

2013-10

Dirigir un grupo automotriz multi marca vanguardista. ¿Cómo replicar el ADN del personal actual a las nuevas marcas?

Magaña-Ramos, Herminia

Magaña-Ramos, H. (2013). Dirigir un grupo automotriz multi marca vanguardista. ¿Cómo replicar el ADN del personal actual a las nuevas marcas? Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3463>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLÓGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Dirigir un Grupo Automotriz multi marca vanguardista.
¿Cómo replicar el ADN, del personal actual a las nuevas marcas?**

ESCRITURA DE CASO DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Herminia Magaña Ramos

ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNÁNDEZ CASTRO

GUADALAJARA, JALISCO

OCTUBRE 2013

Agradecimiento

Agradezco infinitamente y en primer término a DIOS por permitirme esta experiencia de vida, llevar a cabo una de las metas profesionales más importantes que tenía por cumplir y que al mismo tiempo me compromete a compartir e implementar lo aprendido.

Mi gratitud al ITESO por brindarme la oportunidad de cursar esta Maestría, así como a cada uno de los profesores que en el transcurso supieron depositar en mi sus conocimientos, experiencia y confianza, en particular al Ing. Jaime Borrego, quien fue mi primer maestro en esta etapa e identificó en mi persona las inquietudes que me embargaban y tuvo la sabiduría con sus palabras de ubicar mi rumbo.

Mi admiración y reconocimiento a mi asesor Dr. Ildelfonso Hernández C. por su lucidez para encontrar algo valioso en cada reunión de avance de la elaboración del caso y motivarme a investigar en diferentes fuentes con un alto grado de acierto de acuerdo al recomendar algún texto según el tema en desarrollo.

Mi aprecio y respeto a mis Jefes: A Lic. Enrique Tamayo por su liderazgo, ética, disciplina y ser ejemplo de respeto a las personas, líneas de mando y normas. A Lic. Iván Gómez por su fuerza para lograr objetivos, por el espíritu de superación e innovación contagioso para todo el equipo de trabajo y por su amplio sentido de generosidad y reconocimiento al talento y esfuerzo. Agradezco el apoyo y los recursos que me brindaron para emprender y concluir satisfactoriamente esta etapa académica.

Mi cariño para todos mis familiares que supieron tener paciencia y motivarme con sus mejores deseos, entendiendo las ausencias o la poca estancia en los convivios familiares.

Con todo mi amor, admiración y gratitud a mis hijas Ana Lucía y Maby Paulina, por su paciencia, incondicional apoyo, sus enseñanzas en los temas virtuales y cibernéticos, por esos momentos tan agradables en donde nos convertimos en estudiantes las tres y compartíamos experiencias en la misma mesa de trabajo, donde pude apreciar sus conocimientos, los cuales, ahora ellas me compartían para yo aprender.

Porque mejor es la sabiduría que las piedras preciosas, ninguna cosa apetecible se le puede igualar.

«Yo, la Sabiduría, habito con la prudencia, yo he inventado la ciencia de la reflexión.

La soberbia y la arrogancia y el camino malo y la boca torcida yo aborrezco.

Míos son el consejo y la habilidad, yo soy la inteligencia, mía es la fuerza.

Por mí los reyes reinan y los magistrados administran la justicia.

Por mí los príncipes gobiernan y los magnates, todos los jueces justos.

Yo amo a los que me aman y los que me buscan me encontrarán.

Conmigo están la riqueza y la gloria, la fortuna sólida y la justicia.

Proverbios 8:11-18

Contenido

Introducción	6
Capítulo I	8
Antecedentes:.....	8
Capítulo II	16
Planteamiento del problema	16
Capítulo III	18
Objetivos de la investigación	18
3.1 Identificar los elementos comunes y particulares de un concesionario automotriz	18
3.2 Los elementos comunes que influyen para que el concesionario permanezca en el mercado.....	21
3.3 Los elementos particulares en que se basan para lograr la preferencia del mercado.....	28
Capítulo IV	39
El método del caso	39
4.1 El tipo explicativo del método del caso	40
4.2 La validez del método del caso	41
4.3 Proceso de elaboración del método del caso.....	42
Capítulo V	44
Justificación del Tema.....	44
5.1 Elementos de la Cultura Organizacional y su aportación para que una empresa sea rentable y exitosa.	44
5.2 Qué papel juegan las competencias del personal en la Organización	48
5.3 Capacitación y entrenamiento, medio para lograr flexibilidad y multifuncionalidad en la organización	60
Capítulo VI	62
Marco teórico.....	62
6.1 Empleos al término ADN	62
6.2 Dirección Estratégica: visión, valores, misión, introducción del marketing de servicio al cliente como punto medular.....	65
6.2.3 Misión	75
6.3 Liderazgo.....	81
6.4 Administración por objetivos	84

Capítulo VII	87
Estudio del caso.....	87
Dirigir un Grupo Automotriz multi marca vanguardista.....	87
Un poco de historia	89
Premios obtenidos que han servido como plataforma de crecimiento	92
Reflexiones del director y bases para el crecimiento.....	94
Preparando el crecimiento, capital humano piedra angular.....	95
Marco Económico mundial.....	99
¿Y en la Industria Automotriz?	103
La economía de la Empresa actual ¿qué enfocar para sostener la inversión?.....	105
Capítulo VIII	112
Conclusiones	112
8.1 Solución del estudio del caso	112
8.2 Conclusiones sobre la investigación	112
Anexos:	116
Anexo1.....	116
Problematización del caso.....	116
Anexo2.....	117
Antecedentes de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles en Jalisco	117
Anexo 3.....	118
Historia y consolidación de la empresa ante GM por más de 20 años	118
Anexo 4.....	119
La cadena de valor de una agencia de automóviles GM	119
Anexo 5.....	120
Tabla de volumen de producción de automóviles en México del 2004 al 2009	120
Anexo 6.....	121
Modelo de plan de carrera de algunos departamentos.....	121
Anexo 7.....	123
Resultados de la encuesta de clima Organizacional aplicada en 2011, con respecto a la Cultura Organizacional	123
Anexo 8.....	124
Grafica de los términos más recordados durante la encuesta de Clima Organizacional del 2011.	124

Anexo 9.....	125
Muestra representativa de 11 empleados que se les hizo una pregunta en 2013:.....	125
¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en “Autos”?	125
Bibliografía.....	127

Introducción

El objetivo de hacer esta investigación es descubrir y conocer a fondo que elementos juegan en el proceso exitoso de una empresa dedicada a la distribución de automóviles en la ciudad de Guadalajara.

Para tal investigación, se elige escribir un caso de este concesionario en un tiempo determinado, año 2007, en donde se conjugan todos los factores que hace que sea prestigiosa, crezca y nazcan otros negocios como consecuencia de los buenos resultados de la misma, generando más empleos y la expectativa de que replicando las buenas prácticas, servirán de trampolín para incursionar en la adquisición de otras concesionarias de diferente marca a la inicial.

Se identificarán dos aspectos importantes como tronco común para el desarrollo del análisis, como son los elementos comunes y los particulares que tiene una concesionaria, desarrollando a más profundidad los particulares, pues en ellos se encuentra la diferenciación respaldada por la preferencia del cliente; y que para el caso se busca conocer cómo se va conformando el ADN de ésta empresa.

Se elige escribir un caso porque es un método de estudio que invita a identificar de un mismo tema diferentes aspectos a analizar. También esta empresa ha elegido entrenar a su personal ejecutivo de alto nivel en las habilidades directivas a través del "estudio del método del caso" en la institución IPADE.

El contenido de este trabajo se fundamenta en diferentes temas de suma importancia a considerar como lo son entender en lo que consiste ser un concesionario automotriz, la cultura organizacional, la administración que debe emplearse, el liderazgo y la dirección

estratégica. Sin embargo el principal centro de estudio es el capital humano ya que de acuerdo a la utilización del talento y la dirección del mismo los negocios prosperan o quiebran.

Al finalizar este escrito deberá contar con algunas conclusiones que sirvan de consulta a los interesados en la lectura del mismo con respecto a cómo enfrentar las adversidades que se presentan por la globalización, la competencia, situaciones cambiantes del mercado, corrientes encaminadas a optimización de recursos y reducción de márgenes de utilidad, un amplio conocimiento técnico del cliente y una fuerte tendencia de las redes sociales a influir en la decisión de compra.

1.- Capítulo

Antecedentes:

La industria automotriz en el país es una de las ramas de la economía que ha contribuido al desarrollo económico , México cuenta con una capacidad productiva sustentada en bajos costos de operación derivados de su ubicación geográfica, bajos niveles salariales, inversiones fuertes en lo últimos veinte años y las ventajas del Tratado de libre comercio de América del Norte. Esta industria está considerada como una de las cadenas de valor más amplia e integrada de la nación, tomando en cuenta que esta industria depende de diferentes insumos y proveedores por la gama tan amplia de materiales y productos que tiene un automóvil nuevo y su respectivo mantenimiento. Para dimensionarla es importante hacer un breve recordatorio histórico.

En 1903, los primeros automóviles llegaron a la Ciudad de México, totalizando un parque vehicular de 136 en aquel año, creciendo hasta los 800 tres años después. Esto encaminó al Presidente Porfirio Díaz (de 1884 a 1910), para crear el primer Reglamento de Tránsito en el país. Este permitía que los automovilistas alcanzaran una velocidad máxima de 10 km/h en calles estrechas o muy transitadas, y hasta 40 km/h en las demás. Además él creó un impuesto para los propietarios de vehículos que fue abolido en 1911 con la victoria de Francisco I. Madero sobre Díaz¹

¹ Share Enjoy, *Como diseñar un concesionario de automóviles II*, 3 de noviembre de 2012, desde <http://cochesmk.com/como-disenar-un-concesionario-de-automoviles-ii/> .

En 1921, Buick fue la primera armadora oficialmente establecida en México, que posteriormente se conocería como General Motors, al establecerse en México vio una gran oportunidad de aprovechar la accesibilidad de los recursos materiales del país, una mano de obra calificada que darían un gran impulso de desarrollo y calidad a sus productos y la ventaja de diversificar la producción de autos y partes en diferentes partes del mundo.

Plantas armadoras de automóviles y partes en México²

Empresa	Estado	Ciudad	Año inicio	Producto
Chrysler	Coahuila	Saltillo	1981	Camiones Ram
	Coahuila	Saltillo	1981	Motores
Fiat	Estado de México	2010	2011	Fiat 500
Ford Motor	Mexico	Cuautitlan	1932	En 2007 cerrada por remodelación
			2010	Reapertura con Nuevo Fiesta
	Sonora	Hermosillo	1986	Fusion y MKZ. Para exportación Fusion Híbrido y MKZ Híbrido.
	Chihuahua	Chihuahua	1983	Motores
General Motors	Coahuila	Ramos Arizpe	1979	SRX, Captiva y Sonic
	Guanajuato	Silao	1992	Escalade, GMC Sierra y Pick up Silverado. Para exportación Silverado
	Guanajuato	Silao	2008	Transmisiones
	Mexico	Toluca	1935	Motores
	San Luis Potosí	San Luis Potosí	2008	Aveo, Trax
	San Luis Potosí	San Luis Potosí	2008	Transmisiones
Honda	Jalisco	El Salto	1995	Accord 4 puertas deja de producirse en 2007
			2007	CR- V
	Guanajuato	Celaya	2014	Honda Fit
Mazda	Guanajuato	Salamanca	2013	Mazda 2, Mazda 3
Nissan	Aguascalientes	Aguascalientes	1982	Sentra, Versa y March
	Aguascalientes	Aguascalientes	2013	Motores 4 cilindros
	Morelos	Cuernavaca	1966	Camiones pick up, Frontier L4, Tsuru y Tiida Sedán.
Toyota	Baja California	Tecate	2004	Tacoma
Volkswagen	Puebla	Puebla	1964	Beetle, Jetta (6a. Gen), Clasico (Jetta/Bora 4a Gen), Golf Variant (6a Gen)/Jetta SportWagen y Camiones Pesados
	Guanajuato	Silao	2013	Motores de alta tecnología
Audi	Puebla	San José Chiapa	2016	AQ5

Tabla 1 Plantas armadoras de automoviles

Esta industria que inició con 800 vehículos en tres años en el país, ahora se tiene una producción a nivel nacional de más de 2 millones de vehículos anuales, lo que lleva a México a colocarse en el Top Ten de productores de autos en los últimos 10 años.

² WIKIPEDIA, *Anexo:Plantas armadoras de autos en México*, 23 de julio de 2007, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Plantas_armadoras_de_autos_en_M%C3%A9xico .

Bancomer realizó un estudio de la evolución de la industria Automotriz en México, en donde se puede apreciar lo anteriormente expuesto³

BBVA RESEARCH Industria Automotriz México / Enero 2012

México, entre los 10 principales productores globales

En 2011, se estima que México ocupó el 8° lugar como productor de vehículos en el mundo. En menos de dos años escaló dos posiciones superando a Francia y España. Asimismo, en 2011 continuó siendo el 1° proveedor de autopartes hacia EEUU con 34% de cuota de mercado.

Principales productores mundiales de vehículos				Importaciones de EEUU autopartes, 2011		
	2009	2010	2011		mills. Dis.	Part. %
1	China	China	China	México	28.8	33.7
2	Japón	Japón	Estados Unidos	Japón	12.2	14.2
3	Estados Unidos	Estados Unidos	Japón	Canadá	13.0	15.2
4	Alemania	Alemania	Alemania	China	8.3	9.7
5	Corea del Sur	Corea del Sur	Corea del Sur	Alemania	5.9	6.8
6	Brasil	Brasil	Brasil	Corea del Sur	4.6	5.4
7	India	India	India	Taiwán	1.9	2.3
8	España	España	México	Francia	0.9	1.1
9	Francia	México	España	Total	85.6	100.0
10	México	Francia	Francia			

Fuente: BBVA Research con datos de Wards y PwC. Fuente: BBVA Research con datos de USITC

9

Tabla 2 México entre los diez principales productores de automóviles

Ante estos hechos surgen los concesionarios de automóviles nuevos, quienes se encargan de distribuir los vehículos de determinada marca con los lineamientos de comercialización establecidas por la marca en diferentes partes del país, así como adoptar las leyes federales, estatales y locales; pueden considerarse como empresas altamente rentables y al mismo tiempo requieren de una gran inversión y trabajo especializado puesto que combina la comercialización de autos y al mismo tiempo ofrece un servicio que para llevarlo a cabo es

³ BBVA, «Industria Automotriz: clave en el crecimiento de México», enero de 2012, desde http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/120125_PresentacionesMexico_81_tcm346-285045.pdf?ts=2742012.

necesario tener una amplitud de horario todos los días de la semana incluyendo los días festivos

La experiencia de trabajo de la autora le ha permitido identificar los puntos más importantes para convertirse en un concesionario automotriz se pueden dividir en tres aspectos indispensables:

- Económico:
 - La inversión inicial que comprende: los objetivos de venta que estén alineados con la producción de la marca en la que se está interesado, inventario de exhibición, horas de operación y comercialización, número de inversionistas.
 - Alianza y negociación con instituciones financieras de la localidad, esto dará una ventaja adicional a los créditos que ofrece la marca.

