

b.2) Planta.

b.3) Otras concesionarias.

3) Ventas.

a) Internas.

a.1) Refacciones.

a.2) Departamento de administración.

b) Externas.

b.1) Clientes.

b.2) Planta.

b.3) Otras concesionarias.

4) Servicio (hojalatería y pintura).

a) Internas.

a.1) Servicio (taller).

a.2) Refacciones.

a.3) Departamento de administración.

b) Externas.

b.1) Clientes.

b.2) Aseguradoras.

b.3) Planta.

5) Departamento de administración.

a) Internas.

a.1) Servicio.

a.2) Refacciones.

a.3) Ventas.

b) Externas.

b.1) Planta.

b.2) Sindicato.

b.3) Aseguradoras.

b.4) Proveedores.

b.5) Clientes.

b.6) Otras concesionarias.

b.7) Organización Volkswagen.

CAPITULO III.- PROBLEMATICA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ.

INTRODUCCION.

En nuestro análisis de las concesionarias automotrices hemos encontrado una serie de problemas e irregularidades. Todos estos problemas repercuten de manera directa en la productividad y calidad de la concesionaria y por consecuencia en la imagen de la misma hacia el cliente.

Se analizarán una serie de irregularidades que de una forma u otra afectan el buen funcionamiento de la concesionaria, el servicio al cliente, calidad y productividad. A continuación haremos una división de la problemática detectada en cada una de las áreas:

A.- Problemática en el área de ventas:

El principal objetivo de esta área que está tan relacionada con los clientes debe ser la completa satisfacción del mismo. Es frecuente encontrar a muchos clientes insatisfechos con el servicio prestado por esta área; los clientes se quejan de no recibir la información completa acerca de las unidades, cumplimiento de garantías, condiciones de pago o falsas promesas con el fin de convencerlos para la compra de la unidad, además el seguimiento que da la concesionaria a sus clientes es casi nulo, esto demerita mucho en sus controles y para el logro de futuras ventas.

La tardanza en el tiempo de entrega de las unidades es otro motivo de queja por parte de los clientes; el problema es complejo debido a que no siempre es culpa de la concesionaria, ya que el surtido de las unidades por parte de la planta con frecuencia se retrasa. Por otro lado, en muchas ocasiones los vendedores ofrecen tiempos de entrega que hasta ellos mismos saben que no se podrán cumplir.

Curiosamente en una de las agencias analizadas encontramos un gran problema de comunicación dentro de la misma área, por un lado los empleados (ejecutivos de cuenta, secretarias y acondicionadores) mostraban cierta clase de miedo hacia la gerencia debido a la prepotencia del gerente de ventas y por otro el gerente de ventas mostraba claramente una idea errónea de lo que debe de ser un líder dentro de una organización. Como consecuencia de esta situación se nota claramente la poca importancia que tienen los clientes para con la concesionaria. Por ende no hay aportación de ideas, ni se nota un trabajo en equipo, los empleados se limitan a cumplir con sus obligaciones y la gerencia se muestra inflexible ante su manera de pensar.

Como última idea podemos mencionar que aunque las técnicas de venta utilizadas en estos momentos no son del todo malas, estas podrían ser mejoradas si se tuviera una capacitación más profesional y constante.

B.- Problemática en el área de Servicio.

El área de servicio es la más compleja dentro de la concesionaria, ya que no sólo deben de saber controlar su situación interna, sino además, debe de dar un excelente servicio al cliente.

Cuando cualquiera de nosotros requiere de servicios mecánicos y/o de hojalatería y pintura para nuestro automóvil y recurrimos a una concesionaria, estamos concientes de la pérdida de tiempo que esta acción nos representará.

El problema más grande que tiene que atacar el área de servicio es la planeación de sus procesos, recursos y actividades para lograr entregas a tiempo de las unidades a los clientes. El área de servicio es el departamento que cuenta con el mayor número de trabajadores dentro de la concesionaria, al realizar una serie de entrevistas al personal nos dimos cuenta de la actitud negativa que en muchos casos tienen para con la concesionaria: ausencia de motivación, la falta de conocimiento de trabajo, la ausencia de labor en equipo, falta de comunicación, desinterés por capacitarse y el deseo por sólo recibir un salario, son factores que determinan la baja calidad y productividad de dicha área.

Como consecuencia de todos los aspectos antes mencionados encontramos un alto índice de rotación de personal y ausentismo.

Para agravar esta situación encontramos que las herramientas y equipo de trabajo proporcionados por la concesionaria no son del todo completos o bien éstos se encuentran en malas condiciones.

Tocando un poco el tema de las relaciones internas que se viven entre los dos departamentos del área de servicio (hojalatería y pintura y taller mecánico) cabe mencionar que son muy tensas y en ocasiones llegan a ser hasta malas. El problema radica en que los empleados de cada departamento se ven como rivales y en ningún momento tratan de establecer una labor de equipo. Las consecuencias podrían ser en extremo graves si uno de estos conflictos llegara a repercutir en el sindicato.

Para que la labor del área de servicio sea completa se debe de adoptar una actitud de liderazgo por parte de todo su personal dentro de su actividad. Hasta la fecha, el cliente tiene que lidiar con todos y cada uno de los integrantes de esta área, ya que ninguno toma la parte que le corresponde como un problema propio y lo encara; en muchas ocasiones la mala imagen que todo esto hace que el cliente decida optar por otro lugar dónde solucionar su problema.

C.- Problemática del área de Refacciones.

Aunque los problemas de actitud y de trabajo en equipo no dejan de existir en esta área, la problemática radica principalmente en los procedimientos de seguimiento, control y localización de las partes.

En muchos de los casos las técnicas utilizadas para el control de inventarios son ya caducas e inservibles, su control es a base de registros manuales que son ineficientes y rudimentarios.

La planta es la responsable de suministrar a las concesionarias las partes que requerirán durante un periodo determinado de tiempo, pero la concesionaria no lleva un seguimiento interno eficiente que dé opción a reaccionar ante cambios en la demanda.

Todo esto repercute directamente en los clientes, ya que si el cliente va personalmente a la concesionaria en busca de una refacción, su necesidad en algunas ocasiones no quedará resuelta por la falta de la misma, o bien si lleva su automóvil a una reparación y para ésta se requiere de refacciones, la reparación se prolongará por la ausencia en algunos casos de dichas partes.

D.- Problemática del área administrativa.

Es obvio que la alta gerencia de cualquier organización debe estar involucrada en su problemática interna, para lograr un buen desempeño de la empresa. En muchas concesionarias no se está aplicando mano dura y no hay gente emprendedora. El tomar tanto decisiones y actitudes que determinen la manera en que debe de operar dicha organización debe ser apoyada por las gerencias, y si esto no fuese así, tomar decisiones drásticas para llevar un mejor control.

CAPITULO IV.- MODELO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

INTRODUCCION

En este capítulo se pretende presentar un modelo de calidad y productividad, para establecer las bases de nuestro Manual de Calidad y Productividad

Tomaremos como pauta para el aseguramiento de la calidad y la productividad las normas nacionales NOM CC y los conceptos básicos de productividad para un Sistema de Calidad y Productividad.

Los elementos básicos que debe de cubrir un Sistema de Calidad y Productividad para una empresa que está dirigida al mercado son:

- Satisfacción del cliente.
- Liderazgo.
- Recursos de humanos.
- Información.
- Análisis y planeación.
- Aseguramiento de la calidad y productividad.
- Efectos en el entorno.
- Resultados.
- Filosofía de calidad y productividad.

A continuación se detalla cada uno de los incisos anteriores.

A.- Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente no es sólo una política, sino la actividad central del negocio.

Todos los empleados deben de considerar que la prioridad número uno es la satisfacción del cliente. Por eso, el compromiso de la organización hacia la mejora continua está establecido en la misión y filosofía de la organización, las cuales deben de ser difundidas en todas las áreas de la concesionaria. Este compromiso se expresa en el siguiente "Modelo de Satisfacción al Cliente." (figura 4.1)

Es indispensable determinar todos los requerimientos del cliente para llevar un control efectivo de la calidad y la productividad. -

Cuando esto no se lleva a cabo se crearán problemas que afectarán a las subsecuentes actividades.

Las condiciones que deben de llevar los productos o servicios ofrecidos al cliente son:

- 1) Especificaciones y características.
- 2) Confiabilidad.
- 3) Seguridad.
- 4) Costo.
- 5) Mantenimiento y servicio.
- 6) Aspectos ambientales.

Todas estas condiciones deberán de llevar un balance que sea atractivo al cliente en cuanto a producto, servicio y costo.

Los programas de control de calidad y productividad están siendo enfocados hacia un uso mejorado de los recursos: tales como: energía, equipo, materiales, fuerza laboral y todos aquéllos que influyan en la producción de un bien o un servicio.

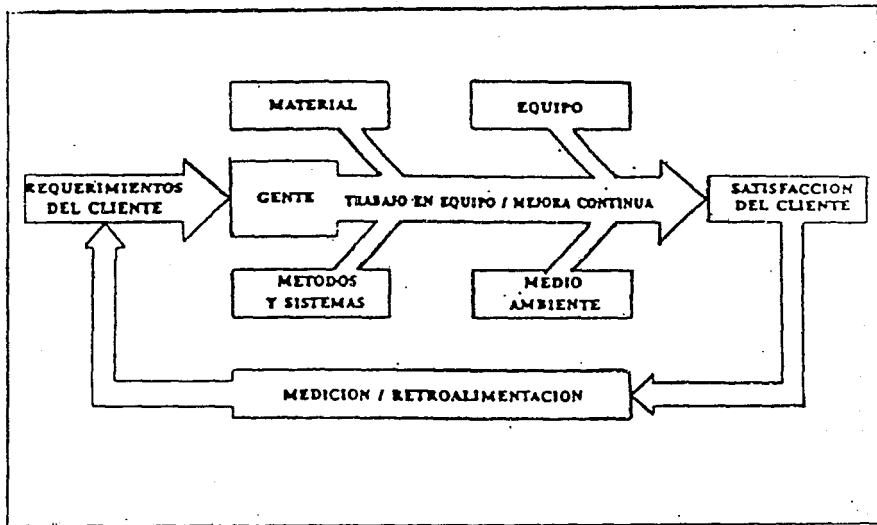


Figura 4.1.- Modelo del proceso para la satisfacción del cliente.

Actualmente los conceptos Calidad Total y Productividad Total tienen como premisa básica la mayor salida de producto con un servicio más vendible por unidad de entrada. Todo esto sin perder de vista que nuestro destino final será el cliente; siendo así, que todos nuestros programas deben tener como centro de atención al cliente. Estos programas deben de tomar en cuenta las acciones de mercadotecnia y planeación del producto o servicio, producción del mismo, enfoques de ingeniería industrial y la práctica de la administración y dirección.

B.- Liderazgo.

El éxito de la concesionaria será atribuido principalmente al papel que desempeñe la alta dirección, quien tiene la responsabilidad del establecimiento y comunicación de la visión, los valores y los sistemas para lograr la excelencia, así como el cambio cultural hacia la calidad total y productividad total, a través de la prevención, el estímulo y el apoyo a la participación del trabajo en equipo.

La concesionaria deberá proporcionar todos los requerimientos deseados por el cliente sin aumentar el valor de venta y proporcionar un valor agregado que distinga al producto o servicio.- De aquí se desprenderá una aceptación y una reputación de la concesionaria hacia el cliente, dando su primer paso hacia el liderazgo.

Podemos definir como liderazgo a aquella capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Esta influencia puede ser debido a la posesión de un puesto gerencial en la concesionaria o bien, que surja alguien sin un nombramiento formal.

A medida que en la concesionaria se logre una estructura bien definida denotaremos la manera en que el Gerente General ha logrado el desarrollo de su liderazgo y ha influido en su equipo de trabajo.

Todo líder debe de tener relaciones de trabajo caracterizadas por una confianza mutua, respeto de las ideas de sus subordinados y aprecio de sus sentimientos; esto con el fin de tener un equipo ánsioso de colaborar con él y no un equipo que esconda información útil para ambas partes.

Los líderes eficientes explotan vigorosamente las oportunidades, preven el cambio, motivan a sus seguidores, dirigen la organización hacia sus objetivos y corrigen las fallas.

La concesionaria es un organismo de control y coordinación, las reglas, políticas, descripciones de trabajo y jerarquías son instrumentos para alcanzar objetivos; con la aplicación del trabajo en equipo se lograrán importantes mejoras dentro de la estructura de la concesionaria, denotándose la imagen y servicio deseado hacia los clientes.

C.- Recursos humanos.