- Geográficos:
 - La ubicación y el número de hectáreas juegan un papel determinante, dentro de la ubicación se buscará estar cerca de otros concesionarios o de ser el primero que haya terreno para cuando se instale otro concesionario, claro de marca diferente.
 - El número de requisitos a que está sujeto el predio, según el estado de la República en la que se encuentre, como por ejemplo: licencias, requisitos de regularización de uso de suelo, residuos, comercialización y publicidad.

- Personal:
 - Considerar que la estructura de la organización sea la necesaria para brindar un servicio y lograr los objetivos de venta establecidos en el plan de negocios.
 - Las reglas de contratación según las leyes de la localidad.
 - El programa de entrenamiento que ofrece la marca, la asociación de distribuidores.

Pareciera que la distribución de automóviles es una empresa con un amplio margen de posibilidades de generar utilidades y resulta una oferta atractiva para el inversionista que está dispuesto a no ser conservador; para poner de ejemplo una marca, (GM) General Motors cuenta con una red de 170 distribuidores en México, lo cual es un reto para cada uno de ellos ser rentable y cumplir con todos los lineamientos que establece para continuar con el contrato ya que no sólo es contar con el recurso financiero para mantenerse como concesionario.

De los lineamientos más importantes a cubrir una vez adquirida la concesión radica en dos indicadores de desempeño:

Cuantitativos: Scorecard, es una medición de resultados operativos homogénea para todos los distribuidores de acuerdo a su desempeño, en donde la meta es obtener el 100. Se consideran las áreas del negocio que impactan directamente 3 objetivos: Ventas que vale 20

puntos, Posventa con valor de 20 puntos, Finanzas con valor de 10 puntos y CSI (índice de satisfacción al cliente) con 50 puntos a cubrir.

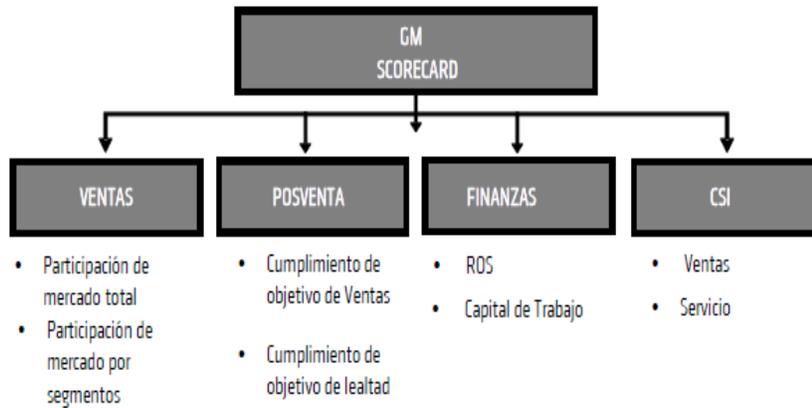


Tabla 3 Modelo de Scorecard de GM⁴

- Cumplimiento de objetivo en ventas de automóviles, por tipo de vehículo y en la zona geográfica de influencia del concesionario de acuerdo a su ubicación para la promoción, establecida por GM.
- Lograr el objetivo de venta de Mano de obra y Partes, buscar que los clientes que adquieren el vehículo en la concesionaria regresen hacer sus servicios de mantenimiento.
- Finanzas sanas, que garanticen al cliente y GM, que se mantienen los recursos financieros indispensables para tener una operación rentable.
- Satisfacción del cliente, se logra al obtener la calificación de 5, el cual es obtenido y evaluado a través de llamadas telefónicas al cliente por parte del GM, para constatar la satisfacción ante la compra que efectuó. Si la calificación

⁴ GM, «Modulo I de los lineamientos de certificación para GM», GM, marzo de 2007.

es menor de 5 para la concesionaria representa un cero y por ello se bajan puntos en la tabla del Scorecard.

Cualitativos: Son todos los procedimientos que se deben llevar a cabo en la concesionaria y en base al cumplimiento se obtiene la calificación y clasificación del concesionario para determinar si está certificado, dicha certificación la lleva a cabo cada año una empresa de auditoría que contrata GM.



Tabla 4: Perfil de desempeño cualitativo de GM.⁵

Cubriendo ambos indicadores de desempeño establecidos por GM y de acuerdo a los resultados anuales y la auditoría de certificación es que se puede aspirar a una clasificación en donde el máximo premio es ser “Concesionario ORO”.

⁵ *Ibid.*

Matriz de los Perfiles de Desempeño

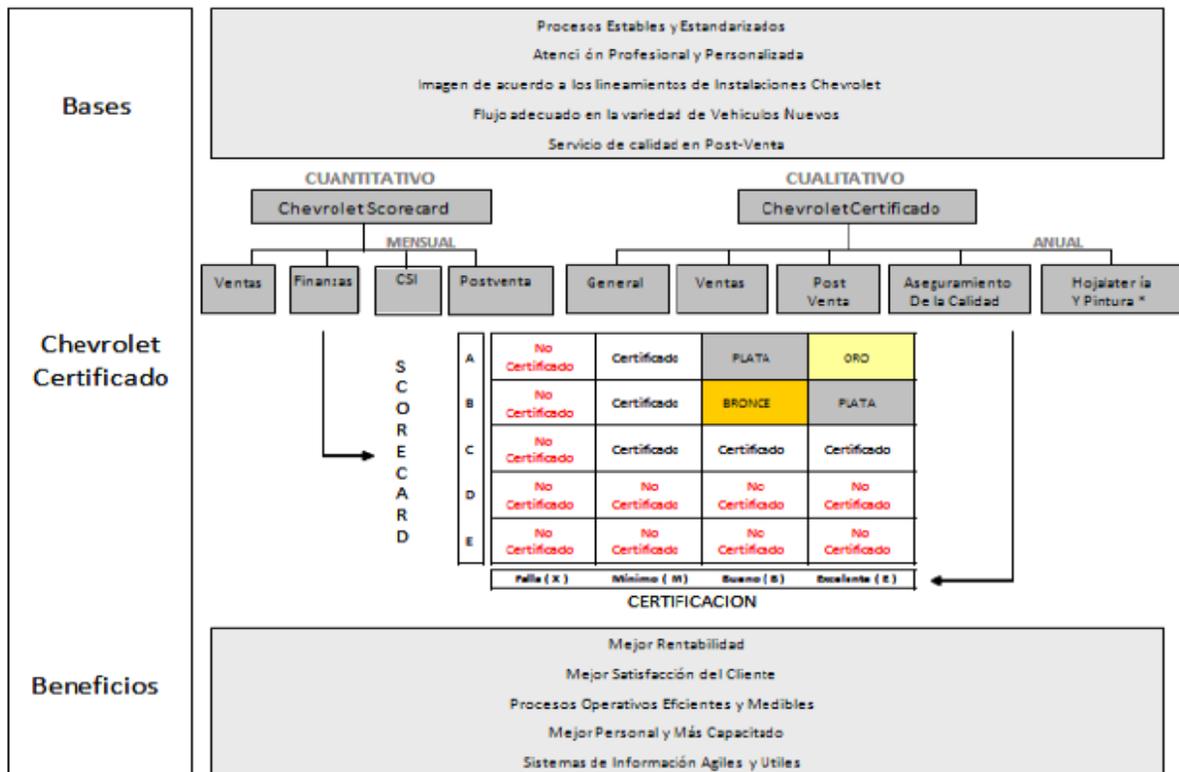


Tabla 5: Clasificación del Concesionario según su desempeño.⁶

⁶ Ibid.

2. Capitulo

Planteamiento del problema

Un gran reto de las empresas que se encuentran en un mercado saturado, entendiéndose éste como la dificultad de entrar ya que la demanda del producto a ofrecer se encuentra completamente abastecida.

Las concesionarias de automóviles se encuentran en este tipo de mercado y su principal tarea para permanecer como negocio, es encontrar la combinación perfecta de todo lo que tiene que hacer para responder a la siguiente pregunta ¿cómo conservar la preferencia del cliente y mantenerse en su mente a pesar de que la competencia ofrece los mismos productos, al mismo precio y con avances tecnológicos parecidos?; definitivamente todo se inclina al estilo de Administración que esté dispuesto a ejercer, de donde se desprenden diferentes aspectos comunes y particulares, sin embargo hay uno que resulta indispensable y es la razón de esta investigación el Capital Humano.

Identificar las mejores prácticas en cada uno de los aspectos que intervienen en un concesionario para poder replicarlas es una tarea que contempla conocer el ADN Organizacional del personal que hace posible que este negocio sea exitoso.

Se entiende por ADN en términos de biología como la estructura molecular de los seres vivos, así mismo en las organizaciones, a partir del 2004 Gary Neilson, Bruce Pasternack, y Karen Van Nuys, lanzan la teoría del **ADN Organizacional**, cual consiste en la afirmación de que las empresas no son entidades compactas o de una sola pieza, son colecciones de individuos que actúan por interés personal.

Así como en biología la molécula de ADN se mantiene unida por los lazos que unen los pares de sus cuatro elementos bases, cuya secuencia explica la instrucción exacta requerida para crear un organismo único, aquí se describe el ADN de una organización viva como la unidad que tiene cuatro bases que, combinadas en infinidad de maneras, define los rasgos únicos de una empresa u organización.⁷

La autora a partir de estos cuatro cuadrantes plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se entrelazan los factores de estructura, decisión, información y motivadores, con los aspectos particulares que contempla una concesionaria exitosa para determinar con precisión el proceso a seguir para contar con un ADN Organizacional Automotriz que sirva de guía de implementación en las futuras adquisiciones de empresas dedicadas a la distribución de automóviles?



Tabla 6: ADN Organizacional

⁷ Gary Neilson, «El ADN Organizacional», en *Gerencia y Energía*, 28 de septiembre de 2006, desde <http://gerenciayenergia.blogspot.mx/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendencia-es.html> .

3. Capitulo

Objetivos de la investigación

3.1 Identificar los elementos comunes y particulares de un concesionario automotriz

En la actualidad los distribuidores de automóviles de cualquier marca cuentan con diferentes ventajas comunes que favorecen el progreso de su negocio, éstos a su vez se pueden dividir en dos partes:

Los externos, en ellos se encuentran los aspectos políticos, económicos y propios de la industria automotriz.

Los internos, ahí están los objetivos a cubrir y los lineamientos específicos de la marca a distribuir.

Ambos elementos afectan o benefician a todos los negocios dedicados a la distribución y reparación de vehículos, partes y servicio; por lo que se pudiera decir que es la parte elemental a cuidar antes de pensar en diferenciarse de la competencia, ya que una marca como GM, en una ciudad como Guadalajara cuenta con seis distribuidores, en donde según la ubicación, determinan el perímetro sobre el cual podrá ejercer publicidad y actividades de promoción, para que las condiciones de competencia estén en igualdad de circunstancias.

Los elementos particulares son los que logran la diferenciación en la zona en donde se encuentra la concesionaria, en ellos se encuentra la esencia organizacional que hace que una empresa sea exitosa y se pueden mencionar como cuatro grandes bloques:

- Capital Humano, el activo más importante de cualquier empresa, para esta investigación se centra en las competencias cardinales y de especialización con que debe contar el personal ya sea desde su contratación o con capacidad para desarrollarlas. En la cultura organizacional, busca la capacidad de los integrantes de la organización para trabajar motivados en donde la fuente de la misma sean los valores de la organización al tomarlos como propios, creando un ambiente agradable y de confianza para poder permanecer largo tiempo en la organización. La capacitación continua, basada en las tres dimensiones sobre las que necesita el ser humano formarse como son, enriquecer y actualizar los conocimientos, adquirir, perfeccionar y ampliar las habilidades técnicas específicas del puesto que desempeña o son requeridas en el futuro para el plan de carrera. El desarrollo personal que se centra principalmente en ejercer un nivel de consciencia y responsabilidad de sí mismo y a través de este conocimiento atreverse a ir rompiendo los paradigmas y comportamientos que impiden el progreso personal.
- Dirección estratégica, imprescindible para conocer el rumbo y crecimiento del negocio, saber cuál es el liderazgo que pretende ejercer y alinearlo a la visión misión, valores y talento humano con el que se llevará a cabo el plan de negocio.
- Certificaciones, como industria que está a la vanguardia en cambio constante, la tecnología y tiene la oportunidad de medir el desempeño a nivel mundial, avalar el cumplimiento y seguimiento tanto de los procesos, al personal como la

concesionaria en sí se vuelve imprescindibles dentro del liderazgo que se ejerce estar en los primeros 10 lugares a nivel nacional.

- Finanzas, en un negocio que desea prosperar es esencial para evitar daños económicos, establecer políticas de cómo manejar los recursos y monitorear en que se gastan y porqué, tener un sistemas de comparación de precios antes de la decisión de cualquier compra y en que se puede invertir el dinero restante.

3.2 Los elementos comunes que influyen para que el concesionario permanezca en el mercado.

Este estudio tiene el propósito de identificar cuáles son los elementos comunes que influyen para que un concesionario permanezca en el mercado, dentro de ellos se revisarán de lo general a lo particular, siendo externos e internos respectivamente.

1. Factores Externos

1.1 Las condiciones y la situación Política del país, como beneficia o restringe a la industria.

Es de suma importancia las condiciones políticas que establece el país para que se desarrolle la industria automotriz con ello se establece una plataforma de generación de empleos y progreso profesional de la población como se ilustra en la tabla. (Realizada por PNUD= Programa de naciones unidas para el desarrollo), OCAV= Observatorio de competitividad de cadenas de valor en México.

VI. Políticas en México para el sector automotriz (Programa Sectorial 2007–2012)

Objetivo:

“Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos”

1. Revisión y simplificación de la estructura tarifaria.
2. Revisión y simplificación de las regulaciones no arancelarias y los programas de promoción.
3. Uso de las tecnologías de la información para optimizar las operaciones de comercio internacional.
4. Promover la innovación como una práctica constante y permanente en las empresas mexicanas.
5. Apoyo al mercado doméstico.
6. Tomar ventaja de los beneficios de los tratados de libre comercio que tiene México firmados.



Tabla 7: Políticas en México para el sector Automotriz.⁸

De acuerdo al ranking de 40 países generado por la Organización Internacional de Productores de Vehículos Automotores (OICA, por sus siglas en francés), con base en la producción de unidades vehiculares, México se ubicó en el octavo lugar entre los principales productores a nivel mundial

⁸ «Presentacion_Resumen_Ejecutivo_Automotriz.pdf», s.f., desde http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Presentacion_Resumen_Ejecutivo_Automotriz.pdf.



Tabla 8: Estados de la República Mexicana con producción de automóviles ligeros.⁹

⁹ México Investment Map, *Por qué México, crecimiento del sector automotriz.*, 2012, mim.promexico.gob.mx, desde http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector.

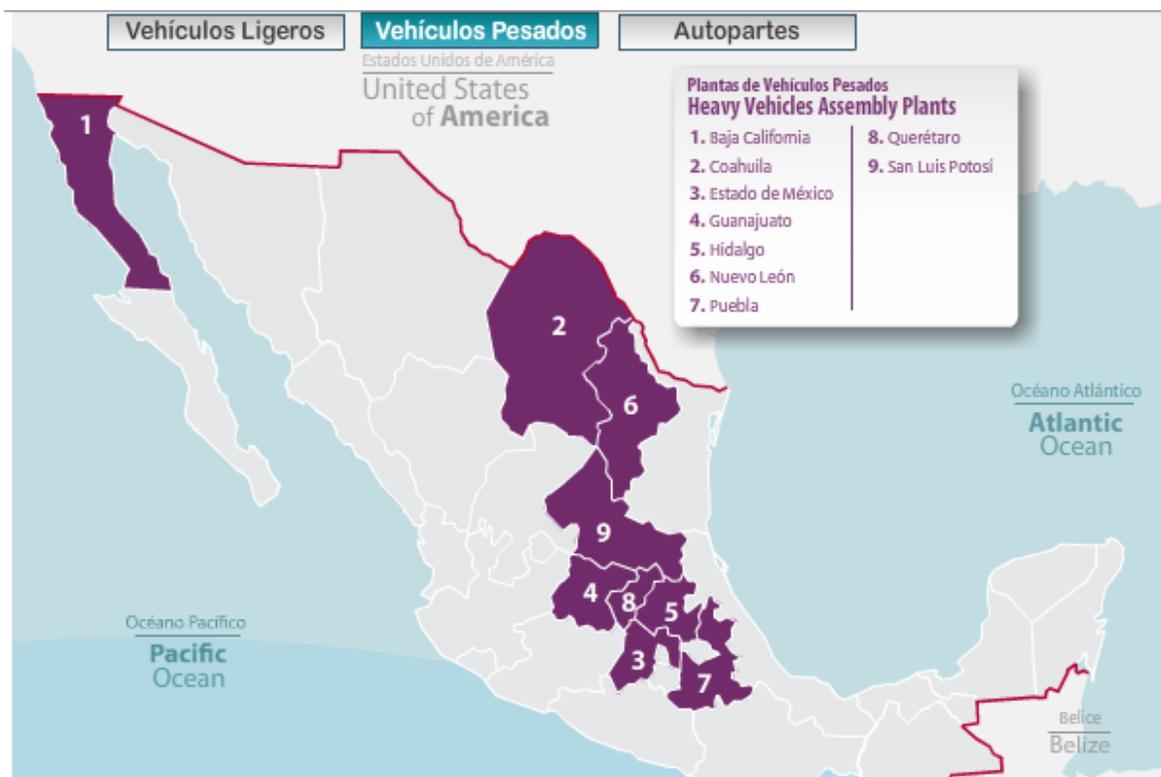


Tabla 9: Estados de la República Mexicana con producción de vehículos pesados.¹⁰

Estados Unidos continúa siendo el principal mercado de exportación de los automóviles y camiones mexicanos, aun cuando en los últimos años diversos mercados como Latinoamérica han incrementado su participación en las exportaciones mexicanas. En 2009, 8 de cada 100 vehículos ligeros se exportaba a Latinoamérica, mientras que en 2011, 15 de cada 100 vehículos exportados tuvieron como destino dicha región. Europa es también un importante destino para las exportaciones mexicanas, 10 de cada 100 vehículos ligeros exportados en 2011 tuvieron como destino la Unión Europea.

¹⁰ *Ibid.*

Las exportaciones mexicanas automotrices sumaron 2.14 millones de autos, lo que representó un crecimiento de 15% con respecto a 2010.

El hecho de que se generen un número considerable de empleos por el desarrollo que ha tenido la industria automotriz, brinda a la sociedad una estabilidad económica ya que alrededor de la fabricación de automóviles también se desarrollan otros negocios que funcionan como proveedores complementarios para este giro, sin perder de vista el negocio paralelo como son las autopartes.



Tabla 10: Estados de la República Mexicana con producción de partes automotriz.¹¹

¹¹ *Ibid.*

Dado este crecimiento y oportunidad, en la parte académica también se han abierto carreras que tienen que ver con la industria y la tecnología de la misma, teniendo más profesionistas en cada ciclo escolar en diferentes estados de la República Mexicana.

Información estatal



Estado	Plantas productivas de Automotriz	Estado	Unidades Económicas de Autopartes	Estado	Vehículos ligeros producidos, 2011	Estado	Egresados de Licenciatura de áreas en Ingeniería y Tecnología
México	7	Distrito Federal	213	Puebla	531,970	Distrito Federal	14,643
Coahuila	4	México	200	Aguascalientes	386,190	México	8,161
Guanajuato	3	Nuevo León	128	Coahuila	358,057	Veracruz	7,277
Aguascalientes	2	Querétaro	116	Sonora	327,366	Jalisco	6,156
Baja California	2	Puebla	78	México	317,136	Nuevo León	5,268
Nuevo León	2	Jalisco	68	Guanajuato	301,791	Puebla	4,883
Puebla	2	Coahuila	55	Morelos	176,471	Tamaulipas	4,067

Fuente: AMIA, SE y AMPACT, 2012.

Fuente: INA, 2012.

Fuente: ProMéxico con datos de BBVA, 2012.

Ciclo escolar 2008-2009. Fuente: ANUIES, 2012.

Tabla 11: Estadística estatal de producción e impulso al sector automotriz

2. Factores Internos

Condiciones de las concesionarias.

Al pensar en tener una concesionaria de vehículos se deberán considerar los siguientes puntos más relevantes:

- Contar con un capital e inversionistas confiables para formar una sociedad con igualdad en la participación económica.

- Tener un plan de negocios que ampare la permanencia del negocio, contemplando todos los aspectos legales, presupuestales, mercado y de la marca en que se está interesado distribuir.
- La zona en donde se desea establecer la concesionaria deberá ser comercial con ello se garantiza que pueda contar con una buena ubicación.
- Las instalaciones deberán tener por lo menos 3000 mt² para considerar la exhibición de automóviles, el taller de reparación, patio para el almacén de vehículos, el departamento de partes y las oficinas administrativas.
- Obtener todos los permisos oficiales de acuerdo al giro para hacer uso de las instalaciones así como poder contratar personal.
- Contratar personal de acuerdo a los perfiles sugeridos por la marca que vas a distribuir, llevara a cabo el plan de capacitación sugerido por la planta y los índices de desempeño sugeridos por ellos.
- Asegurarse de tener como aliados comerciales algunas instituciones financieras para otorgar créditos a los clientes.
- Localizar los principales medios de comunicación escrita, como prensa, revistas y boletines para la promoción de los productos y de la empresa.
- Inscribirse en las asociaciones que brinden una plataforma comercial al negocio.
- Cumplir con los requisitos de imagen, financieros y volumen de ventas adquiridos con la marca a distribuir.

3.3 Los elementos particulares en que se basan para lograr la preferencia del mercado

Para el desarrollo de esta investigación, se tienen identificados principalmente cuatro elementos de diferenciación que de acuerdo a la pregunta de investigación es descubrir qué hace que una empresa con igualdad de circunstancias para competir en el mercado sean exitosas unas y otras no, para ello se requiere profundizar en estos elementos, el orden de aparición no determina la importancia, la conjunción de los mismos es lo que da el resultado.

1. Capital Humano

Las bases para la contratación y entrenamiento del capital humano se basa principal en un sistema de competencias laborales que según la definición del **“Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España”**: *Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.*

- *CONOCER define competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes;*

*éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.*¹²

1.1. Competencias Cardinales, son aquellas que la organización espera que todo el personal de cualquier nivel tenga o desarrolle, porque están alineadas a la visión organizacional. Estas competencias están relacionadas con el sentido de pertenencia de todo el personal hacia el logro del objetivo como propio.

1.2 Competencias Específicas, son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función profesional. Son aquellas que tienen directa relación con un puesto de trabajo: conjunto de conocimientos, habilidades que aplicadas o demostradas en situaciones del terreno productivo, se convierten en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

1.3 Cultura organizacional

1.4 Plan de capacitación

2. Dirección estratégica

“Estrategia es una serie de acciones que unen la hipótesis presente y del futuro, que integran las principales metas y políticas de una organización.” Queda definida en términos de acciones, tanto planeadas como realizadas, ya que especifican los programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; determinan la

¹² «Competencia_Laboral.doc», s.f., desde http://www.redmaderaymuebles.cl/usuarios/corpa/doc/200506072035080.Competencia_Laboral.doc .

velocidad y secuencia de movimientos o iniciativas a realizar para cambiar la situación actual de la organización y hacia lo propuesto por la visión.

Para sintetizar se podría decir que abarca tres aspectos: plan de negocios, mapa estratégico e indicadores de gestión

Presentar una estrategia de negocios es algo fundamental para poder empezar a buscar el financiamiento de parte de socios o inversionistas para que se pueda iniciar con la empresa; esta deberá contar con análisis cuantitativos: financieros y económicos y cualitativos: aspectos comerciales, operacionales y de recursos humanos.

Es muy importante considerar los siguientes criterios para lograr una estrategia eficaz:

- 1.- Objetivos claros, alcanzables y decisivos que se les pueda dar continuidad.
- 2.- Conservar la iniciativa, evitando ser reactivo que como consecuencia eleva los costos.
- 3.- Concentración del poder en el lugar y el momento justo.
- 4.- Flexibilidad, necesita contemplar alternativas de inmediata aplicación.
- 5.- Liderazgo coordinado y Competitivo, deberán estar alineados sus motivaciones y valores al papel que necesita desempeñar.
- 6.- Mantener el elemento sorpresa, ir delante de la competencia con: innovación, cambios de canales de distribución y presentación del producto, incluir otro segmento de mercado.

7.- Seguridad, contempla los presupuestos financieros y las formas de cómo se asignarán recursos y aspectos operativos de la organización.

2.1 Liderazgo

Dentro del término de liderazgo se encierran diferentes comportamientos teorías y corrientes, se mencionan algunas que son las que han servido de plataforma en la organización a estudiar.

La definición que más se acerca al trabajo de investigación en desarrollo es la de *Peter Senge* "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades"¹³

Es determinante partir desde lo más básico que debe hacer una persona que dirige una organización y los comportamientos que se esperan de ellos.

- Describir las funciones, roles y aptitudes de los gerentes

Funciones:

Planear: consiste en establecer las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades.

¹³ José Luis Orozco, «Apuntes de Visión Estratégica», agosto de 2010.

Organización: Incluye la determinación de cuales tareas han de hacerse, quien las hará. Como se agruparán, quién reportará a quien y dónde se tomarán decisiones.

Dirigir: Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, solucionan conflictos entre los miembros.

Controlar: Significa vigilar, comparar y hacer corrección potencial

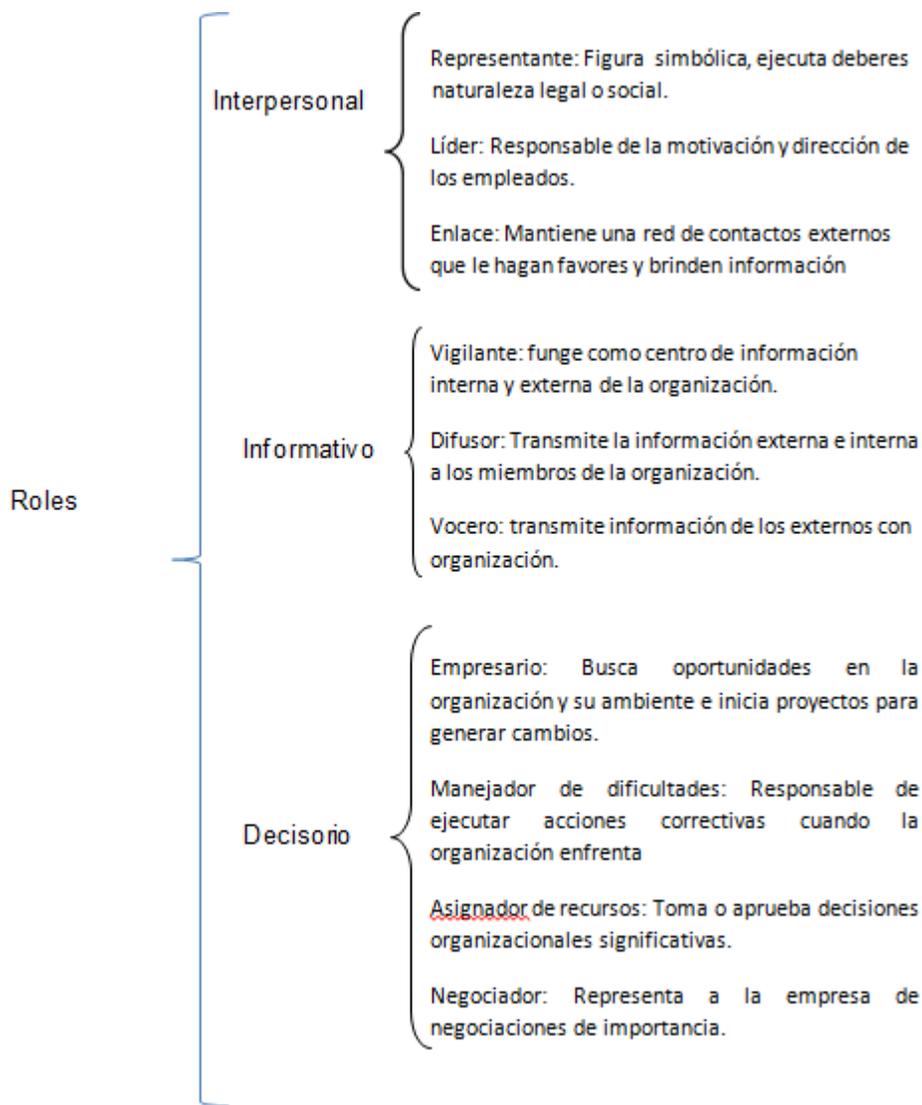


Tabla 12: Roles de los gerentes, basado en el modelo de Mintzberg.