Todo grupo de individuos posee talentos únicos y una visión común para crear un producto de calidad para el cliente. Cada contribución por insignificante que sea ayudará a el logro de la calidad requerida. La meta de un grupo humano orientado al mercado es satisfacer tanto las necesidades externas como internas de los clientes con productos y servicios de alta calidad. (figura 4.2)

La combinación de talentos y habilidades, además de un entrenamiento adicional y constante hará a cada uno de los miembros de la concesionaria más valioso, dándonos una mayor fuerza competitiva. Cada miembro será seleccionado para el proceso al cual pueda aportar mayores beneficios de acuerdo a una evaluación de sus talentos y habilidades.

Dentro de la concesionaria habrá diferentes funciones en cada una de las áreas, sin embargo, no importando qué tan bien o mal se encuentre cada área, se deberá de concentrar el esfuerzo de los departamentos hacia una meta común, la satisfacción total del cliente.

El Gerente General de la concesionaria deberá de aplicar todos sus conocimientos y habilidades como líder para canalizar cada una de las capacidades y potenciales que contribuyan al pleno desarrollo de la concesionaria.

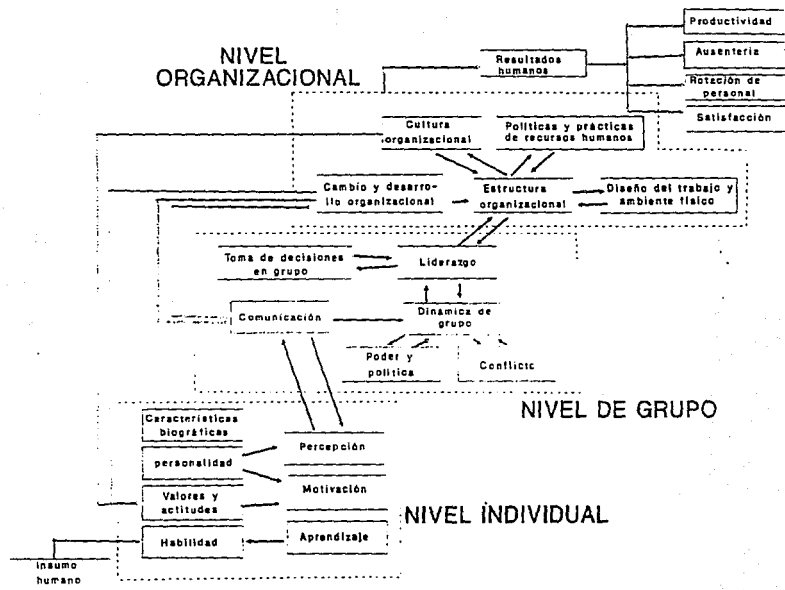


Figura 4.2 NIVELES DENTRO DE LA ORGANIZACION

Una vez los empleados concientes de su responsabilidad para con el negocio y con el mercado deben de entender que no solamente deben de ver por sus intereses, sino también por las expectativas de los otros empleados, esto contribuirá a la implementación de un mejor ambiente de trabajo y se reflejará en el mejoramiento de los productos y servicios para los clientes.

La calidad y la productividad deben de ser vistas como un producto final, esto es, al momento de realizar cualquier actividad, ya sea, la entrega de un producto o el desarrollo de un servicio, ningún error puede ser cometido. Una gran cantidad de inspecciones pueden ser realizadas pero en vez de obtener la detección de un defecto se buscará un producto o servicio con cero defectos.

Los clientes que reciben estos productos con la calidad deseada estarán agradecidos y formarán un soporte continuo para nuestras operaciones.

Se debe ser estudioso con el comportamiento de los trabajadores, es un punto vital ya que gracias a ellos se logra el formar una organización; para ello es necesario observar, percibir, preguntar, escuchar y leer, para así lograr explicar y predecir el comportamiento de lo que hacen y harán.

Muchas opiniones son fundadas en la intuición y no en los hechos que se dan día con día y que nos pueden dar una mejor aproximación a lo que sucede realmente. Por lo que se deben basar nuestras conclusiones en condiciones controladas. A esto se le conoce como estudio sistemático, el cual reemplaza a la intuición. Al realizar un análisis sistemático se mejorará la eficacia al lograr explicar y predecir con acierto el comportamiento dentro de la concesionaria.

Para partir con un análisis de una empresa es necesario definir qué es una organización, pues a partir de una buena organización se funda cualquier empresa, así organización es "una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes."

El lograr que una empresa se forme y se mantenga tiene que ver mucho con el controlar el comportamiento organizacional, muchos lo estudian por mera curiosidad, otros para poder predecir lo que sucede en las empresas, otros para el logro de una buena administración dentro de la empresa y otros simplemente para alcanzar un fin específico, es decir alcanzar un grado o licencia determinado.

Para lograr entender el comportamiento dentro de una organización es necesaria la creación de un modelo, es decir una abstracción de la realidad, o sea, una representación simplificada de algún fenómeno de la vida real. Los componentes básicos de un modelo son:

- 1) tener un objetivo
 - 2) ubicar variables
 - 3) establecer relaciones
- 1.- Objetivo.

Determinar en el modelo qué es lo que se quiere hacer con él, como por ejemplo: predecir rotación de personal, evaluar estilo de liderazgo y así saber cuáles son las variables fundamentales.

2.- Variables.

Son todas aquéllas que pueden medirse y que cambian en amplitud, intensidad o ambas.

Las variables dependientes son una respuesta en la cual influye la variable independiente, aquí encontramos a la productividad, ausentismo y otros.

Las variables independientes afectan a las dependientes, es decir son la causa supuesta de las dependientes, aquí encontramos a la inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación, y otros.

3.- Relaciones.

Encontrar la relación entre las variables y el modelo establecido, encontrar cuál es la causa o causas y cuáles los efectos.

Un modelo comienza a estructurarse al analizar la conducta individual, pues de un conjunto de individuos se logra la creación de cualquier organización, por lo que damos énfasis en el cuidado de la selección de la gente que forme la organización y tratar de desarrollarla lo más posible.

4.- Nivel individual.

a.- Características biográficas.

Se toma en cuenta la edad, sexo, estado civil, antigüedad, y otras que de alguna manera puedan cubrir con un perfil previamente establecido.

b.- Personalidad.

Nos describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. Existen algunos determinantes de la personalidad como son: herencia (todo aquello que se tiene desde el momento de la concepción), ambiente y situación.

Se busca sacar el mejor provecho a un individuo conociendo sus rasgos característicos, esto mediante un control, orientarlos al logro de objetivos y motivarlos a seguir adelante.

c.- Percepción.

No siempre de la manera en que se ve al mundo externo es la realidad, muchas veces se ven las cosas tal y como se quieren ver.

En una empresa se busca que los empleados de toda índole perciban las cosas tal y como realmente son y no distorsiones la realidad.

d.- Aprendizaje.

"Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia."

Se debe buscar el cambio dentro de las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo de manera en que influyan de manera positiva en el logro de objetivos.

e.- Valores.

Son las convicciones básicas que tiene un individuo.

Dentro de los valores se encuentran los económicos, religiosos, teóricos, estéticos, sociales y políticos.

f.- Actitudes.

Son proposiciones que suponen una evaluación, ya sea a favor o en contra con respecto a personas, objetos o acontecimientos. Estas opiniones que se tienen hacia algo o alguien se ven influenciadas por la familia, escuela, grupos humanos y en las mismas empresas; es así, como se debe buscar la influencia positiva dentro de la organización hacia los trabajadores.

g.- Habilidad.

Es la evaluación de lo que alguien puede hacer en un puesto o trabajo. Es preciso para el buen desempeño de una empresa el lograr explotar al máximo las capacidades de cada uno de los individuos que la forman.

h.- Motivación.

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Así es como se han desarrollado algunas corrientes que tratan de interpretar la motivación, dentro de las cuales encontramos a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow cuya jerarquía es la siguiente:

- 1) Necesidades fisiológicas.
- 2) Necesidades de seguridad.
- 3) Necesidades de amor.
- 4) Necesidades de estima.
- 5) Necesidades de autorealización.

A medida que se satisfacen estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante.

Por otra parte Douglas McGregor propuso dos puntos de vista con respecto al ser humano:

El primero es un punto de vista negativo y es denominado teoría X, la cual tiene como premisas:

- a) Empleados sienten aversión intrínseca por el trabajo y tratarán de evitarlo.
- b) Hay que obligar a los trabajadores a hacer sus labores, pues sólo así alcanzan las metas.
- c) Los empleados rehuyen responsabilidades.
- d) La mayor parte de ellos anteponen seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo.

Aunado a esto, está el punto de vista positivo denominado teoría Y, que tiene como principales premisas las siguientes:

- a) Los empleados consideran al trabajo una actividad tan natural como el descanso, comer y dormir.
- b) El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido.
- c) El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
- d) La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población.

5.- Nivel de grupo.

a.- Comunicación.

La comunicación dentro de una organización tiene cuatro funciones que son las de control, motivación, expresión emocional e información. Es preciso evitar las barreras de comunicación y distorsión de información dentro de la concesionaria.

b.- Toma de decisiones en grupo.

Se tienen tanto ventajas como desventajas. Dentro de las ventajas podemos distinguir:

- 1) Información y conocimiento más completo.
- 2) Aumento de la diversidad de los puntos de vista.
- 3) Mayor aceptación de una solución.
- 5) Mayor legitimidad.

Dentro de las desventajas encontramos:

- 1) Lentitud.
- 2) Presiones de conformismo.
- 3) Dominio de unos cuantos.
- 4) Responsabilidad ambigua.

Dentro de la empresa se debe tener muy clara la manera de pensar del grupo y cuáles son sus tendencias, así las decisiones del grupo serán en función de hacia dónde tiendan.

c.- Liderazgo.

Es la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas concretas. Dentro de las cualidades que un líder debe de tener existe una gran controversia, lo que sí podemos afirmar es que es indispensable que los líderes de una empresa estén bien enfocados hacia los objetivos buscados.

d.- Poder y política.

Existen cuatro fuentes fundamentales para el poder y muchas veces se dan combinaciones de estas fuentes en la obtención del mismo, estas cuatro fuentes son:

- 1) Poder de posición.
- 2) Poder personal.
- 3) Poder de experto.
- 4) Poder de oportunidad.

Como conducta política dentro de una organización entendemos a todas aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella.

Así las personas que tienen poder y que preferentemente deberían ser a su vez líderes dentro de su organización juegan un papel fundamental.

e.- Conflicto.

Dentro de cualquier organización existen esfuerzos por parte de individuos para anular los esfuerzos de otra mediante alguna clase de bloqueo, logrando que ésta persona no logre sus metas o intereses. Se dice que los conflictos tienen su origen en la falta de apertura y confianza entre las personas, por una comunicación deficiente y por la incapacidad de los gerentes de ver por las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

6.- Nivel organizacional

a.- Estructura organizacional.

Cualquier estructura debe estar formada por tres componentes que son: complejidad, centralización y formalización. Toda organización tendrá variaciones en su estructura dependiendo de el tamaño de la organización, la tecnología dentro de la misma, el ambiente existente y la diferenciación ya sea ésta horizontal o bien vertical.

b.- Diseño del trabajo y ambiente físico.

Las propiedades estructurales de la empresa afectan las características del trabajo, así la forma en que están diseñados los trabajos influyen en el desempeño y satisfacción. El diseñar el trabajo, es el combinar tareas para formar trabajos completos.

Es preciso diseñar un ambiente óptimo de trabajo, ya que repercutirá en la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción.

Dentro de los factores que intervienen para un mejor ambiente físico de trabajo encontramos a la temperatura, ruido, iluminación, espacio, distancia entre personas, privacía, ausencia de estres y muchos otros que de manera directa o indirecta afectan para el buen desempeño de las actividades laborales.

c.- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Tener cuidado en el tipo de personas que se contratan y una vez contratados tener los adecuados procedimientos de evaluación, porcentajes de incremento salarial, actividades conexas con el desarrollo profesional y las relaciones entre el sindicato y la concesionaria.

d.- Cultura organizacional.

Muchas personas al oír el término cultura organizacional afirmarán que sí saben lo que quiere darse a entender con éste concepto, sin embargo muchos están equivocados y buscan darle un enfoque diferente de lo que realmente es, así para poder entender el concepto de cultura organizacional es preciso mencionar a un conjunto de 7 factores que interactuando forman su esencia, éstos son:

- 1) Autonomía individual.
- 2) Estructura.
- 3) Apoyo.
- 4) Identidad.
- 5) Desempeño-premio.
- 6) Tolerancia de conflicto.
- 7) Tolerancia de riesgo.

e.- Cambio y desarrollo organizacional.