Aptitudes

Las habilidades gerenciales o "directivas " son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y administración en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

Habilidades Estratégicas o Conceptuales: Se trata de la formulación de nuevas ideas o conceptos entender relaciones abstractas y resolver problemas en forma creativa, etc.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros (pensamiento estratégico).

- Modelo de liderazgo

Se concentra en el conocimiento de sí mismo, haciéndolo extensivo a cada uno de los miembros de la organización concibiendo que cada persona desde su posición laboral es líder, por lo que pondrá en juego toda su creatividad e ingenio y pasión al realizar sus labores sintiendo un profundo orgullo por el resultado de su trabajo.

Un buen modelo es la Administración por objetivos.

El propósito fundamental de la introducción de la APO consiste en conseguir una —operación eficiente de la organización total mediante la operación e integración satisfactoria de sus partes.

Douglas Mc Gregor, por su parte, es partidario de la administración por objetivos debido a su valor como sistema de planeación y evaluación del desempeño. Recomienda que los gerentes, luego de ponerse de acuerdo en sus responsabilidades básicas con sus superiores inmediatos fijen los objetivos de su actividad para un período a corto plazo, digamos seis meses. Por lo tanto, tienen además la responsabilidad de trazar planes específicos que les permitan conseguir sus propios objetivos. Al final del período, cada uno lleva a cabo una autoevaluación que después se discute con el superior, estableciéndose nuevos objetivos para el siguiente período. De ese modo, se aminoran las ambigüedades y tensión que a menudo acompañan a otros tipos de programas de evaluación obtención de las metas de la organización. Aunque la orientación y los métodos varían de modo considerable la mayor parte de los buenos programas APO incluyen los siguientes elementos:

1. Adhesión al método en todos los niveles de la organización.
2. Una eficaz planeación y establecimiento de metas por la alta gerencia.
3. Establecimiento de las metas individuales relacionadas con las metas de la Organización fijada por gerentes y subordinados.

4. Considerable autonomía en el desarrollo y selección de medios para alcanzar los objetivos.

5. Evaluación periódica del desempeño en relación con los objetivos.

3. Finanzas

Para Ferrel O. C. y Geoffrey Hirt, el término finanzas se refiere a "todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz"

Entendiendo por finanzas el buen manejo de los recursos, una de las herramientas de administración que facilitan que todas las acciones de la empresa retornen en dinero.

4. Certificación

La certificación es un procedimiento mediante el cual un tercero otorga una garantía escrita de que un producto, elaboración o servicio está en conformidad con ciertas normas. Para los concesionarios dicha certificación se contrata a través de un despacho auditor reconocido en el mercado para extender un comprobante con duración de un año que le demuestra al cliente que el concesionario cumple con ciertas normas, lo cual puede ser más convincente que una garantía del proveedor.

El despacho certificador puede realizar la inspección física y de campo de los procesos que realiza la empresa para verificar el cumplimiento, una vez hecha la revisión y pasar a los formularios las calificaciones de cada proceso y el resultado está dentro de los estándares establecidos se otorga una garantía escrita que avala la certificación del concesionario.

La certificación realizada por un tercero cobra mucha más validez, ya que no tienen interés directo en la relación económica del concesionario para la marca en estudio

Chevrolet Certificado es un programa de Certificación que evalúa anualmente el cumplimiento de todas las Distribuidoras de la red Chevrolet con los estándares generales, de ventas, atención al cliente, posventa, servicio y procesos de aseguramiento de la calidad.

Los Estándares fueron desarrollados para lograr una calidad consistente, y surgen de la necesidad de cumplir con las expectativas más altas del Cliente y fomentar momentos de verdad positivos. En resumen, el espíritu de los estándares es lograr la Satisfacción total de los clientes. Los Estándares consideran lo siguiente:

- Procesos a implementar para mejorar el servicio al cliente.
- La estrategia para desarrollar estos procesos.
- El tiempo más adecuado para llevarlos a la práctica.
- Definición del responsable de estos procesos. Los Estándares Operativos del Distribuidor han sido diseñados para proporcionar Momentos de Verdad positivos a lo largo del Ciclo de Propiedad del Vehículo.

El creador del término “momentos de verdad” es el sueco Jan Carlzon y lo define como: *el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.*

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad¹⁴



Tabla 13: Momentos de la verdad en la compra de un vehículo.

¹⁴ Zeus Consultores, «El momento de la Verdad/ servicio al cliente», s.f., desde <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm> .

4.- Capítulo

El método del caso

El Método del Caso (MdC), denominado también análisis o estudio de casos, como técnica de aprendizaje tuvo su origen en la Universidad de Harvard (aproximadamente en 1914), con el fin de que los estudiantes de Derecho, en aprendizaje de las leyes, se enfrentaran a situaciones reales y tuvieran que tomar decisiones, valorar actuaciones y emitir juicios fundamentados.¹⁵

El estudio del caso busca un aprendizaje activo, la defensa de opinión de cada una de las áreas protagonistas, fomenta la cooperación, dialogo y el consenso para tomar decisiones conjuntas.

También es importante reconocer que de esta metodología no se obtiene un procedimiento específico para elaborar una teoría o instructivo, sino que su beneficio estriba en la relevancia para obtener la práctica de analizar y sistematizar concretamente hechos y de ahí partir a identificar los posibles problemas y las alternativas de solución.

Es necesario en todos los participantes del estudio del método del caso que cuenten con dos actitudes básicas: apertura de mente y firmeza de criterio.

Para Carlos Llano Cifuentes define la apertura de mente como la disposición para aprender, así como la capacidad de observar la actuación y forma de pensar de los demás.

¹⁵ Servicio de Innovación Educativa (UPM), «El método del caso», 2008, desde <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf> .

La firmeza de criterio es la capacidad de emitir un juicio de valor equilibrado, en otras palabras permite que el individuo distinga entre lo que sirve y no, lo urgente de lo importante, de lo esencial y lo adicional y lo que interesa al propósito y lo que es ajeno¹⁶

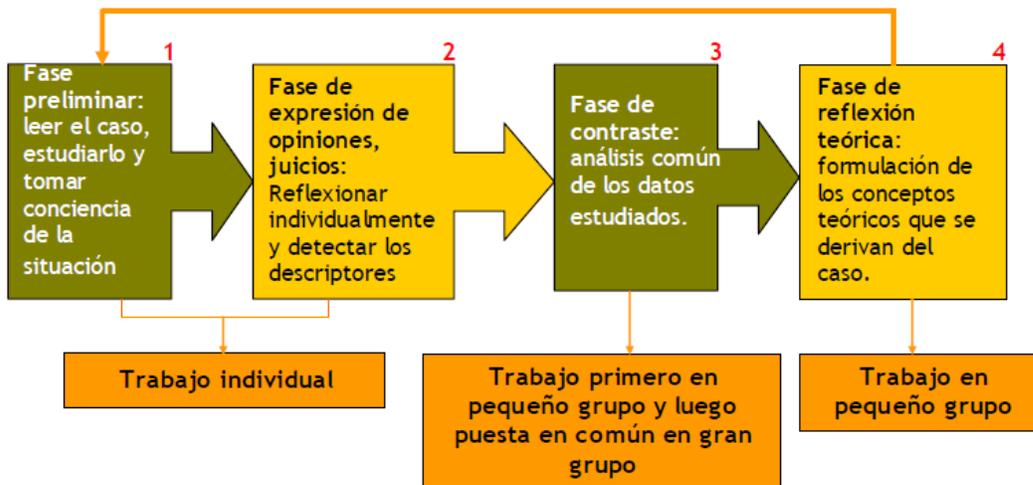


Tabla 14: Proceso para el estudio del método del caso.¹⁷

4.1 El tipo explicativo del método del caso

El trabajo a realizar con el estudio del método del caso corresponde al tipo de investigación explicativo, ya que busca encontrar las razones o causas que ocasionan determinados eventos, explicar por qué ocurre y en qué condiciones se da.

La investigación de este tipo requiere de un gran esfuerzo del investigador, una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación, que son elementos fundamentales en la metodología a estudiar.

¹⁶ Carlos LLano, «La enseñanza de la Dirección», mayo de 2012, desde http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/05/la_ensenanza_de_la_direccion.pdf.

¹⁷ Servicio de Innovación Educativa (UPM), *op. cit.*

También se considera explicativo porque el estudio contribuye al desarrollo del conocimiento fundamentado o científico, es decir de un planteamiento o pregunta ¿por qué? ¿Cómo?, surgen otras que ayudan a especificar con detalle, estadística, historia el fenómeno de estudio y de ese modo contrastar o demostrar la hipótesis planteada.

4.2 La validez del método del caso

El método del caso, que es un método pedagógico, si está bien concebido encierra dentro de sí una metodología más profunda, o mejor dicho, una manera de pensar o secuencia de pensamiento basado en el método científico que invita a la acción de una serie de pasos que se resumen en análisis y síntesis.

El proceso para el estudio del método del caso consta de:

- Describir los hechos claves de: las personas implicadas, interpersonales y variables contextuales. Lo que más resalta en este punto es el desarrollo del análisis objetivo que obliga a distinguir entre hechos y opiniones.
- Sintetizar los elementos significativos de la situación, momentos y tiempos para el diagnóstico del o los problemas.
- Análisis de las posibles soluciones, ante una situación determinada siempre habrá más de una forma de resolverla sin perder de vista que son posibilidades. Se deberá valorar en cada alternativa las ventajas y desventajas.
- Síntesis de la decisión, una vez analizadas las posibles decisiones se elige una o varias, siempre tomando en cuenta las circunstancias del caso.

4.3 Proceso de elaboración del método del caso

El diseño de investigación por medio del método del caso se compone de cinco pasos esenciales:

- Preguntas de investigación
- Propositiones teóricas.
- Unidades de análisis
- Vinculación lógica de los datos a las preguntas formuladas
- Interpretación de los componentes básicos.

Para darle forma e interés a la lectura del caso, es importante considerar como debe ser su estructura y frecuencia¹⁸

1. Transcripción del caso a investigar: aquí se redacta el caso o fenómeno a investigar, de la forma más minuciosa y clara posible. Es importante que la transcripción del caso sea objetiva y sin modificaciones.

2. Antecedentes del caso a investigar: en esta sección se presenta la información previa y relevante en cuanto al caso o fenómeno. Son datos preliminares que ayudarán en la investigación y análisis.

3. Preguntas de investigación: son las interrogantes que guían la temática de la investigación: cómo, cuándo y por qué, etc.

¹⁸ Centro de escritura, «Estudio de caso», s.f., desde <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf> .

4. Conceptos y teorías: en este apartado se exponen los conceptos y las teorías que se utilizarán en los procesos de análisis de los datos recabados y su interpretación.

5. Principales tópicos de investigación: se enumeran los temas fundamentales para el estudio de caso en cuestión.

6. Análisis e interpretación de la información: a partir de un corpus se aplican parámetros en el análisis y la interpretación de los datos.

7. Conclusión y bibliografía.

5.- Capítulo V

Justificación del Tema

5.1 Elementos de la Cultura Organizacional y su aportación para que una empresa sea rentable y exitosa.

La formación de la sociedad a través del tiempo se ha distinguido por su cultura y costumbres por ello es importante posicionarnos en el significado de los términos que se utilizan con la finalidad de ubicar el contexto que se desarrolla el tema.

Cultura: Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo o a una época.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la misma. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Existen diferentes definiciones de Cultura Organizacional, para el desarrollo de este trabajo se adapta muy bien la del autor *“David Hanna” son los hábitos y prácticas de trabajo observables que indican con una gran veracidad la manera en que funciona la organización.*

La cultura organizacional genera aspiraciones, modelos de vida y de relación, formas de pensamiento y maneras de actuar que en muchas ocasiones se dan por conocidas, se transmiten formal e informalmente entre las personas¹⁹

La cultura organizacional incluye un conjunto de elementos que se manifiestan en:

- Elementos visibles: expresión y representación de las creencias, valores, ceremonias, normas ritos, lemas, conductas, símbolos. Estos elementos explican cómo y porqué se hacen las cosas.
- Elementos invisibles: son aquellos que se encuentran en el nivel más profundo de la mente de los miembros que forman la organización como son: la misión, filosofía, valores, creencias, sentimientos, temores, suposiciones, conceptos y conductas que son difícil de explicar pero que influyen en los miembros de la organización en su forma de comportamiento, asimilación, transmisión.

Cada empresa crea su propia cultura organizacional a lo largo del tiempo, ésta resulta de las características históricas, la ubicación geográfica, la posición en el mercado, la forma particular de operar, las experiencias y conceptos comunes.

El cambio cultural se presenta, entonces, como una exigencia para la supervivencia de la empresa e implica reorientar y desarrollar nuevos valores hacia la dirección deseada por su administración.²⁰

¹⁹ Carlos Rodríguez Combeller, *El Nuevo Escenario: la Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas*, 1993, desde http://books.google.com.mx/books/about/El_Nuevo_Escenario.html?id=IAcY7k6GKbUC&redir_esc=y.

²⁰ *Ibid.*

La cultura organizacional se formó sobre 4 pilares principales

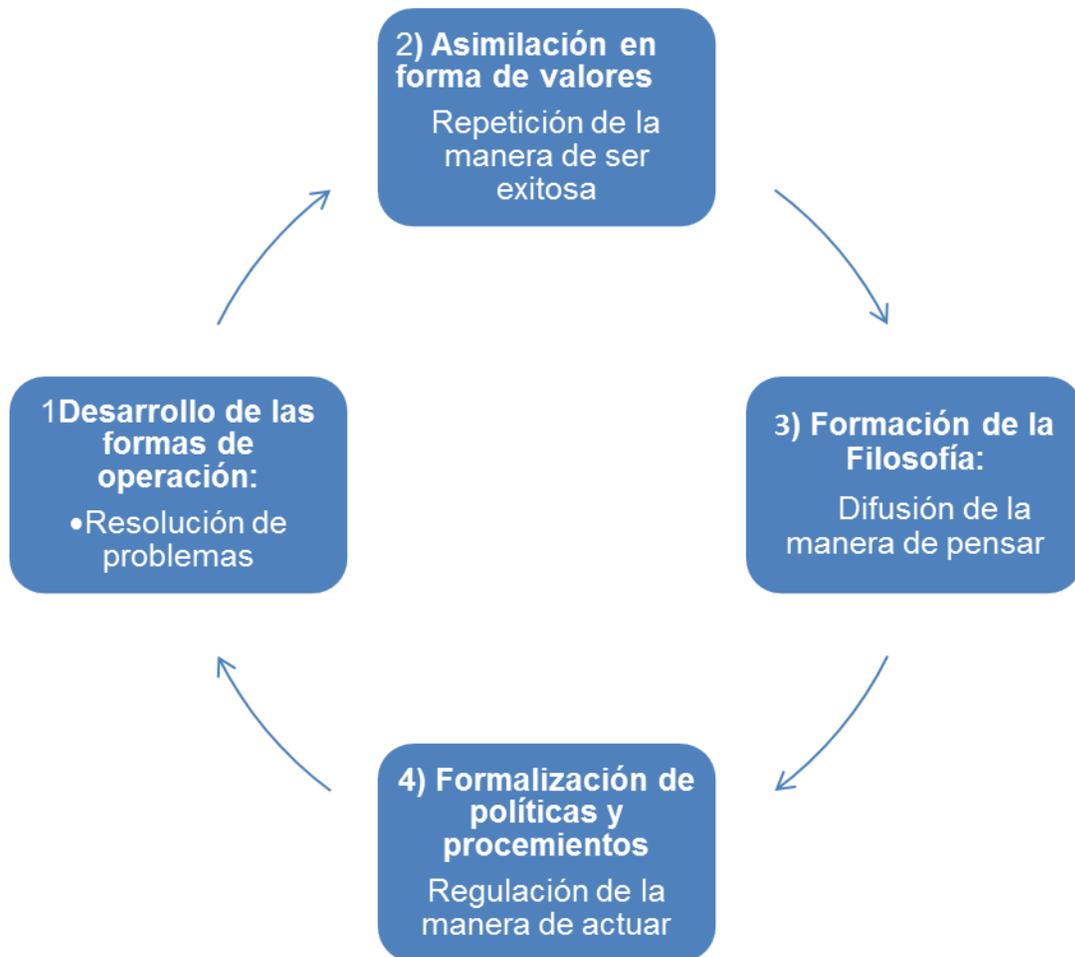


Tabla 15: Como se forma la cultura Organizacional.

Esperar que la cultura cambie o se reoriente implica una combinación entre la visión estratégica y el liderazgo que se ejerza en la empresa, una de las decisiones trascendentes

para formar una cultura orientada hacia la calidad y servicio al cliente radica en las facultades que se le otorguen al personal, entre ellas está el dar poder de decisión en su área de responsabilidad así como derecho a opinar sobre algún proceso de trabajo de tal forma que el empleado sienta que tiene una real influencia en la eficiencia de la organización.

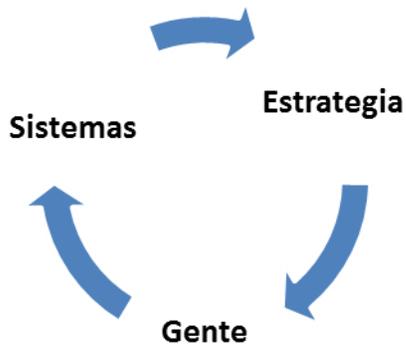


Tabla 16: Elementos fundamentales de la cultura organizacional

Para lograr un cambio en el personal o un mayor involucramiento en el desempeño de sus labores, requiere de un ambiente favorable que lo inspire a pensar a no tener miedo si manifiesta su iniciativa o si al tomar una decisión y no es acertada que se le castigue; al contrario aprender del error.

La capacitación y la identificación de las competencias de los colaboradores actuales y futuros para realizar con eficiencia y eficacia las labores, se vuelve imprescindible para que el mercado ubique a la empresa que se diferencia de la competencia.

5.2 Qué papel juegan las competencias del personal en la Organización

Cuando se busca que una empresa se diferencie dentro de su competencia, en donde para ambas la calidad, tecnología e innovación del producto son los mismos, uno de los mejores caminos y el más difícil de imitar es el Capital Humano.

Las personas cuentan con un inventario propio que es la inteligencia, voluntad y la capacidad para relacionarse con otros; conforme avanza el tiempo se van transformando en competencias.

Competencia se define desde el punto de vista etimológico, se observa como guardan relación entre sí todos los significados del concepto competencia, ya que éste, junto a “competente” y “competidor”, son términos derivados del verbo castellano “competir”. Corominas (2003: 163) establece que el vocablo “competir”, entendido como “contender aspirando a una misma cosa”, fue tomado del latín *competere* en el siglo XV que significaba, ir al encuentro una cosa de otra, así como “pedir en competencia” o “ser adecuado, pertenecer”. Tiene el mismo origen “competere” que denota “pertenecer, incumbir”. Posteriormente, como se ha señalado, aparecieron los derivados “competente”, a principios del siglo XV, entendido como “adecuado”, “apto”; y “competencia” que surge sobre finales del siglo XVI.²¹

Así mismo surge entonces en el ámbito empresarial y profesional el término Competencia, *Bunk define que quien cuenta con “conocimientos, destrezas y aptitudes*

²¹ INEM CONOCER OIT, «Varias definiciones de competencias», 1997.

*necesarias para ejercer profesión; pudiera resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.*²²

El autor en su experiencia, describe que el modelo de competencias sobre el que se han basado los cambios en las descripciones de puesto y el reclutamiento es de acuerdo al modelo de Bunk, que se basa en las competencias de acción:

- Competencias Técnicas: Es el dominio como experto de las tareas.
- Competencia Metodológica: Aplicar el procedimiento adecuado.
- Competencia Social: Saber colaborar con otras personas.
- Competencia Participativa: Saber participar en la organización.

²² Bunk, *Competencias Interculturales*, s.f.

Competencia Técnica	Competencia Metodológica	Competencia Social	Competencia Participativa
Es el dominio como experto de las tarea	Al aplicar el procedimiento adecuado	Saber colaborar con otras personas	Saber participar en la organización
Conocimientos, destrezas y aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> • Trasciende los límites de la profesión. • Relacionada con la profesión. • Profundiza la profesión • Amplia la profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de trabajo variable. • Solución adaptada a la situación. • Resolución de problemas. • Pensamiento, trabajo planificación, realización y control autónomos. • Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales: • Disposición al trabajo, Capacidad de adaptación • Interpersonales: • Disposición a la cooperación, honradez, Rectitud, altruismo. Espíritu de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Capacidad de coordinación • Capacidad de relación • Capacidad de convicción • Capacidad de decisión • Capacidad de responsabilidad • Capacidad de dirección.

Tabla 17: Modelo de competencias según Bunk

Así mismo como se pueden identificar competencias en las personas, también es necesario que la organización establezca sus competencias cardinales, éstas se refieren a aquellas que la Empresa considere relevantes para desear que todo su personal las posea y desarrolle, una vez que se tienen éstas se desarrollan las competencias particulares para que estén dentro del perfil de los puestos que conforman la organización.

Competencias cardinales:

- **Orientación al cliente**

Implica la acción de ayudar con espíritu de servicio, amabilidad, confiabilidad y oportunidad a los clientes internos y externos, así como de comprenderlos con sensibilidad

profunda, para satisfacer y superar con la más alta calidad y objetividad sus necesidades, exigencias y expectativas para que se sienta contento.

Es necesario hacer un trabajo previo, en cuanto a los que se entiende por brindar un servicio y el proceso que implica para estar orientado hacia el cliente.

Los negocios que de verdad quieren trascender y vencer la fuerte competencia, se ven interesados en implementar una serie de herramientas de Marketing, que les ayuden a mantener la lealtad de sus clientes a través de escucharlos y diseñar mecanismos para éstos realmente expresen lo que les interesa y para ellos es importante dándole la pauta a la Empresa a hacer los cambios necesarios para que el cliente perciba que su voz y tiempo ha sido tomado en cuenta.

Tan es así que a continuación se analizan 3 herramientas muy valiosas que dan la plataforma para la innovación en los servicios: Planos de Servicio, la implementación de Estándares y Evidencias físicas y Ambiente del servicio.

1.- Plano de servicio.

Un plano de servicio es un mapa que representa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva sin importar los puntos de vista individuales o sus funciones. Estos planos son útiles en la etapa de diseño de desarrollo del servicio, ya que muestra gráficamente en forma simultánea el proceso de entrega del servicio, los puntos de contacto del cliente, las funciones de clientes y empleados y los elementos visibles del servicio. La elaboración de planos es una técnica útil particularmente para describir el servicio ya que es una experiencia y no un objeto.

Los componentes de los planos de servicio son acciones del cliente, empleados directos, empleados tras bambalinas y procesos de apoyo (preparación de documentos, un espacio para una presentación, investigación).

Una diferencia importante entre un plano de servicio y otros diagramas de flujo de procesos es el enfoque primario en los clientes y su visión del proceso de servicio, su visión se documenta y se mantiene a la vista.

Los pasos básicos para la elaboración del plano de servicio son:

- Identificar el proceso que se va a poner en el plano.
- Identificar al cliente o segmento de clientes.
- Hacer un mapa del proceso desde el punto de vista del cliente.
- Hacer un mapa de las acciones del empleado de contacto y las acciones de tecnología.
- Vincular las acciones de contacto con las funciones de apoyo necesarias.
- Agregue evidencias del servicio en cada paso de acción del cliente.

2.- Desarrollo de Estándares de Servicio definidos por el cliente

Para muchos se cree que los servicios no se pueden estandarizar ya que la personalización se vuelve esencial para brindar un servicio de alta calidad. Lo que pasa en realidad es muchas tareas del servicio son rutinarias y si es posible establecer con gran facilidad reglas y estándares específicos que permiten ejecutarlos con eficacia. Algo que no puede pasar desapercibido en el momento de elaborar los estándares es que deben basarse

en el requerimiento y expectativas del cliente, que puedan ser medidos por ellos mismos y sean visibles, en lugar de sólo metas internas de la compañía. Así mismo es identificar que los estándares están en el centro de la entrega del servicio que esperan los clientes, son el vínculo entre las expectativas expresadas de los clientes y las acciones de la compañía para entregar de acuerdo a esas expectativas.

Se identifican 2 tipos de estándares:

- a) Estándares duros: son aquellos que pueden contarse, cronometrarse u observarse a través de auditorías.
- b) Estándares suaves: son las percepciones del cliente que no pueden observarse de forma directa.

El proceso para establecer los estándares definidos por el cliente básicamente son:

- Identificar la secuencia existente o deseada del encuentro de servicio
- Traducir las expectativas del cliente en comportamientos o acciones
- Seleccionar comportamientos o acciones para estándares
- Establecer estándares duros y suaves
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación
- Establecer medidas y niveles de objetivos
- Dar seguimiento a las medidas contra los estándares
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los empleados

- Actualizar niveles de objetivos y medida.

3.- Evidencias físicas

Los clientes con frecuencia confían en señales tangibles o en evidencias físicas para evaluar el servicio antes de comprar y evaluar su satisfacción durante y después del consumo. El diseño eficaz de evidencias físicas y tangibles son las que contemplan o alientan los sentidos y refuerzan las respuestas de atracción de los clientes y empleado.

Se contemplan tres categorías generales de evidencia físicas:

1) Exterior de las instalaciones:

Fachada exterior incluye diseño letreros, estacionamiento, jardines y el entorno.

2) Interior de las instalaciones.

Diseño, equipamiento, letreros, distribución, calidad del aire, temperatura.

3) Otros tangibles.

Tarjetas de presentación, papelería, facturas, informes, aspecto de los empleados, uniformes, folletos.

Considerar estas evidencias físicas ayudará a tener un ambiente de servicio y dar una señal.

Todas las herramientas son de utilidad, sin embargo si el cliente no tiene seguimiento o ve un genuino interés en atenderlo o escucharlo en lo sucesivo el cliente se vuelve escéptico a la herramienta²³

En la experiencia del autor, sobre todo con el manejo de los estándares, los mismos empleados se vuelven cada vez más críticos para aceptar un servicio sin calidad en forma interdepartamental, esto ayuda porque sensibiliza al personal de que todos brindan un servicio y al mismo tiempo lo recibe.

- **Orientación a resultados**

Tendencia de encaminar todos los actos al logro eficiente de resultados y metas desafiantes, específicas, realistas y por encima de los estándares de rendimiento, actuando con prudencia y sentido de urgencia dentro del marco de las estrategias de la organización.

Para conseguir que permanezca el enfoque a resultados se desarrolla en la organización el sistema de Administración por objetivos, en donde básicamente lo que significa es que ahora los superiores en conjunto con su equipo de trabajo establecen en conjunto los objetivos y con ello se establecen los mecanismos para medir y evaluar el desempeño de las áreas y la organización. También en este sistema lo que destaca es la descentralización de las decisiones, ahora cada responsable de las áreas clave escogerá el camino para llegar a los resultados establecidos por la Dirección.

²³ Zeithaml, Bitner, Gremler, *Marketing de Servicios*, México D.F., 2009.