Podemos afirmar que es "una compleja red de procesos que mejora la capacidad de los integrantes de una organización para dirigir la cultura de la misma, ser creativos en la solución de problemas y contribuir a que ella se adapte al ambiente externo." Todo esto es consecuencia de un cambio, pero a todo cambio existe una resistencia al mismo, existen factores que ayudan a luchar contra esta resistencia y son:

- 1) Educación y comunicación.
- 2) Participación.
- 3) Facilitación y apoyo.
- 4) Negociación.

5) Manipulación.

6) Coerción.

Es preciso tomar en cuenta que para el desarrollo organizacional debemos cuidar los siguientes valores fundamentales:

1) Respeto por la gente.

2) Confianza y apoyo.

3) Igualdad de poder.

4) Confrontación.

5) Participación.

d.- Resultados.

1) Productividad y calidad.

Es preciso tomar en cuenta la estructura de una organización, sus individuos, procedimientos y cultura; los cuales afectarán directa o indirectamente a la productividad y calidad dentro de la concesionaria.

2) Asistencia.

Aquí figuran varios factores como son la situación en el trabajo, valores del empleo, expectativas laborales, características personales, motivación para asistir y capacidad para presentarse a trabajar.

3) Satisfacción.

Está por demás indicar otra vez el conjunto de elementos que se requieren para el buen desenvolvimiento de un individuo y que repercuten en la productividad y calidad.

4) Rotación de personal.

Existen dos tendencias básicas, la satisfacción en el trabajo o bien, la intención de renunciar a corto o a largo plazo.

D.- Información.

Una de las herramientas que tenemos que tomar en cuenta para crear nuevas fuentes de información son los sistemas computacionales, los cuales nos dan información más clara y rápida.

En nuestro programa de calidad y productividad los usaremos como una herramienta de medición que nos dará las pautas para atacar problemas relativos a la concesionaria:

- 1) Bases de datos de clientes.
- 2) Bases de datos administrativas.
- 3) Datos de calidad y productividad.
- 4) Datos de satisfacción de clientes.
- 5) Datos e información de planta.

Con estas fuentes de información el objetivo de calidad y productividad total se podrá monitorear a base de mediciones, controles y análisis constantes.

Existe información que nos indica que tan buen desempeño se ha tenido a lo largo de un periodo. Dentro de estos indicadores tenemos:

- 1) Indicadores económicos.
- 2) Crecimiento de la concesionaria.

Una política es una declaración que informa y sirve como una guía para la acción, de esta forma las políticas deben de ser:

- 1) Escritas.
- 2) Entendidas por administradores y subalternos.

Las políticas no definen cómo alcanzar objetivos, sino que nos dan una herramienta fundamental.

La estructuración de la información debe consistir en dividir los procesos en unidades tales como finanzas, mercadeo y producción.

E.- Análisis y Planeación.

El sistema de calidad y productividad y sus políticas son las guías para el proceso de planeación.

La planeación estratégica de la concesionaria debe de ser parte de su misión, así como de la visión a largo plazo que se tenga del negocio, y está soportado por los valores de calidad y productividad total. A partir de ellas se establecerán las siguientes estrategias generales:

- 1) Alcanzar la calidad y productividad mundial en todos los productos y servicios.
- 2) Incrementar utilidades.
- 3) Buscar nuevas oportunidades de negocios.
- 4) Mejorar el involucramiento, desarrollo, efectividad y progreso del personal.
- 5) Operar cada área de la concesionaria como una unidad estratégica del negocio.
- 6) Mejorar la tecnología de los servicios.
- 7) Ser la opción más atractiva para los clientes.

En la concesionaria se debe considerar a la productividad y calidad total como la estrategia fundamental del negocio. Por lo tanto, no se tiene un proceso separado de planeación estratégica de la calidad y la productividad.

Esta forma parte integrante del proceso de planeación estratégica global de la concesionaria, de este modo se asegura la integración de las estrategias del negocio con las de calidad y productividad total.

La planeación operativa es considerada por su parte, como la puesta en práctica de los planes estratégicos y globales de calidad y productividad total.

Priorizando los objetivos totales, todas las áreas de la concesionaria definen su contribución a cada objetivo. Con el listado de todas las contribuciones hechas por cada gerencia a los objetivos generales, el gerente se reúne con los jefes de departamento para determinar la contribución de su área a los compromisos de las demás gerencias y sus requerimientos por parte de los proveedores externos e internos. De esta forma los objetivos de cada área son enlazados a los objetivos globales de la concesionaria.

Las relaciones entre los objetivos y compromisos de las gerencias se aplican a las jefaturas de departamento y de esta manera se aplican los planes globales a los planes de todas las áreas operativas y de asesoría. Cabe señalar que en todo el proceso se incluyen tiempos de entrega, responsables de cada objetivo y mediciones.

Después de llevado a cabo el proceso, todos los miembros de la organización participan en la determinación y/o son informados de los planes específicos para el siguiente semestre. Todos estos planes tendrán un involucramiento por parte del área de calidad y productividad, reflejándose en un documento oficial llamado "Manual de Calidad y Productividad."

Definidos los objetivos departamentales, se sigue el mismo proceso entre los jefes de departamento, asesores y trabajadores para definir los objetivos individuales. Estos objetivos son los mismos que los de su área más los de innovación generados por ellos.

La evaluación del plan estratégico y operativo se lleva a cabo a partir del cumplimiento de objetivos y los diferentes resultados globales de la concesionaria, los índices de satisfacción del cliente tanto internos como externos, el avance de utilidades por área y globales.

Paulatinamente se creará un ciclo de mejora de la planeación en donde se definirá el enfoque, la implantación y la participación, todo esto para dar una mejora continua al proceso de calidad y productividad enfocado al cliente. (figura 4.3)

E.- Aseguramiento de la Calidad y Productividad.

Asegurar la calidad es "hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier manera tiene que hacer." Y nos referimos a todo el personal, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos en la organización.

Será responsabilidad del Coordinador de calidad y productividad instruir a la alta gerencia sobre sus responsabilidades, y así se estará involucrando a los niveles más altos para después hacerlo con los más bajos; todo esto con el objeto de lograr una mejora continua.

AÑO	ENFOQUE	IMPLANTACION	PARTICIPACION	
			PLAN ESTRATEGICO	PLAN OPERATIVO
HASTA 91	<ul style="list-style-type: none"> - PRODUCCION - COSTO - EXPERIENCIA 	- SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - GTE. GRAL. - GERENTES 	<ul style="list-style-type: none"> - GTE. GRAL. - GERENCIAS
92	<ul style="list-style-type: none"> - CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD TOTAL - VENTAJA COMPETITIVA 	- TODAS LAS AREAS	<ul style="list-style-type: none"> - GTE. GRAL. - GERENCIAS - TODO EL PERSONAL 	<ul style="list-style-type: none"> - GTE. GRAL. - GERENCIAS - PERSONAL - SINDICATO

Figura 4.3.- Plan estratégico para la satisfacción del cliente.

Este proceso se puede dividir en tres fases que constituirán la parte medular en el enfoque que estamos dando hacia el cliente. La primera consiste en hacer que la alta dirección tome conciencia de la calidad como una parte esencial en el negocio, en segundo lugar se deben de conocer los conceptos relacionados con la calidad y en tercer lugar hacer de la calidad una plataforma para conquistar el mercado.

La calidad se puede lograr, así como medir su avances, lo único que exige es un arduo trabajo. Se le puede reconocer como una herramienta básica en la detección de defectos, para posteriormente convertirse en una costumbre. Todo esto requiere de buena disposición y participación de todo el personal, saber llevar la calidad e implantar programas con reconocimientos.

Una vez que se ha involucrado la alta gerencia es responsabilidad de éstos hacer que el resto de el personal actúe conforme a las normas establecidas por la dirección. Cabe señalar que la actitud de ambas partes será crucial.

Es necesario formar un comité de calidad en el que participen las gerencias de todas las áreas y además el personal, para formar un comité de calidad y productividad, con lo cual será más fácil implantar cualquier programa.

Para la implantación de un programa de calidad y productividad recurriremos a diferentes conceptos como son cero defectos,

auditorías externas e internas y calidad y productividad orientadas al mercado, pero como hemos dicho anteriormente, esto requiere un gran esfuerzo por parte del personal, por lo que se establecerán paralelamente programas de reconocimiento para motivar a los empleados, a las áreas y a la misma concesionaria para lograr sus objetivos.

Calidad y productividad van de la mano, existen diversos factores que afectan la productividad y por consecuencia la calidad dentro de los productos y servicios que se ofrecen. Los factores que afectan la productividad son:

- 1) Fuerza laboral inexperta y menos productiva.
- 2) Altos costos y escasez de energía.
- 3) Instalaciones anticuadas.
- 4) Reducción de gastos para la investigación y desarrollo.
- 5) Cambio en la estructura de las familias.
- 6) Aumento en el consumo de alcohol y drogas.
- 7) Cambio en la actitud y motivación de los trabajadores.
- 8) Costo relacionado con la reglamentación oficial.
- 9) Inflación.
- 10) Mala dirección.

Las mejoras prácticas de productividad ocurren dentro de una organización cuando la misma mejora su relación producto-insumo mediante un análisis de artículo por artículo, servicio por servicio y proceso por proceso; a este nivel se puede mejorar la eficiencia operativa, ensayar nuevas tecnologías y poner en práctica medidas de reducción de costos.

Al emprender mejoras en la productividad encontraremos que cualquier rumbo de acción que tomemos tendrá que ver con los siguientes puntos:

- 1) Mejoras de producto y/o servicio y proceso:
- 2) Mejoras de trabajo y oficio.
- 3) Cambio organizacional.

G.- Efectos en el entorno.

Debe existir una preocupación por preservar el medio ambiente, razón por la cual se debe de controlar la emisión de contaminantes como: polvos, grasas, aceites, deshechos orgánicos y detergentes en el agua. Esto permitirá cumplir con las normas al respecto establecidas por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología. - Además de los servicios realizados a los autos se deberá verificar minuciosamente que no existan defectos tanto en la maquinaria para la verificación de motores, como en los mismos motores.

La importancia del cuidado ecológico se debe difundir a todo el personal, esperando una respuesta consciente en cuanto a emisión de contaminantes, cumplimiento de las normas de seguridad, limpieza de las áreas de trabajo y un mejor control de deshechos.

El desarrollo de proveedores debe ser una preocupación constante para la concesionaria. Dentro de los principales proveedores tenemos a aquéllos que suministran de materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra para elaborar sus productos o servicios. Por lo que debe se de tener mucho cuidado en la selección de los mismos y buscar en ellos la calidad que la misma concesionaria está manejando en sus productos y/o servicios.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

La importancia del control de calidad y productividad para la reducción de desperdicios, lo hace trascender logrando mejoras en la utilización de recursos que son hoy en día tan necesarios en la sociedad de todo el mundo.

H.- Resultados.

La evaluación de las áreas es una actividad importante para asegurar la calidad y productividad deseada. Existen muchas formas de presentar resultados, en este modelo, nos basaremos en las mediciones que se hagan ya sea a la concesionaria, a las áreas de la misma o al personal involucrado.

Las maneras de medir resultados pueden ser de muchas índoles, como lo son: encuestas, gráficas, estadísticas, conteos y tiempos.

Una encuesta por lo regular se hará a los clientes ya sean internos o externos para medir su satisfacción y necesidades.

Las gráficas son indicadores que nos muestran en dónde estamos, dónde estábamos y dónde queremos estar.

Las estadísticas son herramientas matemáticas que nos reflejan la realidad de nuestros procedimientos, ventas y desempeño dentro de la concesionaria.

La parte de conteos busca reflejar una situación actual. En el caso concreto del área de refacciones buscará conciliar el inventario físico contra lo que se tiene registrado.

Los tiempos nos muestran qué tan productivos somos y que tan bien estamos cumpliendo nuestros compromisos.

Todas estas mediciones nos ayudarán a situar la realidad de la concesionaria, nos darán una base para el planteamiento de objetivos futuros y acciones correctivas en los casos necesarios.

Con todo esto se busca alcanzar un compromiso de todo el personal en donde se aporten ideas, visiones, iniciativas y deseos.

I.-Filosofía de Calidad y Productividad.

La filosofía de Calidad y Productividad se basará en el principio de que la responsabilidad de los trabajadores hacia la Calidad y Productividad esté íntimamente ligada con ellos y que afecte sus decisiones en el trabajo. Esto solamente se podrá lograr mediante una actitud de calidad y productividad como forma de vida.

La concesionaria deberá invertir tanto recursos materiales como humanos para la implantación de esta filosofía.