Tabla 18: Elementos de la Administración por Objetivos

- **Trabajo en equipo integral**

Implica tener los conocimientos, la capacidad, el juicio, la actitud y la disposición genuina de cooperar estrechamente con los demás, en funciones de su mismo nivel o niveles diferentes, para lograr procesos, tareas y objetivos compartidos, asumiendo con responsabilidad las mejores decisiones.

Se necesita centrar el concepto de trabajo en equipo, y el llamarse integral se refiere a que no es suficiente con que un equipo de la organización trabaje con la armonía, motivación y empuje a logro de objetivos, sino también tomar en cuenta la cadena cliente proveedor, algunas de las definiciones que ayudan a enfocar esta competencia.

Koontz-Weirich “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”

Para Robbins “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

Trabajar en equipo se ha convertido en una condición y característica de una organización inteligente que busca de forma continua ser eficiente.

Busca que todos los departamentos lo puedan hacer, con la mayor autonomía (capacidad para tomar decisiones) y capacitación.

De acuerdo a una de las definiciones de trabajo en equipo se necesita distinguir entre grupo y equipo, pues se puede estar en un grupo sin que haya trabajo en equipo (cada uno realiza su trabajo sin preocuparse por el resultado general).

Requisitos para que exista un equipo:

- Tener un propósito concreto.
- Tener un programa específico para ejecutar el objetivo.
- Participación coordinada de todos los miembros.
- Comunicación efectiva que comprende dominar el dialogo y la discusión constructiva.
- Identidad

• Proactividad

Es hacer que las cosas sucedan; es decidir cómo reaccionar ante los diversos estímulos.

Es centrar los esfuerzos en aquellas cosas con respecto a las cuales se puede hacer algo.

Es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. La proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo.

Esta competencia se convierte en uno de los motores de la organización, si se analizan ambas definiciones a pesar de la diferencia de época en que fueron escritas, la reflexión radica en que el ser humano es el único ser vivo que puede ejercer la voluntad.

El hombre en busca de sentido, Victor Frankl, psiquiatra judío, define la proactividad como "la libertad de elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de nuestra propia vida"

En los Siete hábitos para la gente altamente efectiva Steven Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad para subordinar los impulsos a los valores.

Steven Covey desarrollo un modelo para diferenciar a las personas con respecto a esta competencia, personas reactivas y proactivas.

Modelo Reactivo: Estímulo => Respuesta

Los reactivos son mediocres y conformistas; esperan a que las cosas se arreglen solas y no son capaces de tomar decisiones; responden ante estímulos siempre de la misma manera, impulsadas por emociones, sentimientos, circunstancias, condiciones, o por el mismo ambiente

Modelo Proactivo: Estimulo => respuesta

En cambio, los proactivos son capaces de romper ese modelo porque tienen libertad interior, es decir, tienen la capacidad de elegir cómo reaccionar ante ciertas situaciones, pudiendo así, tomar decisiones más prudentes.

¿Cómo lo hace?

Cuando se le presenta una situación difícil, hace una pausa (de la misma manera como pausamos una película o un juego), y utiliza las 4 herramientas con las que toda persona nace:

- Autoconciencia; se aparta de sí mismo y observa sus pensamientos y acciones.
- Conciencia moral; sabe distinguir entre lo que está bien y lo que está mal.
- Imaginación; contempla nuevas posibilidades y posibles consecuencias.
- Voluntad independiente; tiene el poder de elegir la mejor alternativa²⁴



Tabla 19: Modelo de personas proactivas

²⁴ J.R. Monttor, «Emprendedorenred.com», en *Primer hábito- Ser Proactivo*, 13 de abril de 2010, desde <http://emprededorenred.com/primer-habito-ser-proactivo> .

5.3 Capacitación y entrenamiento, medio para lograr flexibilidad y multifuncionalidad en la organización

Las organizaciones han tomado la preparación de su capital humano como un elemento fundamental para asegurar la calidad y competitividad en el mercado, se entiende como capacitación a la función educativa que lleva a cabo la empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y desarrollo de habilidades del personal²⁵

Dentro de la preparación para el capital humano, que se le denomina una extensión de la educación profesional, se necesita distinguir en que se centra.

- Capacitación: Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de la persona en la función que desempeña en la organización.
- Entrenamiento: Preparación que se sigue del personal para desempeñar una función.
- Adiestramiento: Proceso mediante el cual se estimula al personal a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades.

Sin duda el programa de una organización deberá incluir estos tres aspectos de la educación para todo sus colaboradores estén contemplados e integrados dentro del desarrollo de la empresa y el propio.

Los planes de capacitación de una Empresa colaboran para avanzar en la trayectoria de los planes de carrera de los empleados, así como proporcionan flexibilidad a la empresa

²⁵ Alfonso Soliceo Aguilar, *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa Noriega Editores, 2006.

cuando requiere hacer cambios estratégicos que obedecen a los cambios del mercado o generar un cambio en la competencia proporciona agilidad para adaptar las nuevas señales de la Dirección.

Capítulo VI

Marco teórico

6.1 Empleos al término ADN

Es conocido que en biología el término ADN, se refiere en particular al material genético del organismo y el material químico en que los genes están codificados.

En la organización este código genético se utiliza como metáfora para relacionar la composición de ése código, en primer lugar se analiza en la siguiente gráfica como es que se forma el código cultural según el autor *Clotaire Rapaille* que en términos sintetizados consiste en: *“Adquirimos un sistema silencioso de códigos a medida que crecemos. Estos códigos son los que nos hacen pertenecer a una cultura o a otra, e invisiblemente le dan forma a la manera como nos comportamos en nuestras vidas. Entenderlos nos permite hacer negocios e introducir productos a cualquier mercado de manera novedosa y efectiva”*²⁶

²⁶ Clotaire Rapielle, *El Código Cultural*, Norma, México D.F, 2007.

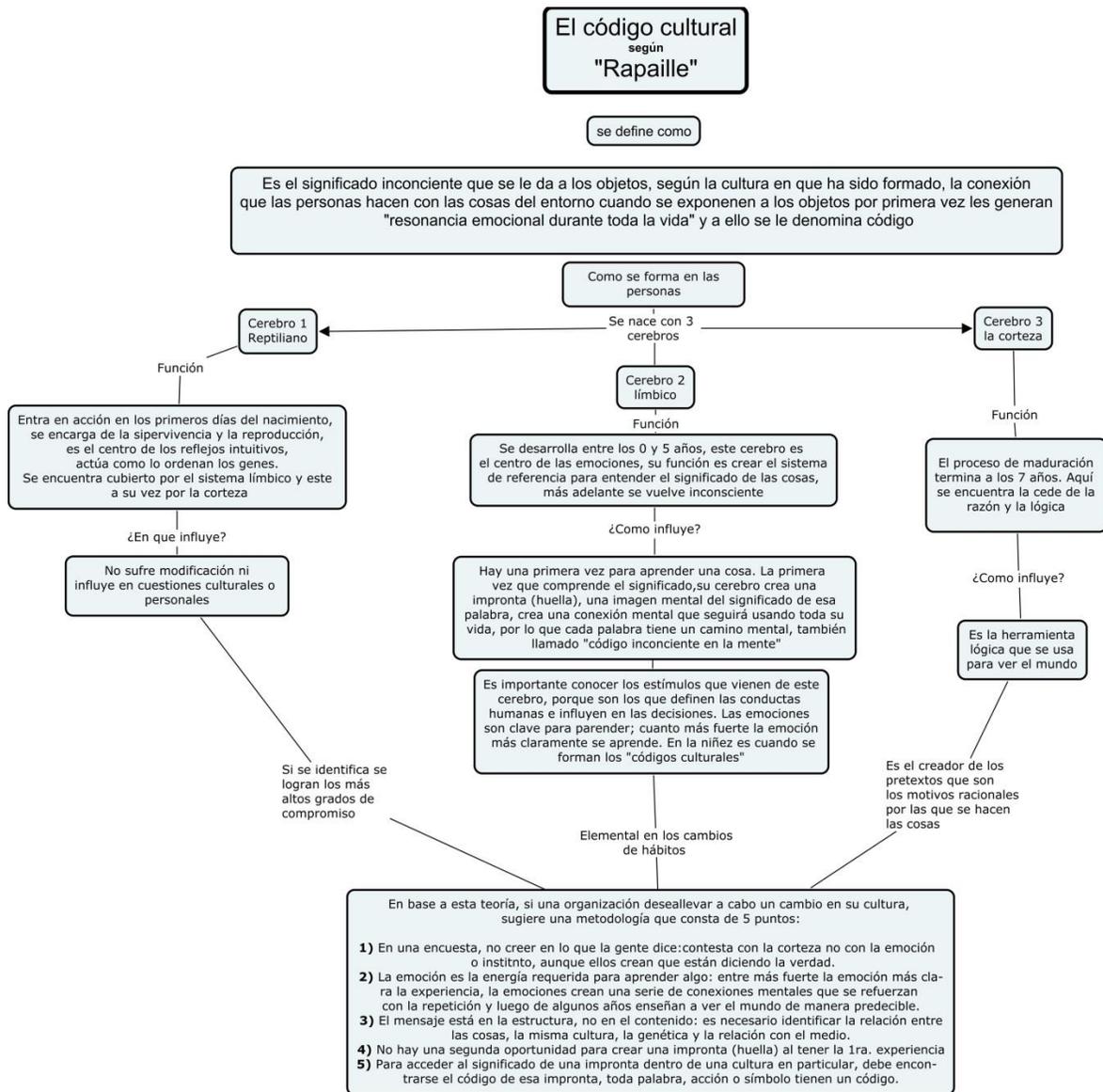


Tabla 20: El Código cultural según Rapaille.

Una vez identificado el código cultural, habrá que retomar el término ADN organizacional, pero cuantas veces en el análisis de la competencia no salta la pregunta ¿Por qué será que

algunas organizaciones pueden avanzar contra viento y marea, cumpliendo sus compromisos sistemáticamente y otras no pueden salir ni a la esquina sin presentar problemas internos que hacen lenta su participación y quedan en desventaja?

El ADN se refiere a los factores o componentes que definen la personalidad de una organización y contribuye a explicar su rendimiento, son cuatro fundamentales:

- Toma de decisiones: todo el personal de la organización está tomando decisiones y gestionando opciones. También determina lo correcto del funcionamiento de las organizaciones, es la piedra angular de la renovación efectiva de la organización.
- Información: Sin información precisa a su disposición, los encargados de tomar decisiones no pueden tomar medidas rápidas e inteligentes en el mercado y los empleados no reciben la retroalimentación que necesitan para avanzar.
- Motivadores: Los motivadores son más que dinero; también comprenden todos los objetivos, incentivos y oportunidades profesionales que alientan a la gente a preocuparse y tener éxito. Estas recompensas, tanto financieras como no financieras, contribuyen a incentivar a las personas para que alineen sus metas con las de la organización e intenten alcanzarlas seriamente.
- Estructura: Es el elemento más visible de los cuatro y es en donde comienzan la mayoría de los programas de cambio organizativos. El principal reto es colocar a las personas adecuadas en el puesto adecuado ya que son la fuerza de empuje de una organización triunfadora.

El misterio está en alinear estos cuatro componentes fundamentales para que el interés personal coincida con el plan de la organización, así mismos éstos componentes están relacionados de tal suerte que se debe trabajar de manera conjunta no aislada, los

pasos que se tomen para modificar alguno deben estar coordinados, claros y ser coherentes.

6.2 Dirección Estratégica: visión, valores, misión, introducción del marketing de servicio al cliente como punto medular.

Los negocios anteriormente se concentraban en ser competitivos de una forma tradicional: productos de calidad “estándar” a precios razonables y nacionales.

Alfredo Acle, “Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a dónde va”.

El nuevo entorno de negocios está generando atractivas oportunidades de mercado debido a la recuperación del crecimiento económico y del poder adquisitivo de la población. Sin embargo, las empresas enfrentan una creciente competencia por parte de otros productores nacionales y de fabricantes extranjeros. La Dirección requiere capitalizar sobre las atractivas oportunidades y enfrentar los serios retos mediante el fortalecimiento de las estrategias competitivas de cada uno de los negocios de los sectores industriales. Para ello se requiere decidir:

- Dónde vender competitivamente – seleccionando el área competitiva
- En qué competir.
- Cómo vender competitivamente. – decidiendo la estrategia para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en cada una de las áreas funcionales de los negocios del grupo.

Desarrollar una dirección estratégica precisa analizar y evaluar el entorno competitivo en todas y cada una de sus dimensiones (socio-cultural, económica, tecnológica y legal). En el nuevo entorno competitivo, las empresas más exitosas están revisando a fondo sus estrategias, seleccionando los segmentos de los mercados nacionales y de exportación. Tomando en cuenta que en el entorno lo que prevalece, es el cambio, identificado en tres aspectos principales: Dinamismo entendido como la velocidad de los cambios; discontinuidad o sea una falta de tendencia y ambigüedad con un alto grado de confusión.

La estrategia representa las respuestas a interrogantes tan importantes como de qué manera debe una organización buscar una ventaja competitiva, qué capacidades organizacionales debe desarrollar para obtenerla, qué tan grande debe de ser el mercado geográfico que tratará de cubrir, qué tipo de fuerza laboral necesita para lograr el crecimiento a largo plazo y qué enfoques competitivos debe elegir²⁷

Sin duda un pilar para cualquier organización independientemente del giro al que pertenezca es el enfoque en la calidad y tener a sus colaboradores conscientes e informados de lo vital que resulta trabajar en los más altos estándares de prestación del servicio. No se avanza en la visión estratégica si no se tiene como cimiento la cultura de calidad.

“La calidad es un objetivo alcanzable a través de un esfuerzo continuo, que se alimenta de la pasión y orgullo al hacer o brindar un servicio, por lo que se vuelve un reto constante.”²⁸

1.- Conciencia de calidad, En principio se plantea el concepto personal que se tiene de calidad y que tan atento se vive para percibirla o brindarla. Distinguir si la calidad es un

²⁷ José Luis Orozco, *op. cit.*

²⁸ Rick Griggs Diane Bone, *Calidad en el trabajo*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V, México DF, 1992.

objetivo o una serie de requisitos; Resalta las falsas creencias de que por no ser peor que otro se puede considerar de calidad.