Es importante recalcar que si no existe interés y participación por parte de los trabajadores, cualquier programa por bueno que éste sea no logrará sus objetivos.

El trabajador al desarrollar su actividad siempre verá hacia una mejora continua, preparándose para el futuro y buscando alcanzar metas cada vez más ambiciosas.

En lo que respecta a las normas NOM CC, se establecen los elementos referentes al aseguramiento de la calidad y productividad de un sistema, en este caso una concesionaria automotriz, con la elaboración de un manual de calidad que concentre y facilite las actividades de calidad y productividad básica del grupo de trabajo, así como procedimientos de operación y planes de educación para los integrantes del grupo.

CAPITULO V.- MANUAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Manual de Calidad y Productividad

Concesionarios Volkswagen México

Abril 1992

Próxima revisión: Octubre 1992

Calidad: Satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes, mostrando una actitud de excelencia en todo lo que hacemos, haciendo de ello un modo de vida.

Productividad: Es el logro de un uso mejorado de los recursos, como son energía, materiales, fuerza laboral y todos los elementos que influyen en la producción; logrando una mayor salida de producto y servicio más vendible por unidad de entrada.

CONTENIDO DEL MANUAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

A.-	Introducción.....
B.-	Aprobaciones.....
C.-	Objetivo.....
D.-	Alcance.....
E.-	Administración del Manual de Calidad.....
F.-	Distribución del Manual.....
G.-	Referencias.....
H.-	Política de Calidad y Productivida de Volkswagen México.....
I.-	Organización.....
J.-	Sistema de Calidad y Productividad
1.-	Objetivo del Sistema de Calidad y Productividad.....
2.-	Alcance del Sistema.....
3.-	Misión y responsabilidades.....
4.-	Estrategia de Calidad y Productividad para 1992.....
5.-	Revisión del Sistema de Calidad y Productividad.....
6.-	Educación.....
7.-	Calidad.....
8.-	Productividad.....
9.-	Principios.....
10.-	Participación.....
11.-	Plan de Continuidad de Calidad y Servicio.....
12.-	Sistema de Planeación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.....
13.-	Sistema de soluciones posibles a problemas encontrados....
14.-	Definiciones.....

K.- Calidad y Productividad del Servicio

- 1.- Introducción.....
- 2.- Revisión de contratos.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Formatos.....
- 3.- Control de diseño.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 4.- Control de documentos.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 5.- Productos proporcionados por el Cliente.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 6.- Identificación y rastreo del producto.....

- 1) Objetivo.....
- 2) Alcance.....
- 3) Descripción.....
- 4) Responsabilidades.....
- 5) Referencia.....
- 7.- Control de los procesos.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 8.- Inspección del servicio.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 9.- Inspección del producto.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 10.- Acciones correctivas.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....

- 4) Responsabilidades.....
- 5) Referencia.....
- 11.- Manejo, almacenamiento, empaque, embarque y entrega.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 12.- Registros de Calidad y Productividad.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 13.- Auditoría interna al Sistema de Calidad y Productividad...
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Descripción.....
 - 4) Responsabilidades.....
 - 5) Referencia.....
- 14.- Educación y formación.....
 - 1) Objetivo.....
 - 2) Alcance.....
 - 3) Responsabilidades.....
 - 4) Referencia.....
- 15.- Servicio al cliente.....
 - 1) Objetivo.....

2) Alcance.....
3) Descripción.....
4) Responsabilidades.....
5) Referencia.....
16.- Técnicas estadísticas.....
1) Objetivo.....
2) Alcance.....
3) Descripción.....
4) Responsabilidades.....
5) Referencia.....
L.- Sistema de Reconocimiento y Motivación.....
1) Objetivo.....
2) Alcance.....
3) Descripción.....
M.- Sistema de Información.....
1) Objetivo.....
2) Alcance.....
3) Descripción.....
4) Boletín de la concesionaria.....
5) Sistema de medición.....
6) Juntas de área.....
7) Plan de encuestas.....
Anexo A: Organigrama Funcional.....
Anexo B: Diagrama de Flujo de la Operación.....
Anexo C: Plan de Educación Básica en Calidad y Productividad 1992..
Anexo D: Programa de Auditorías internas y externas al Sistema de..
Calidad y Productividad

A.- INTRODUCCION

Este manual de Calidad y Productividad fue desarrollado con el objeto de llevar a cabo una Política de Calidad y Productividad en todas las concesionarias de Volkswagen de México, así como cumplir con toda la normativa nacional aplicable a Sistemas de Calidad y Productividad. Así mismo, éste Manual de Calidad y Productividad concentra todas las acciones y guías que nos llevarán a lograr la satisfacción total de nuestros clientes, a través de la máxima calidad de los servicios que ofrecemos y a su mayor productividad.

B.- APROBACIONES

Aprobado:

1) Gerente General

2) Coordinador de Calidad y Productividad

3) Miembros del Comité de Calidad y Productividad

C.- OBJETIVO

Este Manual de Calidad y Productividad tiene como objetivo lo siguiente:

- 1) Establecer los criterios, guías, procedimientos y las especificaciones necesarios para garantizar el cumplimiento de los principios de calidad, productividad y excelencia de las concesionarias Volkswagen tanto en los productos como en los servicios ofrecidos por cada concesionaria Volkswagen.
- 2) Dar a conocer las estrategias de calidad y productividad de las concesionarias Volkswagen.
- 3) Definir el Sistema de Calidad a seguir en todas las operaciones tanto de servicio como de ventas, para asegurar el suministro al mercado de productos y servicios confiables.

D.- ALCANCE

Las guías y estrategias contenidas en este Manual, están dirigidas a todas las actividades y servicios que ofrece cada concesionaria Volkswagen. De manera específica, abarca las siguientes áreas y/o actividades:

1) Administración

- a) Planeación
- b) Programación
- c) Control de presupuestos
- d) Estadística
- e) Contabilidad

2) Ventas

- a) Atención al cliente
- b) Sistemas de mercadotecnia
- c) Acondicionamiento autos nuevos
- d) Suministro de autos

3) Servicio

- a) Planeación
- b) Atención al cliente
- c) Capacitación personal
- d) Mantenimiento equipo
- e) Manejo equipo y herramientas

f) Control de tiempos

4) Refacciones

a) Suministros

b) Programación

c) Administración de inventarios

d) Atención al cliente

5) Auditorías de Calidad.

E.-ADMINISTRACION DEL MANUAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La administración del Manual de Calidad y Productividad es responsabilidad del Gerente General de cada concesionaria Volkswagen, el cual tiene delegadas todas las actividades relacionadas con aquélla en el Coordinador de Calidad y Productividad de la concesionaria:

- 1) Modificación y actualización de su contenido, de acuerdo a la normativa en vigor.
- 2) Revisión semestral, o después de algún cambio relevante.
- 3) Distribución del Manual a todos los incluidos en la lista de referencia en el siguiente punto, mediante copias numeradas y acuse de recibo.
- 4) Custodia de los originales y del archivo de modificaciones.
- 5) Revisión y aprobación a los cambios y actualizaciones de cada edición.

F.-DISTRIBUCION DEL MANUAL

La siguiente lista, será utilizada como guía para el envío de copias controladas del Manual de Calidad y Productividad y sus modificaciones:

- 1) Gerente General.
- 2) Integrantes del Comité de Calidad de la concesionaria.
- 3) Gerente de Servicio.
- 4) Gerente de Ventas.
- 5) Gerente de Refacciones.

Este documento se encuentra disponible para todos los miembros de la concesionaria automotriz Volkswagen.

G.- REFERENCIAS

Se consideran como referencia para el desarrollo de este Manual los siguientes documentos:

- 1) Lineamientos del Premio Nacional de Calidad, emitidos por la Secretaría de Comercio y Comercio Industrial de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2) Norma Oficial Mexicana, NOM CC (Control de Calidad):
 - a) NOM CC 1-1990 Sistemas de Calidad-Vocabulario.
 - b) NOM CC 2-1990 Sistemas de Calidad-Gestión de Calidad-Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de calidad.
 - c) NOM CC 3-1990 Sistemas de Calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto/diseño, la fabricación, la instalación y el servicio.
 - d) NOM CC 6-1990 Sistemas de Calidad-Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad.
 - e) NOM CC 7-1990 Sistemas de Calidad-Auditorías de Calidad.
- 3) Lineamientos estratégicos de Productividad.
- 4) Control estadístico de proceso.
- 5) Planeación de la Productividad.

H.-POLITICA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE VOLKSWAGEN MEXICO

La política de Calidad y Productividad que Volkswagen de México siempre ha llevado se basa en sus clientes. Estas políticas buscan siempre la satisfacción total de los mismos.

Volkswagen siempre se ha constituido como una empresa líder y por lo mismo siempre tratará de dar el mejor servicio y calidad en sus productos.

La actitud con que encara los retos ha sido con vistas a su propio mejoramiento tanto interno como de su imagen.

Con esta actitud de liderazgo el crecimiento de Volkswagen estará asegurado y por ende los beneficios para sus clientes.

I.-ORGANIZACION

La organización de la concesionaria Volkswagen, se muestra en el Anexo A de este mismo Manual, presentando gráficamente la visión completa desde los accionistas, consejo de administración, Gerente General, hasta el personal de mantenimiento de la concesionaria.

J.-SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

1.- Objetivo del Sistema de Calidad y Productividad.

El objetivo de nuestro Sistema de Calidad y Productividad, es orientar a toda la organización hacia la búsqueda incesante de la satisfacción total de nuestros clientes, basando nuestras operaciones en la prevención y en la visión hacia el futuro.

2.-Alcance del Sistema.

El esfuerzo de nuestro Sistema de Calidad y Productividad está dirigido a todas las actividades, servicios y productos que ofrece la concesionaria.

Semestralmente se definirán las estrategias que marcan las acciones a realizar a fin de que se cumplan los planes de mejora relativos a Calidad y Productividad.

3.- Misión y Responsabilidad

Las misiones se exponen a continuación, desde la misión de nuestra empresa hasta la de cada una de las áreas que la conforman.

a) Volkswagen de México.

Proporcionar al público en general un medio de transporte seguro, económico y eficiente que cumpla con las expectativas que se tiene acerca de los medios de transporte, así como brindar la mejor atención en cuanto a servicio, ventas y refacciones dentro de las concesionarias Volkswagen.

b) Administración

Su misión es conducir nuestro negocio de tal forma que el crecimiento de la concesionaria sea continuo, maximizando el crecimiento y siempre viendo hacia la total satisfacción del cliente, siempre buscando la interrelación adecuada entre los diferentes departamentos que la conforman.

c) Refacciones

Su misión es asegurar un adecuado balance entre los suministros y la demanda de los productos mediante la obtención de éstos con la planta y otras concesionarias y la optimización del inventario de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes y a los objetivos de la concesionaria.

d) Ventas

Su misión es brindar a nuestros clientes los productos que ellos requieran, dándoles las mejores opciones en cuanto a precio, financiamiento y calidad.

e Servicio

Su misión es elevar los índices de calidad y productividad para brindar al cliente una atención esmerada y continua, así como para cumplir las normas de calidad y productividad tanto internas como externas.

4.- Estrategia de Calidad y Productividad para 1992.

El Gerente General junto con el Coordinador de Calidad y Productividad y el Comité de Calidad y Productividad del área, establecen y mantienen las estrategias de calidad y productividad de acuerdo a los objetivos y responsabilidades de cada área.

Cada una de las áreas o procesos descritos en el punto anterior, establecen su modelo de medición para detectar el nivel de aplicación y avance del Sistema mismo.

El Coordinador de Calidad y Productividad establece el programa anual de auditorías al Sistema, así como la metodología de las evaluaciones de la efectividad de la aplicación del Sistema.

Referente a la educación en Calidad y Productividad, el Comité de Calidad y Productividad establece y documenta el programa anual de educación, así como las áreas básicas obligatorias para el personal de las diferentes áreas, incluyendo a la gerencia.

5.- Revisión del Sistema de Calidad y Productividad.

El Sistema de Calidad y Productividad, al igual que el Manual de Calidad y Productividad, se revisa semestralmente de acuerdo a la evolución de la concesionaria según lo establece la normativa nacional aplicable.

En estas revisiones, se revalida o actualiza el Sistema y se marcan los objetivos, estrategias e indicadores de calidad y productividad para el siguiente semestre, quedando todo bajo registro del Gerente General, Coordinador de Calidad y Productividad y el Comité de Calidad y Productividad.

El Gerente General establece y mantiene un programa de auditorías de Calidad y Productividad al Sistema, el cual facilita una metodología para evaluar el apego de los programas de calidad y productividad de las áreas a los lineamientos de calidad y productividad de Volkswagen México.

6.- Educación.

Cada departamento establece y documenta un programa de educación de la calidad y productividad para todo su personal.

El Plan Maestro de educación se encuentra anexo en el Apéndice C de este Manual.

7.- Calidad.

Se define como el satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes, mostrando una actitud de excelencia en todo lo que hacemos, haciendo de ello un modo de vida.

8.- Productividad.

Se define como el logro de un uso mejorado de los recursos, como son energía, materiales, fuerza laboral y todos los elementos que influyen en la producción; logrando una mayor salida de producto y servicio más vendible por unidad de entrada.

9.- Principios.

- a) Satisfacción total de nuestros clientes.
- b) Superarnos día con día.
- c) Hacer participar a nuestros clientes en nuestro Sistema.

Para lograr la realización de estos principios debemos de poner nuestra atención en cinco iniciativas básicas:

- 1) Saber los que requieren nuestros clientes.
- 2) Política de cero defectos.
- 3) Cumplir con el tiempo de entrega.
- 4) Participación de todo el personal.
- 5) Medición de progresos.

10.- Participación

La estrategia de Calidad y Productividad, se fundamenta en la participación de todo el personal para la mejora continua de los procesos.

La participación generalizada de los empleados y todo el personal, queda posibilitada a través de:

- 1) Comité de Calidad y Productividad.
- 2) Grupos participativos de Calidad y Productividad a través de un plan de continuidad de calidad y servicio.
- 3) Sistema de Planeación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.
- 4) Sistema de soluciones posibles a problemas encontrados.

Factores como seguridad, higiene y moral de los empleados constituyen parte importante de los objetivos de mejora continua y de las actividades de la compañía. Estos factores son medidos a través de una encuesta que se aplicará cada seis meses a los empleados de cada área.

11.- Plan de Continuidad de Calidad y Servicio.

El Plan de Continuidad de Calidad y Servicio se fundamenta en los siguientes factores:

- 1) Hacer de la calidad un modo de vida, no sólo un evento aislado.
- 2) El Plan de Continuidad creará un ambiente que favorecerá y propiciará el trabajo en equipo, el involucramiento del personal, la acción y el mejoramiento continuo, resultando ello en un constante mejoramiento del servicio, entre los empleados mismos y hacia nuestros clientes externos.
- 3) Proporcionar una serie de conceptos para mantenernos involucrados continuamente en descubrir formas de hacer nuestros los problemas y aumentar la eficiencia. La cuestión no es ver en qué estamos mal, sino cómo podemos ser mejores.

12.- Sistema de Planeación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

El sistema de Planeación, Asesoría y Evaluación del Desempeño es un elemento clave para mantenernos competitivos, reforzar el pago por mérito y promover la calidad en la fuerza de trabajo, en apoyo a nuestros objetivos de la concesionaria.

13.- Sistema de soluciones posibles a problemas encontrados.

En este sistema el personal (no gerencia) aportará sus conocimientos para la solución a problemas que se les presenten a ellos mismos en su trabajo diario. Con estas aportaciones la gerencia tendrá una herramienta eficiente para la consecución de los objetivos planteados, ya que el personal está plenamente involucrado con los problemas.

14.- Definiciones

Para el uso de este Manual, se aplica la terminología y las definiciones contenidas en la Norma NOM CC 1-1990 Sistemas de Calidad-Vocabulario, además de las siguientes:

- 1) Cliente: Cualquiera que use el resultado de nuestro trabajo, dentro o fuera de la concesionaria. La satisfacción de nuestros clientes externos es el resultado de la satisfacción de nuestros clientes internos.
- 2) Satisfacción total de nuestros clientes: La reacción del cliente al haber recibido productos libres de defecto, así como servicios y soluciones superiores a las del mercado, entregadas a tiempo.
- 3) Proceso: Una serie de elementos definibles, repetibles y medibles, que nos llevan a ofrecer algo útil a nuestros clientes internos y externos.
- 4) Defecto: Cualquier cosa que no cubra la expectativa del cliente.

5) Seis Sigma: Un nivel de calidad muy alto, con sólo 3.4 fallas o errores por millón de unidades de productos o servicios medibles.

Seis sigma es un método estadístico para alcanzar virtualmente un nivel de calidad libre de defectos, requiere analizar y definir el proceso con el cual se está trabajando, identificando las causas de defecto, eliminándolas de un modo sistemático y medible.

6) Tiempo de ciclo: Tiempo total desde que el cliente determina sus requerimientos hasta que logramos su total satisfacción a través del cumplimiento de las mismas.

7) Servicio: Es la aportación (positiva o negativa) que recibe el cliente, por parte del que ofrece su trabajo.

K.- CALIDAD DE SERVICIO

1.- Introducción.

Nuestro Sistema de Calidad y Productividad está documentado a través de procedimientos para planear y controlar los elementos que lo conforman.

A continuación, se hace una breve descripción de los procedimientos de Calidad y Productividad que conforman nuestro Sistema.

2.- Revisión de Contratos

1) Objetivo.

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para la revisión de contratos con nuestros clientes, para así garantizar el nivel de servicio que prestamos sin defectos.

2) Alcance.

Este procedimiento cubre a todos los productos y servicios que presta la concesionaria.

3) Descripción.

Este tipo de contrato se establece con los principales clientes de la concesionaria.

- a) Clientes de la concesionaria.
- b) Otras concesionarias.
- c) Aseguradoras.

Estos contratos sirven de marco de referencia para llevar al cabo las mejoras en los procesos que así lo requieran, de acuerdo a las demandas y nivel de satisfacción de nuestros clientes.

4) Responsabilidades.

- a) El Coordinador de Calidad y Productividad es responsable de mantener un archivo actualizado de todos los contratos en vigor.
- b) Los integrantes del Comité de Calidad y Productividad son responsables de vigilar que los Gerentes al frente de las distintas áreas adecúen permanentemente los requerimientos a la operación.

De igual manera, son responsables de realizar las auditorías que aseguren que se está logrando el nivel de satisfacción esperado por nuestros clientes.

- c) Los Gerentes son responsables de medir el nivel de servicio real ofrecido, documentando las desviaciones y sus causas, así como el desarrollar e implantar los planes de acción que corrijan las desviaciones.

5) Formatos.

- a) Facturas
- b) Remisiones
- c) Diagnósticos

3.- Control de Diseño.

1) Objetivo.

Establecer y mantener actualizados los procedimientos y las actividades enfocadas a controlar y verificar que el diseño de los servicios que prestamos, cumple con los requerimientos especificados.

2) Alcance.

Este procedimiento cubre a todos los servicios que prestan las áreas de la concesionaria encaminados a la mejora de los servicios y productos.

3) Descripción.

- a) Planeación del Diseño de Servicios.
- b) Verificación del Servicio.
- c) Modificaciones al Servicio.
- d) Verificar producto y proceso.

e) Mejoras oportunas al producto y proceso.

f) Verificaciones de trabajos y oficios.

g) Mejoras en trabajos y oficios.

4) Responsabilidades.

a) Los Gerentes de cada área son responsables del diseño de sus procedimientos y actividades de los diferentes servicio que se prestan.

b) El Coordinador de Calidad y Productividad podrá verificar y en su caso ayudar a resolver problemas en los diseños de las diferentes áreas.

5) Referencias.

a) Libro de posiciones de trabajo.

b) Normas de operación.

4.- Control de Documentos.

1) Objetivo.

El objetivo es establecer y mantener actualizados los procedimientos para controlar los documentos y la información de los procesos que conforman a todas las áreas de la concesionaria, asegurando su correcta y oportuna actualización, revisión, emisión y retiro.

2) Alcance.

Este procedimiento cubre el Manual de Calidad y Productividad, así como los procedimientos y cartas de instrucción emitidas por la Corporación Volkswagen y que afecten directamente los procesos de las diferentes áreas.

3) Descripción.

En cada uno de los Manuales y en los mismos procedimientos se detalla la información requerida en el procedimiento para elaborar procedimientos, entre la que se encuentran el número de documento, propietario, departamento, lista de distribución y fechas de última y próxima revisión, así como las autorizaciones correspondientes.

4) Responsabilidades.

- a) El Gerente General es responsable de mantener actualizado el Manual de Calidad y Productividad, así como de su distribución y actualización.
- b) El propietario de cada procedimiento es responsable de mantener, actualizar y distribuir el mismo.
- c) La protección y clasificación de la información se debe realizar confidencialmente y sólo para el uso de la concesionaria.
- d) Las instrucciones específicas, procedimientos de detalle y cualquier otro documento que cada departamento emita, serán propiedad y quedarán controlados por el Gerente de cada departamento.

5) Referencia.

- a) Procedimientos correspondientes al archivo de documentos.

5.- Productos proporcionados por el Cliente.

1) Objetivo.

A través de este procedimiento, se establecen los lineamientos para verificar, manejar y almacenar los productos proporcionados por el cliente, a fin de incorporarlos a nuestros procesos.

2) Alcance.

Este procedimiento se aplica a todos los productos que nuestros clientes nos proporcionen para servicio o mantenimiento.

3) Descripción.

Mencionada en el anexo B.

4) Responsabilidades.

- a) Gerente de Servicio.
b) Asesores de servicio.
5) Referencia.

a) Normas de operaciones.

6.-Identificación y rastreo del producto.

1) Objetivo.

El objetivo de este procedimiento es establecer los lineamientos necesarios para identificar los productos del almacén de partes a través de los sistemas y métodos de identificación física sobre el mismo, así como su control y de los servicios de mostrador tanto público como de taller.

2) Alcance.

Este procedimiento aplica a todos los productos que maneja el área de Refacciones.

3) Descripción.

Para realizar las operaciones dentro de los procesos de mostrador se debe de contar con diferentes sistemas informáticos que indican el estado y el lugar en que se encuentran las partes.

A través de estos sistemas, se especifican todas las etapas de recepción, proceso, inspección (surtido), entrega e instalación de las partes.

4) Responsabilidades.

- a) Gerente de Refacciones.
- b) Encargado de almacén.

5) Referencia.

- a) Normas de operación.

7.- Control de los procesos.

1) Objetivo.

Planear y establecer los procedimientos necesarios que definan los procesos administrativos y físicos de los diferentes departamentos, para asegurar el nivel de calidad de los servicios proporcionados y la satisfacción total de nuestros clientes.

De igual modo, se definen los controles que existen para garantizar la estabilidad de los procesos.

2) Alcance.

Aplica a todos los procesos que conforman las áreas de la concesionaria.

3) Descripción.

Los procesos que conforman los servicios de las diferentes áreas de la concesionarias, están documentados de manera escrita, de manera que especifican las condiciones bajo las cuales se pueden cumplir los mismos. De igual manera, de acuerdo a políticas por parte de la corporación, éstos incluyen las instrucciones de supervisión, control del proceso y características del servicio a que hace referencia.

4) Responsabilidades.

El propietario de cada procedimiento es el responsable de vigilar que éste se cumpla de acuerdo a lo establecido dentro del mismo, así como de vigilar su aprobación y distribución.

5) Referencia.

a) Normas de operación.

B.- Inspección del servicio.

1) Objetivo.

Bajo el concepto del autocontrol, el objetivo de la inspección del servicio es asegurar que las soluciones ofrecidas por la concesionaria se ajustan a los requerimientos de los clientes.

2) Alcance.

Abarca todos los servicios y procesos administrativos que brinda nuestro proceso.

3) Descripción.

El seguimiento se realiza sistemáticamente a través de mediciones de Calidad y Productividad establecidos para cada proceso.

4) Responsabilidades.

Las mismas según se especificaron en el punto Control de los Procesos.

5) Referencia.

- a) Normas de operación.
- b) Estándares de Calidad y Productividad.
- c) Auditorías externas.

9.- Inspección del Producto.

1) Objetivo.

Será el mismo que el de autocontrol, enfocado al producto.

2) Alcance.

Abarca todos los productos que son manejados por las áreas de Ventas y Refacciones.

3) Descripción.

a) Inspección en Recepción de Equipos.

b) El equipo debe permanecer en el área de Recepción de equipos mientras no sea revisado visualmente por el encargado, y no será retirado al almacén hasta que esté dado de alta.

c) Inspección en Almacén.

El equipo se inspecciona visualmente y una vez dada de alta pasa a la ubicación correspondiente. Esto con respecto a partes.

En cuanto a los autos las madrinas con los coches llegarán al área de recepción y ahí el encargado las dará de alta y las acomodará en el estacionamiento.

4) Responsabilidades.

a) Encargado del almacén.

b) Personal autorizado por el departamento de ventas.

c) Gerente de Ventas.

d) Gerente de Refacciones.

10.- Acciones correctivas.