Para distinguirlo se enumeran una serie de elementos que indican lo que engloba la calidad como: es una filosofía, previsión, compromiso, seguimiento, actitud positiva y saber establecer acuerdos.

2.- Estándares personales de calidad, entendiendo por estándar un modelo o medida que sirve para evaluar lo que se espera de un producto o servicio.

Albert Einstein decía que “cualquiera que no sea cuidadoso con la verdad en asuntos pequeños, no puede ser confiable en asuntos importantes”

Desarrolla un cuestionario para que el lector se dé cuenta y evalúe de qué tamaño tiene el estándar de calidad en diferentes situaciones de la vida diaria y con ello se demuestra cómo se está acostumbrado a no tener un nivel de calidad alta (alcanza los términos acordados), así mismo plantea que el lector jerarquice las áreas de la vida, compare si sus acciones lo llevan al el orden que le dio. Si no coincide es el momento de plantearse un objetivo y cada vez que espere ciertos niveles de desempeño o de satisfacción de productos o servicios se puede utilizar la prueba de C- ALTA.

Los estándares personales de calidad son el resultado de los valores, actitudes y juicios intuitivos, sin embargo la calidad en el trabajo se evalúa de otra forma ya que debes ser cuantificable, observable y debe estar orientada hacia un resultado.

3.-Las tres C de la calidad.

Todo plan de calidad se construye sobre los cimientos de:

- Compromiso, es el espíritu de determinación que muestra una persona y tiene una personalidad pro activa.
- Capacidad, el conocimiento, adiestramiento e intuición que se tiene para llevar a cabo cualquier acción y toma decisiones
- Comunicación, es el contacto personal y el acuerdo mutuo para que el trabajo fluya.

En la actualidad en una organización el compromiso se define como una elección decisiva personal, que se sigue a través de un plan de acción acordado por la gerencia y los empleados.

El compromiso se puede decir que se mide en grados ya que dependiendo de la circunstancia es el grado de compromiso que se toma como son: inquebrantable, casual (es por evento), diligente (activo y cuidadoso), dependiendo del humor.

Así mismo los objetivos de calidad requieren de hechos y actitudes basadas en la capacidad del individuo “que sepa cómo” que engloba habilidades, educación, buen juicio intuitivo, objetividad para solucionar problemas; cuando una organización implementa el mejoramiento de la calidad es una evidente muestra de capacidad.

La comunicación es fundamental en un programa de calidad, entendiendo que comunicar es lograr un acuerdo mutuo, es conocido desde la primaria el proceso de la comunicación, sin embargo también es sabido que es uno de los elementos que más

problemas causan cuando no se consideran las barreras más comunes: mensaje poco claro, diferencias culturales o de lenguaje y la falta de retroalimentación.

4.- Los objetivos de su organización, son indispensables para que el trabajo de calidad se lleve a cabo, sin embargo en la difusión de estos objetivos deberán contemplar intereses comunes entre la misión de la empresa, los departamentos que la forman y los empleados; ya que los objetivos de una compañía se basan en lo que quiere lograr: Fabricar, brindar servicios, resolver problemas.

De los objetivos nace el control, que es otra forma de referirse a los estándares de calidad. Siempre y cuando estén diseñados para asegurarse que cumplan las necesidades del cliente.

Para asegurar el éxito del programa de calidad también se debe involucrar a todos los empleados para establecer los estándares ya que de ellos se desprende el mejor conocimiento de la mecánica del lugar de trabajo.

5.- Estándar de perfección. Es una guía práctica escrita que ayuda a los empleados a perfeccionar sus productos o servicios de acuerdo con ciertos requisitos específicos acordados previamente. (Evita el “ahí se va”)

Cuando se habla de perfección o “cero defectos” en un trabajo las personas no lo asumen como una posibilidad o lo consideran muy difícil de lograr, sin embargo si se logra explicar que esto quiere decir Estima Personal, y que ésta es el resultado de la satisfacción de trabajar de acuerdo con especificaciones preestablecidas, además de lo orgulloso que se siente un empleado de su trabajo y dejar a l cliente satisfecho.

Cuando se logra tener calidad y se obtiene: Productos y servicios idóneos, clientes satisfechos y empleados orgullosos, se considera como una piedra angular de la calidad.

La perfección debe considerarse una meta, más que algo que debe alcanzarse literalmente.

Un estándar de perfección simplifica el trabajo, genera confianza entre un empleado y otro; para que esto ocurra deben tener ciertas características como:

- Deben comunicarse eficaz y continuamente.
- Cercanía a que humanamente es posible llegar a cero defectos.
- Deben acordarse y plantearse con todos los empleados involucrados.
- Deben ser tomados en serio
- Deben estar orientados a resultados
- Necesitan estar en un programa continuo de educación.
- Deben reflejar los objetivos organizacionales.
- Deben establecerse para todas las funciones de cada departamento.

Así mismo se necesita implementar un plan para realizar mediciones que indiquen el nivel de desempeño y defina el trabajo de cada empleado.

Se propone el plan de los 7 pasos:

- 1.- Escribir las tareas más importantes que realiza cada empleado

2.- Clasificar las tareas por categorías

3.- Establecer los resultados finales que espera de cada tarea

4.- Enumerar las actividades que llevan al resultado final.

5.- Seleccionar los estándares de evaluación. (cantidad, calidad, costo, tiempo, precisión, satisfacción del cliente, flexibilidad)

6.- Seleccione una opción IPD(impecable, promedio, difícil)

7.- Escribir los objetivos específicos que soporte su opción de IPD.

6.- El cómo de la calidad. Se desarrolla una orientación muy específica con 10 puntos orientados a la acción y principios básicos para implementar un sistema de calidad.

- Identificar los problemas de calidad: Puede ser en el proceso, parar el proceso, por sus efectos, por las causas, corregir la causa original, reforzar los EP (estándares de perfección) para prever el futuro, verificar que el problema no ha vuelto.
- Asegurar la satisfacción del cliente. Lograr que el cliente emita su opinión (estimular a los clientes a quejarse) con respecto a los productos o servicios que recibe, a través de encuestas, las cuales también se pueden aplicar a los clientes internos.
- Evaluar los resultados. Se necesitan considerar varios aspectos como son: recolectar información, qué evaluar, cuando evaluar, herramientas para la evaluación, recordar continuamente la evaluación.

- Recompensar el desempeño de la calidad. Establecer el que, como y cuando recompensar.
- Formar grupos de calidad. Formados por trabajadores de distintas áreas que se reúnen periódicamente con el fin de mejorar la calidad y productividad.
- Proporcionar adiestramiento de calidad. Se entiende que se requiere de un programa a largo plazo puesto que es una función personal y directiva. Puede enfocarse a necesidades diarias o futuras.
- Calcular el precio de la calidad. Se puede estimar cuando se compara lo que se paga y lo que se pagaría si mejorara estrictamente los programas, en otras palabras lo que cuesta prever y corregir problemas.
- Establecer un programa de calidad, implica tener como mínimo un plan general, compromiso y respaldo, ecuación y adiestramiento, herramientas y materiales, participación e involucramiento, indicadores para evaluar, recompensas e incentivos
- Apoyar el programa de calidad, se necesita considerar la 3ra piedra angular de la calidad: Prevención, productividad, provecho.

7.- Una alusión a la previsión. La previsión implica que los errores se pueden resolver antes de que aparezcan, o sea los objetivos de una organización deben ser realizar el trabajo adecuadamente desde la primera vez. El secreto para prever radica en conocer el proceso.

En manufactura este proceso de revisión se llama Control de Calidad Estadística (CCE) cada variable de un proceso se identifica y se evalúa. Si se sale de control se reajusta. El secreto es mantener todas las variables dentro del nivel de tolerancia.

En un programa de calidad bien concebido, la previsión es de las cosas más importantes, se puede considerar como la espina dorsal de todo el programa de calidad, porque reduce pérdidas, ahorra dinero e incrementa la productividad.

Los puntos elementales a considerar en la previsión:

- Comprender claramente los requisitos.
- Tomar los requisitos en serio
- Vigilancia
- Comprender íntimamente todas las funciones de un trabajo o proceso.
- Tener siempre el convencimiento de hacer el trabajo bien desde la primera vez
- Trabajar hacia un continuo mejoramiento
- Sentido común

El valor que tiene la previsión es de 10 a 1, porque si se hacen preguntas correctas y se utiliza el tiempo necesario para hallar la raíz de los problemas, ya sean de producto, materiales o emocionales.

Mientras que la corrección es gastar 10 veces más horas, pesos, probando soluciones a medias que solo profundizan el sentimiento de desconfianza y frustración.

Estos pasos son de fácil aplicación al personal, despierta la conciencia y el interés por comparar, medir y mejorar.

Resalta la esencia más legítima del ser humano del para qué trabajar con calidad que es “el orgullo de lo que hago”

6.2.1 Visión

La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter (“Dirigir a través de la visión y la estrategia”) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. En “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, este autor define 6 características que debe tener una visión efectiva²⁹

6.2.2 Valores

Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano, el concepto de valores se trató, principalmente en la antigua Grecia, como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado estos con diferentes disciplinas y ciencias

Ya hablando de la organización y como parte de la visión estratégica los valores deben contestar las siguientes preguntas ¿En que se cree? ¿Qué es lo más importante para la empresa?

Se debe identificar qué valor sustantivo le permitirá a la totalidad del personal sentir un orgullo especial de pertenecer a esta organización. La clave es ser congruente y real. De

²⁹ José Luis Orozco, *op. cit.*

otra manera, se percibirá solo como un buen deseo o hasta manipulación por parte de los directores hacía el personal.

6.2.3 Misión

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

6.2.4 Marketing de servicio al cliente

Hoy en día existe una variedad inmensa de productos y servicios, mismos que requieren de una fina selección por parte del consumidor para que éstos sobresalgan y se mantengan en la mente y preferencia de los clientes.

El Marketing de Servicios desde los 90's, ha sido analizado, estudiado y medido como una oportunidad de incrementar la rentabilidad de los negocios, para las mismas organizaciones que se dedican a ofrecer un servicio como IBM; mismo que ha llevado a un cambio en la economía mundial dirigiendo el enfoque al servicio.

Para que los esfuerzos del marketing de servicios sean fructíferos se deberán analizar las características y diferencias entre los Bienes y los Servicios, siendo éstos últimos intangibles, heterogéneos, se producen y consumen simultáneamente y son perecederos;

por lo que las estrategias a desarrollar para ofrecer un servicio de calidad y de manera consistente se vuelve cada día un desafío.

En la última década, uno de los servicios más desarrollados ha sido el de la tecnología, descubriendo una amplia necesidad de los clientes por obtener información de manera rápida, veraz, oportuna y en tiempo real; sin embargo a pesar del avance se vuelve cada día más demandante y paradójico porque se va generando una dependencia a la tecnología que cuando no se tiene previsto el hecho tan simple de tener energía eléctrica, se puede producir un caos en la prestación del servicio.

Con ello se da pie a analizar que el marketing tradicional que analizaba las 4 "P" (producto, precio, plaza y promoción) no será suficiente para brindar un excelente servicio, si no se introduce el concepto básico que es la "Mezcla de Marketing" que consiste en los elementos que controla una organización para satisfacer o comunicarse con el cliente, como son las personas, evidencias físicas y procesos.

Dentro de los retos que tienen los Gerentes de servicio es estudiar, practicar e identificar en el modelo de las 4 brechas del servicio los factores responsables de cada una para otorgar un servicio de calidad en una organización y la responsabilidad implícita en la brecha al cliente. La definición de la brecha del cliente es la distancia entre la expectativa y la percepción que tiene en el momento de ejercer alguna compra.

Dado al reto que implica cerrar la brecha del cliente, el estudio minucioso de las 4 brechas del proveedor es importante identificar los elementos fundamentales de las mismas.

- Brecha del conocimiento: Cuando la organización y las personas con autoridad no tienen prioridad por conocer y entender las expectativas de servicio del cliente.

•Brecha del diseño y estándares del servicio: Se da cuando el proceso no se encuentra estandarizado ó cuando el estándar no está orientado a lo que espera o necesita el cliente

•Brecha del desempeño del servicio: La desigualdad entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía, en donde la contratación y el sistema de compensación del personal se vuelve determinante para acortar o eliminar esta brecha

•Brecha de la comunicación. Se centra en las promesas hechas por una compañía de servicios a través de su publicidad en los diferentes medios y lo que realmente recibe el cliente. El reto está en coordinar de manera efectiva la entrega real del servicio con las comunicaciones acortando la brecha con el cliente.

El camino que necesita tomar la organización es el de que cada día habrá más retos que superar entre el avance de la tecnología y brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes entre rapidez, calidez y automatización.

Lograr la lealtad del cliente depende en gran medida de la” percepción que tiene del servicio proporcionado” la cual se compone principalmente del juicio placentero de las características del producto o servicio relacionado con el consumo. En otras palabras es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese servicio o producto ha cumplido sus expectativas. La satisfacción también puede asociarse con sentimientos de

placer que hacen sentir bien al consumidor o están asociados con una sensación de felicidad o deleite.

La satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, la percepción de calidad del producto o servicio y el precio. Si el cliente no cumple su expectativa la empresa necesita estar preparada para reparar la falla del servicio dándole a saber al cliente que su interés en conocer su voz la cual es muy importante para recuperar su confianza y permita seguirle sirviendo.

Un elemento importante que toma en cuenta un cliente para evaluar el servicio o producto es la calidad y funge un papel determinante ya que debe estar incluida en las estrategias de la empresa tanto en brindarla como sí es que no se cumple el “bien a la primera” estar habilitado para recuperar esa confianza del cliente. La calidad en el servicio se puede identificar en 5 dimensiones principales:

- Confiabilidad, que es la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
- Sensibilidad, Disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.
- Seguridad, conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía, cuidado atención individualizada dada a los clientes.
- Tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y materiales impresos.

Dentro de éstas dimensiones la confiabilidad o hacerlo bien a la primera, es la dimensión más importante por lo que las empresas deben tener una estrategia de recuperación del servicio mediante diversas acciones dependiendo del producto o servicio que se ofrezca como son prácticas de calidad dirigidas a tener “cero defectos”, implementación de los *poka yokes* que son advertencias de controles automáticos en su sitio para asegurar que no se cometan errores, asegurarse de que se sigan procedimientos esenciales y los pasos del servicio se estén ejecutando en el orden apropiado y de manera oportuna, todos los empleados y gerentes tienen como objetivo la satisfacción del cliente, buscando nuevas formas de mejorar el servicio, teniendo presente el concepto de “valor de relación de un cliente”.