1) Objetivo.

Establecer el procedimiento para investigar las causas de los defectos en los servicios y productos que proporcionamos, el establecimiento de las acciones preventivas que eviten su recurrencia y el control que asegure que éstas son implantadas y resultan efectivas.

2) Alcance.

Este procedimiento cubre todos los servicios y productos que ofrece la concesionaria.

3) Descripción.

Cuando se detecta la existencia de desviaciones en alguno de los procesos que conforman las diferentes áreas, se informa al Gerente correspondiente que tal desviación debe ser analizada.

La detección de desviaciones se realiza mediante las herramientas estadísticas y de medición de los procesos según se expuso en Inspección del Servicio e Inspección del Producto.

No existe un método o regla fija para analizar las desviaciones.

Puede emplearse alguno de los métodos propuestos en el tema Técnicas Estadísticas, a tratar en grupo o de manera aislada.

4) Responsabilidades.

Es responsabilidad de todos los departamentos:

- a) Documentar los errores.
- b) Establecer planes de acción para corregir las desviaciones.
- c) Controlar a los envíos de la planta.

5) Referencia.

- a) Técnicas estadísticas.

11.- Manejo, almacenamiento y entrega.

1) Objetivo.

Establecer, documentar y mantener los procedimientos y procesos para el manejo, almacenaje y entrega de los productos que maneja Volkswagen México a través de su red de concesionarios.

2) Alcance.

Incluye todos los productos comercializados por Volkswagen México.

3) Descripción.

En las Normas de Operación se encuentran los procedimientos que describen las actividades y responsabilidades de las áreas de Recepción de Equipos y Almacén que incluyen aspectos sobre manejo y cuidado del equipo, condiciones de almacenaje y entrega de los productos que manejamos.

4) Responsabilidades.

- a) Encargado del almacén.
- b) Personal autorizado por el departamento de ventas.
- c) Gerente de Refacciones.

5) Referencia.

- a) Normas de Operación.

12.- Registros de productividad.

1) Objetivo.

Establecer y mantener los registros de calidad y productividad en los que se reflejen los logros obtenidos mediante el Sistema de Calidad y Productividad y se demuestre la efectividad de los procesos.

2) Alcance.

Todos los procesos que conforman las áreas de la concesionaria.

3) Descripción.

En el procedimiento Registros de Productividad, se especificarán los registros de productividad.

En cada uno de los procedimientos de las normas de operación se describen los registros de productividad propios de cada uno de los departamentos, así como las responsabilidades de los encargados del manejo de la información que presenten y su custodia.

4) Responsabilidades

- a) Empleados del área de servicio.
- b) Coordinador de Calidad y Productividad.
- c) Gerente de servicio.

13.- Auditoría Interna al Sistema de Calidad y Productividad.

1) Objetivo.

El objetivo de este punto es establecer un programa de auditorías internas al Sistema de Calidad y Productividad, para verificar que éste es efectivo y cumple con los requerimientos y nivel de servicio que nuestros clientes esperan.

2) Alcance.

El programa de auditorías internas es aplicable a todos los procesos propios de la concesionaria.

3) Descripción.

En el Programa de Auditorías Internas al Sistema de Calidad y Productividad, se describen las actividades, condiciones bajo las que se realizan y responsabilidades de los participantes en el desarrollo de una auditoría interna al Sistema de Calidad y Productividad.

Las auditorías las realiza personal no responsable del proceso auditado, asignado por el Comité de Calidad y Productividad y dentro de los periodos establecidos también por éste.

El Programa de Auditorías internas incluye el procedimiento a seguir en una auditoría, así como las condiciones del párrafo anterior y los conocimientos mínimos con que debe contar el auditor.

4) Responsabilidades.

En el Procedimiento de Auditorías Internas se describen las responsabilidades tanto del Comité de Calidad y Productividad como del auditor y responsables del proceso o área auditada.

5) Referencia.

a) Anexo D. Programa de Auditorías Internas y Externas al Sistema de Calidad y Productividad.

14.- Educación y formación.

1) Objetivo.

Establecer los métodos a través de los cuales se detectarán las necesidades de educación y formación del personal de la concesionaria, así como las acciones a tomar para cubrir éstas a través del Plan de Educación.

En necesidades de educación y formación, nos referimos a aquéllas referentes a las actividades que cada uno realiza y que afectan a la calidad y productividad, así como aquellas propias de las actividades de la operación misma.

2) Alcance.

El Plan de Educación aplica a todo el personal de la concesionaria.

3) Responsabilidades.

Comité de Calidad y Productividad y de las Gerencias que participan.

4) Referencia.

- a) Anexo C, Plan de Educación.
- b) Programa educacional Volkswagen México.

15.- Servicio al cliente.

1) Objetivo.

El procedimiento de Servicio al Cliente define los servicios que la concesionaria presta a sus clientes.

2) Alcance.

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos propios de la concesionaria.

3) Descripción.

En las Normas de Operación, se describen todos los servicios que presta la concesionaria, así como los responsables de verificar que los requisitos y niveles de calidad se cumplan y los métodos a través de los cuales se determinan.

4) Responsabilidades.

- a) Los propietarios de cada proceso.

5) Referencia.

- a) Normas de Operación.
- b) Inspección del Servicio.
- c) Inspección del Producto.

16.- Técnicas estadísticas.

1) Objetivo.

Identificar y clasificar las características del servicio y los productos en las que se emplearán técnicas estadísticas para medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

2) Alcance.

Este procedimiento aplica a todos los servicios y productos que ofrece la concesionaria.

3) Descripción.

Se describen tanto las características de nuestro servicio y productos, como las técnicas estadísticas empleadas.

4) Responsabilidades.

- a) Coordinador de Calidad y Productividad.

b) Responsables de cada uno de los procedimientos

5) Referencia.

a) Normas de Operación.

b) Herramientas Estadísticas.

L.-SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION

1) Objetivo.

El objetivo del Sistema de Reconocimiento y Motivación en la concesionaria, busca crear una actitud positiva hacia nuestro trabajo, incrementando el interés por mejorar nuestros procesos, el trabajo en equipo y la eliminación de los errores.

2) Alcance.

Este sistema es aplicable a todos los gerentes y empleados de la concesionaria.

3) Descripción.

El Sistema queda estructurado de la siguiente manera:

a) Reconocimiento Informal Mensual: Se otorgará según criterio del Gerente, a un integrante de su grupo.

b) Reconocimiento Formal Trimestral: Se otorgará según criterio de los integrantes del comité, a la Persona de la siguiente forma:

b.1) Empleado: Reconocimiento gerencial y diploma en madera.

c) Reconocimiento Formal Anual: Se otorgará de la siguiente manera:

c.1) Empleado: Se otorgará a un empleado, según criterio del Gerente General. El premio consistirá en un viaje para dos personas a alguna playa de la República Mexicana.

M.- SISTEMA DE INFORMACION

1) Objetivo.

Suministrar toda la información necesaria al personal clave de cada una de las áreas funcionales. Se establecen procedimientos para analizar las necesidades de información de la calidad y productividad de todos los integrantes de la concesionaria.

2) Alcance.

Contar con la información de calidad y productividad necesaria para dar seguimiento oportuno a los problemas, enmendar los mismos y lograr objetivos preestablecidos.

3) Descripción.

El Sistema de Información está diseñado sobre las bases de la comunicación de los resultados y avances del mismo Sistema de Calidad y Productividad.

Cuenta con elementos como un boletín interno, el sistema de mediciones y un plan de encuestas y llamadas a clientes, así como tableros de información.

4) Boletín de la concesionaria.

El boletín de la concesionaria se publicará bimestralmente e que incluye al menos, los siguientes elementos:

a) Logros.

Cambios logrados en el proceso enfocados a mejorar la satisfacción de nuestros clientes, externos e internos.

b) Relación con clientes.

Qué hemos hecho para acercarnos a nuestros clientes: encuestas, juntas, entrevistas y análisis de requerimientos de los mismos.

c) Educación.

Educación enfocada a la calidad y productividad y al mejoramiento de nuestros procesos y operaciones, ya sea de manera interna o externa a la concesionaria.

5) Sistema de Mediciones.

Las mediciones de calidad y productividad proveen la siguiente información:

a) Gráficas de las mediciones de manera individual y por áreas.

b) Tendencias, proyecciones y diagramas Causa-Efecto y de Pareto.

c) Información y datos sobre los defectos del proceso y el tiempo de ciclo del mismo.

d) Gráficas para el análisis en el tiempo de la información de las mediciones.

e) Gráficas de tiempo de ciclo, para rastrear la variabilidad de proceso.

f) Histogramas y gráficas de línea para mostrar información sobre el tiempo de ciclo.

g) Diagrama de Pareto y gráficas de pay para identificar la frecuencia de los errores.

6) Juntas de área.

Otra de las herramientas con que cuenta el Sistema de Información, son las juntas de área.

Se trata de una junta que se realiza semanalmente, en la que se tratan los siguientes tres puntos:

- a) Logros.
- b) Problemas.
- c) Proyectos.

7) Plan de Encuestas.

CONCLUSIONES

La opción que elegimos para la solución de la problemática existente en las concesionarias automotrices Volkswagen, esto es, el Manual de Calidad y Productividad nos abre un panorama muy amplio de lo que se puede hacer para la satisfacción total de las necesidades del cliente.

En un negocio orientado al mercado, como lo es el de los automóviles, no se podrá sufrir de carencias en cuanto a los servicios y productos que ahí se ofrecen, de aquí que con nuestro sistema de calidad y productividad hagamos una minuciosa revisión de los procedimientos y establezcamos los lineamientos a seguir para llegar a uno de nuestros objetivos primordiales: la eliminación total de los defectos.

Introducimos el concepto de cero defectos, que aunque es conocido, muy pocas organizaciones lo aplican, y es que la realidad nos pone en una situación muy difícil, ya que no somos únicamente nosotros los que hacemos las cosas, sino existe una dependencia de terceros. En cualquier actividad que realicemos, estaremos sujetos a interacciones que marcarán el éxito o fracaso de la misma; es así como nosotros fomentamos el trabajo en equipo y la satisfacción total de nuestros clientes ya sean internos o externos.

Pero nos hace falta una herramienta que será la clave del éxito de nuestro sistema: la motivación del personal. Será responsabilidad de la alta gerencia echar a andar los programas y sistemas que

desarrollen una actitud positiva del empleado hacia el trabajo, inculcando valores y principios que le hagan ver al negocio como propio.

Las tendencias internacionales sobre calidad y productividad no sólo se limitan al producto o servicio en sí; la calidad ya no sólo se mide por la dureza, resistencia o cualidades propias del producto y la productividad ya no es tan sólo producir grandes volúmenes. La calidad y productividad se están convirtiendo en un proceso de superación continua para el productor y el prestador de servicios, quienes tienen que satisfacer las necesidades y requisitos de sus clientes o usuarios a lo largo del proceso de producción o de la prestación del servicio. Es todo este proceso lo que se conoce como Calidad Total y significa un cambio de mentalidad y una nueva cultura productiva.

Nuestro Manual de Productividad y Calidad, precisamente pretende reforzar esta nueva concepción de la calidad, la que incluye un mejoramiento en la productividad y en la calidad de vida.

La validez y justificación que daremos a nuestro Manual de Calidad y Productividad es mediante mediciones económicas que se harán a cada una de las áreas en particular y a la concesionaria en general. El objetivo de estas mediciones como ya lo mencionamos anteriormente será el llegar a cero defectos.

Este proceso de mediciones es muy sencillo y se basa en la comparación de lo que hemos hecho, de lo que estamos haciendo y de los objetivos. Tomaremos como base los datos económicos que históricamente se han dado, siendo nuestro punto de partida para llegar a nuestro objetivo. Una vez obtenidos estos dos parámetros proyectaremos la reducción para el primer año en diez veces la diferencia de estos dos niveles de utilidad. Las mejoras serán continuas para cada año, haciendo dicha reducción en diez veces, por lo que si comparamos el primer año con el segundo encontraremos una mejora de cien veces.

El funcionamiento del proceso antes mencionado queda establecido para una concesionaria modelo en los anexos E al N.

BIBLIOGRAFIA.

CROSBY Philip D., La calidad no cuesta, México, D.F., CECSA, 1991 (séptima edición).

DANIEL GONZALEZ Raymundo, Tesis profesional: La industria automotriz en México: evolución y crecimiento del sector automotriz 1925-1985, México, D.F. , 1990.

EVERETT E. Adam Jr, Administración de la Producción y de las Operaciones, (Alberto León Betancourt), México, D.F. , Prentice Hall Hispanoamericana, 1978.

FEIGHENVAUM D., Control total de la calidad, México, D.F., CECSA, 1986, (cuarta edición).

HAMMONS Charles y MADDUX Gary, Revista: Quality Progress, The Fine-tuned Organization, U.S.A. , Febrero 1992.

LIRA SOTO Melquisedec, Tesis profesional: Medición de la Productividad en las áreas de servicio y ventas de una concesionaria automotriz, México, D.F. , 1990.

MONTIEL H. Yolanda, Tesis Profesional: Industria automotriz y automatización: el caso de VW de México, México, D.F. , 1987.

ROBBINS P. Stephen, Comportamiento Organizacional, (Rosa María Rosas Sánchez), México, D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, 1987, (tercera edición).

STONER James, Administración, (Jorge Cárdenas Nannetti), México, D.F., Prentice Hall Hispanoamericana, 1988, (segunda edición).

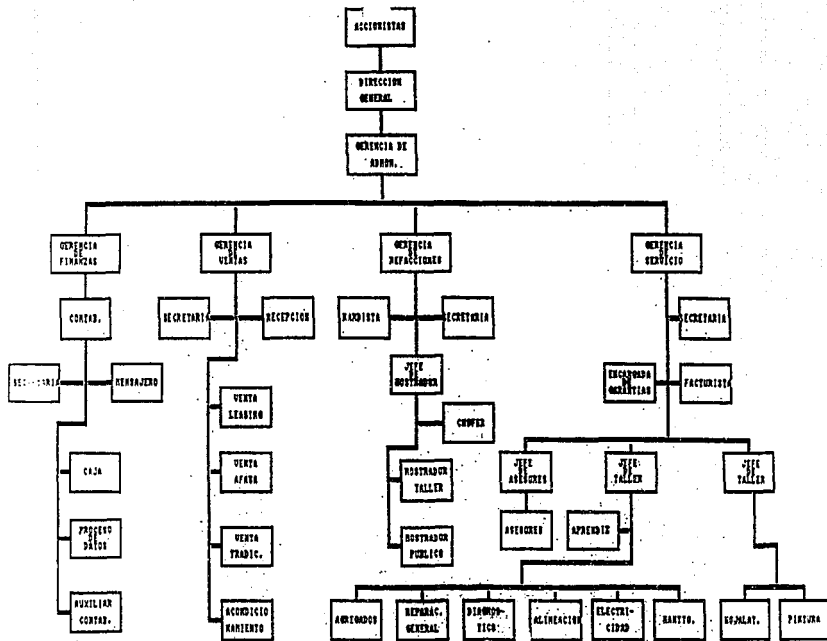
SUMANTH David J. , Productivity Engineering and Management, Singapur, Mcgraw-Hill, 1985.

DAVIS Keith y WERTHER William B. Jr, Administración de personal y recursos humanos, (Joaquín Mejía Gómez), México, D.F. , Mcgraw-Hill, 1988, (segunda edición).

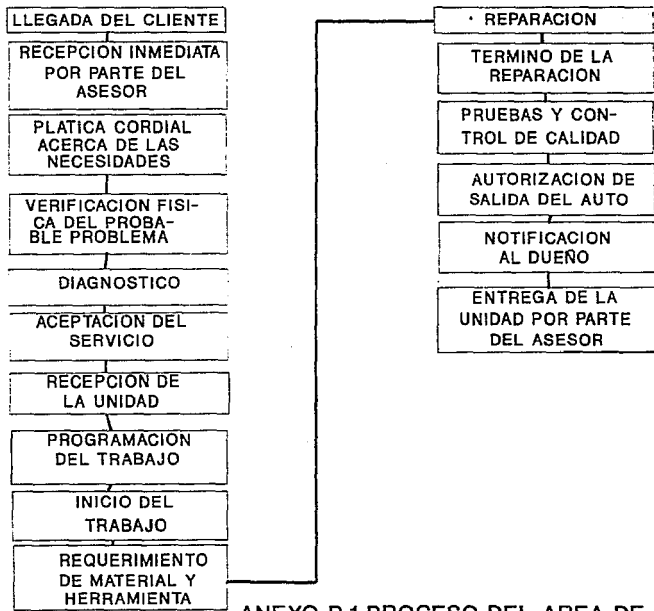
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, NORMA OFICIAL MEXICANA, NOM CC, México, D.F. , 1991.

-NOM CC 1-1990 (Sistema de Calidad-Vocabulario)

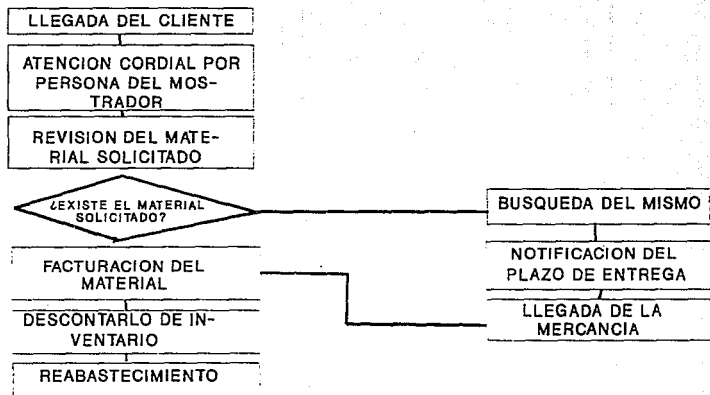
- NOM CC 2-1990 (Sistema de Calidad-Gestión de Calidad-Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de la calidad).
- NOM CC 3-1990 (Sistema de Calidad-Modelo para el aseguramiento, de la Calidad aplicable al proyecto/diseño, la fabricación, la instalación y el servicio).
- NOM CC 6-1990 (Sistema de Calidad-Gestión de la Calidad y Elementos de un Sistema de Calidad).
- NOM CC 7-1990 (Sistemas de Calidad-Auditorías de Calidad).



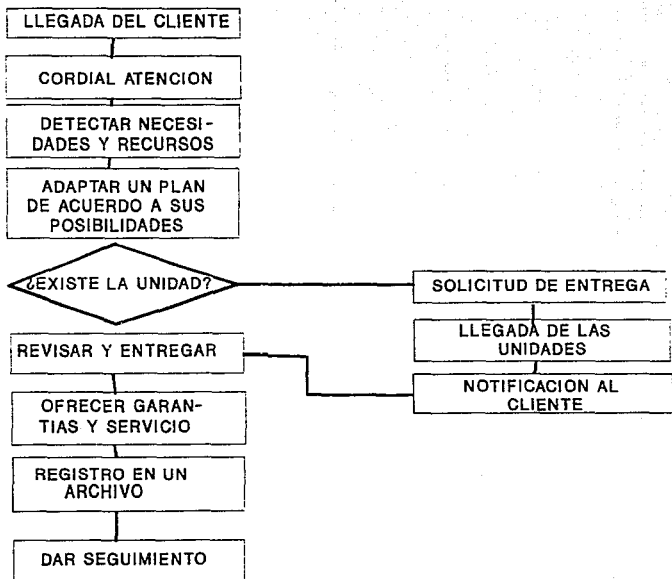
ANEXO A. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ANEXO B.1 PROCESO DEL AREA DE SERVICIO



ANEXO B.2 PROCESO DEL AREA DE REFACCIONES



ANEXO B.3 PROCESO DEL AREA DE VENTAS

ANEXO C. PLAN DE EDUCACION BASICA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 1992.

El plan de educación básica de calidad y productividad para 1992 constará de tres programas que se impartirán al mismo tiempo y que contribuirán para el mejor aprovechamiento de todos los empleados de la concesionaria.

1) Conceptos de Calidad y Productividad.

Se comenzará por proporcionar los conceptos básicos de calidad y productividad y se irá ahondando en los mismos temas. Este plan constará de cuatro módulos y se proporcionarán cuadernos de trabajo así como todo el material necesario.

Los módulos estarán divididos de la siguiente manera:

- a) Bases de Calidad y Productividad.
- b) Momento de verdad.
- c) Cómo adueñarse del problema.
- d) Yo soy la solución.

2) Sesiones de Actitud.

En estas sesiones se enseñará a todo el personal lo importante que somos cada uno para la concesionaria, se fomentará que proporcionen ideas y sugerencias y se les motivará con alicientes para que se haga un plan continuo.

El objetivo fundamental de este plan se centrará en inculcar al personal la idea de que forman parte activa de la concesionaria, no se debe de perder de vista que ella trabaja como si fuera una gran máquina y que si le hace falta el más insignificante de los engranes, ésto hará que la máquina pare su funcionamiento o en su defecto funcione deficientemente.

Las sesiones de actitud constarán además de un "bombardeo" de temas de superación, esfuerzo, soluciones, ideas y participaciones, siempre enfocados hacia la calidad y productividad.

Todos dentro de la concesionaria somos clientes y proveedores al mismo tiempo. El ser cliente significa recibir la mejor atención posible y la satisfacción total de nuestras necesidades, es por esto que si nos ponemos del otro lado, esto es, como proveedores debemos de realizar nuestro mayor esfuerzo para satisfacer todas estas necesidades con la calidad requerida y efectuándolo productivamente.

Por otro lado, la motivación siempre estará presente dentro de la educación. En la concesionaria se fomentará la competencia sana entre los trabajadores, pero el aspecto más curioso de todo esto será que la competencia estará sujeta al trabajo en equipo que cada individuo realice, esto es, no se podrá aspirar a ningún premio sin haber colaborado con los demás compañeros.

Este plan se dará a todos los niveles y son susceptibles de ser premiados tanto la gerencia como los demás trabajadores.

3) Plan de enseñanza de las herramientas de medición.

Cada área tendrá sus propias herramientas de medición y esto resultará igual para cada procedimiento, por lo cual se han proporcionado varios elementos de medición que harán más eficiente el Sistema de Calidad y Productividad. Los elementos de medición se enumeran a continuación, al igual que la manera de usarse y presentar los resultados:

a) Encuestas.

Se formularán una serie de preguntas relativas a nuestro procedimiento y que especifiquen el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Es importante que la encuesta contenga únicamente los puntos de mayor interés y que a su vez sean los más representativos.

Una vez obtenidas las respuestas, la manera de presentar los resultados puede ser muy variable, se podrán presentar diagramas de bloques, diagramas de Pareto y gráficas de pie.

b) Gráficas.

Se puede llevar un control minucioso de nuestros procedimientos, vaciando toda nuestra información para la elaboración de gráficas. Las gráficas que recomendaremos usar serán las de sigma y partes por millón.

La manera de usarse será con un paquete especial que calcule las partes por millón y el nivel de sigma calculando el número total de actividades y los errores que tuvimos.

c) Estadísticas.

Al igual que las gráficas, las estadísticas nos presentarán un control minucioso de nuestros procedimientos. Es importante ir documentando toda nuestra información para posteriormente usarla en los procesos estadísticos.

Se harán cálculos matemáticos utilizando las fórmulas correspondientes y se podrán presentar numéricamente y/o en forma de gráficas.

d) Conteos.

Se basa en la toma física de los elementos.

Es muy variable la manera de presentar los resultados, ya que se pueden presentar técnicas de los tres puntos anteriores, o simplemente realizar las conciliaciones y presentar las variaciones.

e) Tiempos.

Consiste en comparar el desempeño de los trabajadores a lo largo de un período determinado de tiempo y así su productividad con respecto a los estándares establecidos.

Los resultados nos mostrarán el progreso obtenido y serán tan simples como la comparación de tres factores: los estándares, el desempeño anterior y el desempeño actual.

ANEXO D PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS AL SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

1.- Auditorías Internas.

La concesionaria llevará un programa de auditorías internas bien planeado y documentado, en donde se verificará que todo lo relativo a la calidad y productividad cumpla con los lineamientos establecidos y así poder comprobar la validez y efectividad del Sistema de Calidad y Productividad. Todas las áreas de la concesionaria deberán ser auditadas.

Las auditorías se programarán de acuerdo a lo desarrollado por cada área y de la importancia de sus procesos.

Toda la auditoría, así como las acciones subsecuentes deberán ser documentadas para posteriores consultas.

Las auditorías deberán ser realizadas por personal calificado y que a la vez no sea propietario del proceso que en ella se verificará; auditando todos los elementos esenciales del mismo.

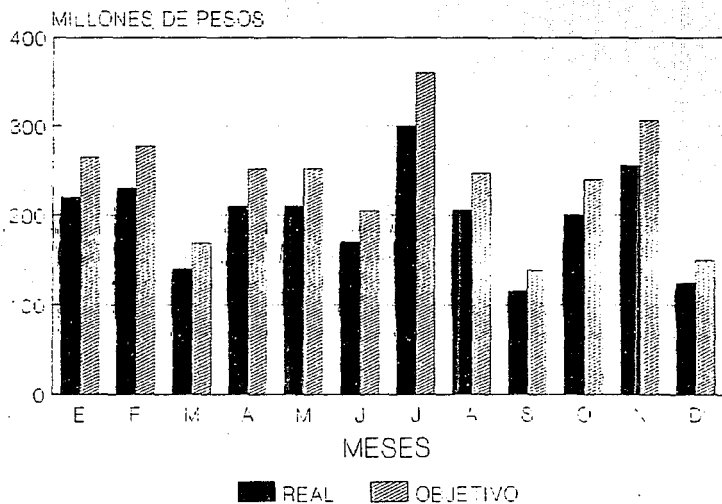
Los resultados serán comunicados al responsable del área y a la alta gerencia.

El auditor deberá ver el momento oportuno para presentar posibles soluciones a problemas que haya encontrado y que sea necesario enmendar.

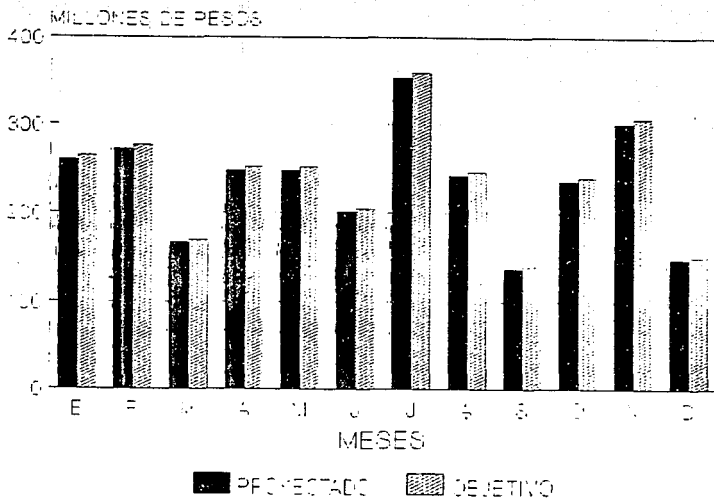
2.- Auditoría Externa.

La concesionaria en su momento determinará si es necesario establecer una auditoría externa en donde se verificarán tanto los procedimientos de planeación, como los de control. En este caso será necesario contratar los servicios de auditoría externa o alguna organización reconocida por la Dirección General de Normas.

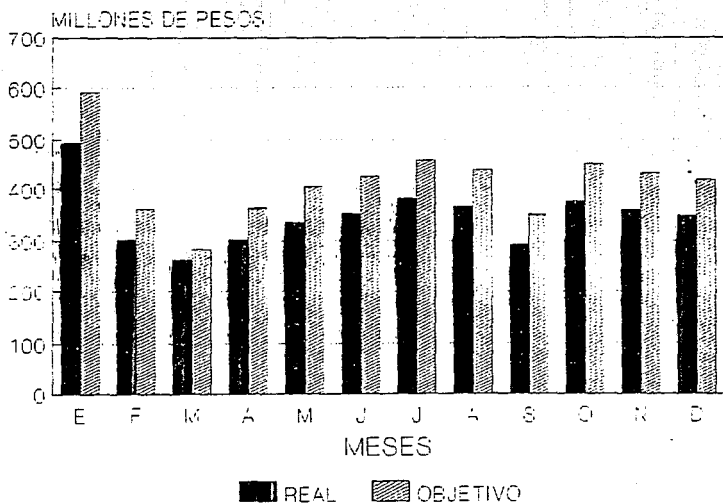
El procedimiento será el mismo que el marcado para las auditorías internas, con la variante de que el auditor externo no propondrá ningún cambio al sistema, sólo se encargará de detectar la problemática y lo documentará.



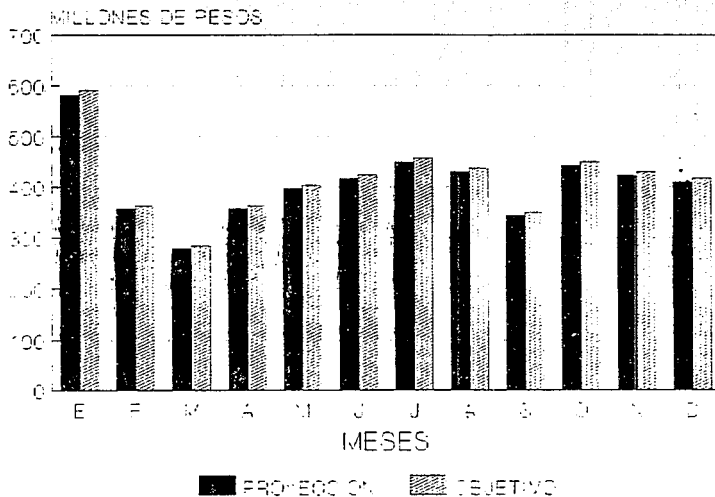
ANEXO E. COMPARATIVO DE UTILIDADES DEPARTAMENTALES 1991



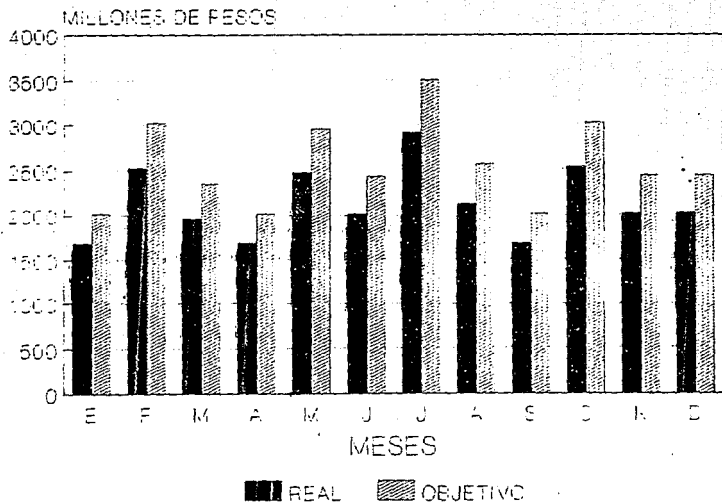
ANEXO F. COMPARATIVO DE UTILIDADES DEPARTAMENTALES 1992



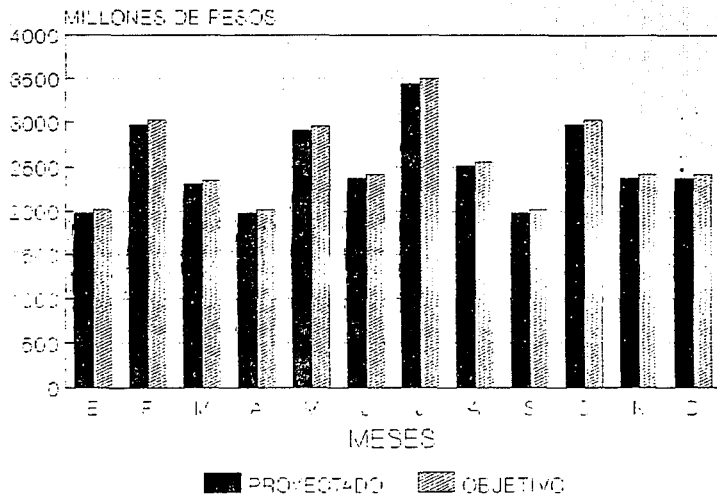
ANEXO G. COMPARATIVO DE REFACCIONES 1991



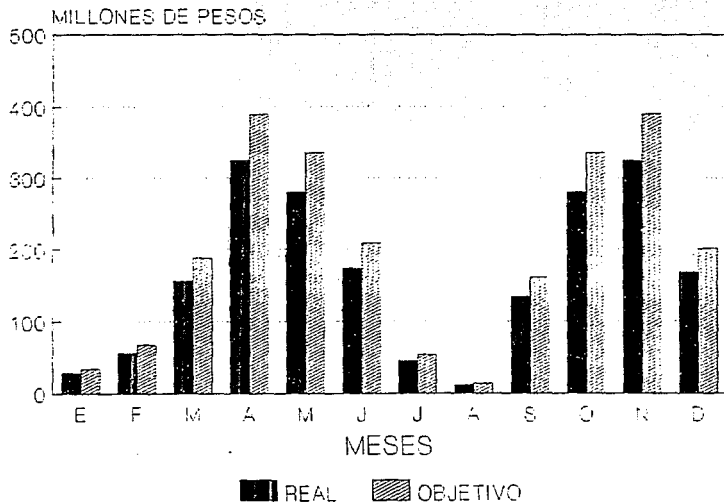
ANEXO H. COMPARATIVO DE REFACCIONES 1992



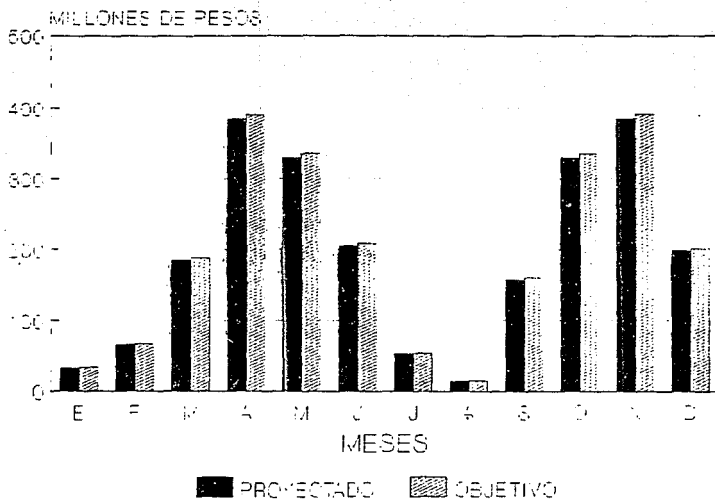
ANEXO I. COMPARATIVO DE VENTAS AUTOS NUEVOS 1991



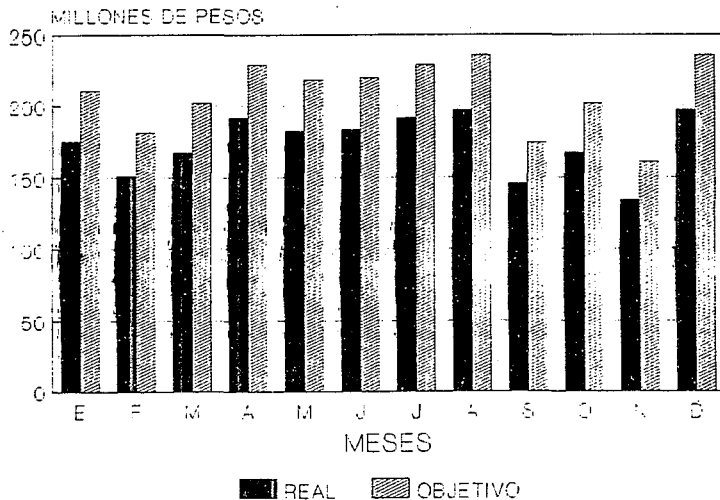
ANEXO J. COMPARATIVO DE VENTAS AUTOS NUEVOS 1992



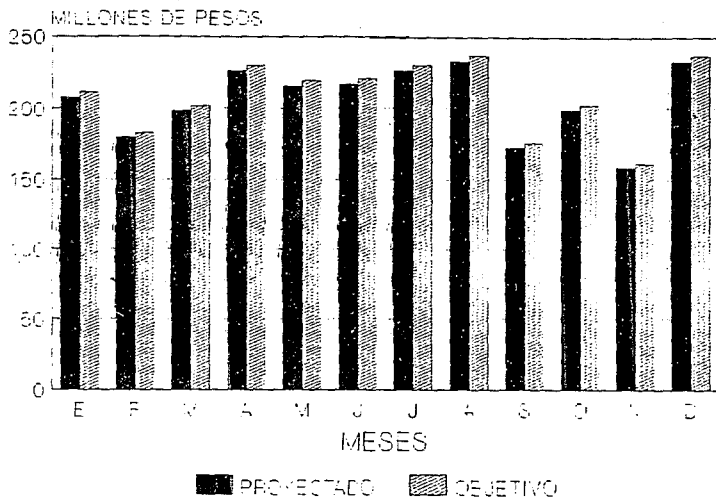
ANEXO K. COMPARATIVO DE VENTAS AUTOS USADOS 1991



ANEXO L. COMPARATIVO DE VENTAS AUTOS USADOS 1992



ANEXO M. COMPARATIVO DE SERVICIO GENERAL 1991



ANEXO N. COMPARATIVO DE SERVICIOS GENERALES 1992