Cuando una empresa está enfocada a mantener a sus clientes contentos y leales deberá tener identificados los “momentos de verdad” que vive el cliente en el instante de interactuar con la organización al recibir un servicio; estos pueden clasificarse en encuentros remotos, telefónicos o en persona; en cualquiera de ellos la estrategia de la empresa necesita prever que si por alguna razón el cliente no tiene una buena experiencia en alguno de éstos momentos como recuperar ese momento teniendo habilitado un sistema para alentar y dar seguimiento a las quejas, diseñando una investigación al cliente de manera específica a través de un software permitirá que se analicen, clasifiquen, respondan y de seguimiento a todos los comentarios del cliente de manera automática. La queja o comentario del cliente se necesita dar un respuesta rápido, esta no solo depende de sistemas y procedimientos sino de empleados habilitados que puedan también proporcionar explicaciones adecuadas, las cuales deben poseer dos características primordiales: el contenido de la explicación basada en hechos relevantes y el estilo o énfasis con que se entrega la explicación.

Tener considerados los momentos importantes de encuentro con los clientes, mantiene a la Empresa en el camino de que aunque un cliente sea repetitivo, cada que interactúa con la empresa experimenta un encuentro agradable entre su expectativa y lo que recibe como producto y servicio, por ello en la recuperación del servicio deberá estar implementado el tratar a los clientes con imparcialidad, quiere decir que por mucha confianza que se tenga con los clientes en el momento de haber incurrido en error, habrá que reconocerlo, disculparse por la inconveniencia y hacer un esfuerzo para resolver el asunto tratando, que el cliente lo perciba como un trato justo, esto ayudará a cultivar la relación con los clientes ya que están más familiarizados con los esfuerzos constantes que hace la empresa para reparar las fallas de servicio en que se ha incurrido.

Dos estrategias que son reveladoras para la Organización en su aprendizaje y procesos de mejora son las acciones concretas que empleará al dar seguimiento a los esfuerzos y soluciones de recuperación del servicio, aprender de las experiencias de recuperación, los gerentes con frecuencia pueden enterarse de problemas sistemáticos en el sistema de entrega del servicio que necesitan arreglarse, así como aprender de los clientes perdidos, la investigación formal para descubrir las causas por las que los clientes se han marchado, se obtiene con entrevistas profundas las cuales deben llevar las preguntas de ¿por qué?, “dígame más sobre eso” hasta llegar a la verdadera razón de deserción del cliente.

6.3 Liderazgo

A lo largo de la historia de las organizaciones de cualquier tipo, empezando por las militares, sociales y políticas, dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es aplicable tanto para las que tienen fines de lucro como las que no.

Antes de avanzar más es necesario saber el origen de la palabra liderazgo o como está conformada, *El término líder también posee su significado etimológico. Podemos ubicarlo a partir de uno de los 12 grupos de lenguas indoeuropeas; las lenguas itálicas (latín y las lenguas románicas). Tomando esto como referencia iniciamos diciendo que la palabra líder encuentra su origen del latín “leit” que significa: “avanzar o ir hacia delante”. Enfocándonos un poco en este significado del latín; el líder es, entonces, el que toma la delantera para ser un pionero.*

El Inglés como el Español encuentra sus orígenes en las lenguas indoeuropeas. Es por esto que más adelante el concepto “leit” pasó a ser “leaden” en el Inglés Antiguo. Leaden se refería a la acción de ir con alguien. El líder es aquel que acompaña a alguien para que logre su objetivo. Este idioma (Inglés) también ha sufrido transformaciones, y el concepto “leaden” cambió a “leden” en el Inglés Medio. Ya en el Inglés actual no encontramos ningunos de estos conceptos. El término leden es lo que ahora utilizamos como el verbo “to lead”. Este verbo posee el mismo significado que su origen indoeuropeo leit: “ir hacia delante, encabezar, etc.”. A este verbo como a cualquier otro le agregamos el sufijo –er, y perdiendo el infinitivo se convierte en el sustantivo “leader”. El leader es quien toma la acción de ir hacia delante, encabezar o dar ejemplo.³⁰

³⁰ «Diferentes definiciones», s.f., desde <http://es.thefreedictionary.com> .

A lo largo de la historia se encuentra con frecuencia de que si un líder “nace o se hace”, la verdad es que no hay una respuesta exacta a pesar del sin número de investigaciones al respecto; lo que si es cierto y propio para destacar que las experiencias formales o informales a las que está sujeto el ser humano son parte fundamental para su desarrollo, entre estas están: el ejemplo de sus mentores, las dificultades, las oportunidades, la educación, las experiencias de trabajo en todas sus áreas como hogar, escuela y comunidad.

En la opinión de la autora, todo ser humano tiene la potencial de ser líder, en la medida que se desarrollen sus habilidades, pero principalmente que elija esa decisión con la convicción de que en principio implica dirigirse a sí mismo, con las creencias y actitudes personales y ayudar a otros a descubrir su talento, fortalezas o vocación.

Dentro de los requisitos de un puesto que necesita coordinar a más de una persona se solicita dentro de las competencias laborales que sea líder, pero como se puede desintegrar este término para identificar que una persona tiene esa competencia? En el libro de Lowney, *“Liderazgo al estilo Jesuita”* destaca cuatro pilares bases como componentes para que una persona se considere líder, los cuales son:

- Conocimiento de sí mismo

Consiste en saber ¿quién es? ¿Qué quiere?, ¿Qué defiende y hacia dónde quiere ir?, una tarea que implica un alto grado de conciencia y entendimiento de sus fortalezas, debilidades, valores y puntos de vista. Así mismo es emplear la fuerza del temperamento para encausarla a la formación del carácter que ayudará a mantener la humildad de saber que todos los días surgen eventos

desconocidos que hay que afrontar sin perder de vista las razones que le dirigen la vida y sus motivaciones.

- Ingenio

Se puede definir como la capacidad que tiene una persona para pensar claramente con agilidad y versatilidad, esto es que puede imaginar cómo resolver un asunto de diferentes maneras, quitándose el temor a lo desconocido y asumir el riesgo, se resiste a continuar con la forma convencional de hacer las cosas y se atreve a innovar.

- Amor

Se identifica como un sentimiento positivo de afecto hacia los demás y por ello se puede aceptar todo tipo de talento sin importar las creencias religiosas, razas, condiciones físicas, nivel intelectual y social en una organización, con el único propósito de que los miembros del equipo sobresalgan desarrollando sus capacidades y lealtad a sus convicciones, ya que reciben un genuino apoyo y afecto.

- Heroísmo

Los líderes heroicos no esperan a tener oportunidades, salen a buscarlas y cuando las encuentran sacan de ella la mayor riqueza posible, pues está en juego el compromiso de vivir y lograr metas que se podrían contemplar como inalcanzables, sin embargo se hace una forma de vida.

La tarea de ejercer liderazgo comprende una serie de aspectos y condiciones mínimas a cubrir en una organización como son: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

6.4 Administración por objetivos

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO.

Específicamente en lo que consiste la APO es que los objetivos operativos son adquiridos en cascada por toda la organización y a su vez se dividen en objetivos específicos para cada área de la empresa abarcando los aspectos financieros, organizacionales y humanos.

Para que se lleve a cabo este sistema comprende de cuatro elementos fundamentales

- Especificar las metas, éstas deben estar alineadas a la visión de la Organización y necesitan ser reales y tangibles con el fin de que se puedan lograr.
- Participación en la toma de decisiones en donde tanto el Gerente como el empleado coinciden en los acuerdos para alcanzar las metas establecidas.
- Plazo, cada objetivo tiene un tiempo específico para cumplirse y puede oscilar desde un mes, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.
- Retroalimentación, consiste en establecer un sistema de comunicación que permita al equipo evaluar su desempeño contra lo que desea obtener de manera que puedan corregir el camino de las acciones que estén en dirección diferente al del objetivo trazado, antes del vencimiento del plazo.

Para poder llevar a cabo esta técnica de Dirección, el esfuerzo se centra en la planeación y control de lo que necesita la Empresa, en dónde está y hasta dónde puede llegar; así mismo los gerentes y empleados deberán tener un crecimiento y desarrollo.

Otra característica importante es la interrelación que existe entre las diferentes áreas de la empresa y como se relacionan los objetivos para que en común lleguen al resultado presupuestado.

Para poder establecer los objetivos, es bueno considerar los siguientes criterios para la selección de objetivos:

1. Identificar las actividades que tienen mayor impacto sobre los resultados.
2. El objetivo debe ser específico, medible y alcanzable.
3. Centrar los objetivos en metas concretas.
4. Detallar cada objetivo en metas cuantitativas y derivadas.
5. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
6. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
7. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, sin importar el método que se elija para obtenerlo.
8. El objetivo debe ser un reto de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el plazo estimado por la empresa. Debe tener alguna relación con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

El esquema que se presenta a continuación da una idea general de en lo que consiste la técnica de APO, que se toma como una de las herramientas cuantitativas que ayudan a la Dirección a mantener a la organización dentro de la visión trazada.

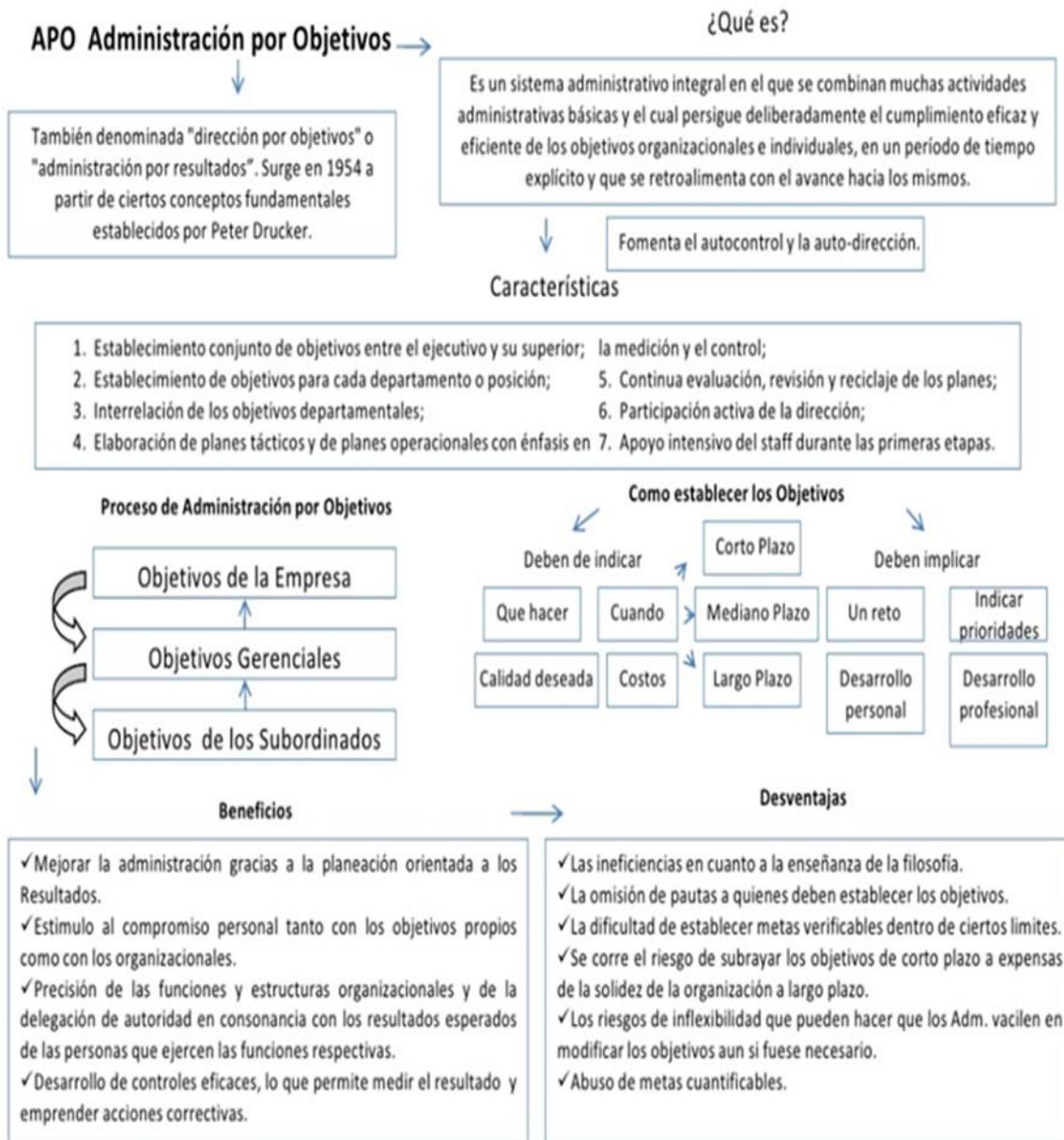


Tabla 21: Mapa conceptual APO.³¹

³¹ Apo. Admon Por Objetivos MAPA CONCEPTUAL, s.f., desde <http://www.slideshare.net/adarely/apo-admon-por-objetivos>.

Capítulo VII

Estudio del caso

Dirigir un Grupo Automotriz multi marca vanguardista.

¿Cómo replicar el ADN, del personal actual a las nuevas marcas?

Era un domingo del verano de 2011, se encontraba Ernesto el Director de AUTOS, disfrutando de su día familiar en el club, cuando recibe una llamada de Don José, el dueño de AUTOS, para informarle que la transacción se había cristalizado, que viajaban a la ciudad de México el día siguiente a primera hora para concretar la compra de otra agencia de automóviles, después de 2 años de estar prospectando a dos marcas, presentando proyectos, información financiera y de mercado así como el modelo de negocio, había llegado el día de iniciar la transacción con una de ellas, se tenía que tomar la decisión, ese lunes si realmente Don José deseaba tener una Agencia más en Guadalajara; para ello necesitaba el doble de la cantidad que tenía para invertir. ¿Sería importante apalancarse de esa manera con el objetivo de diversificar su negocio? El director sería el responsable de asesorar al Dueño, pero al mismo tiempo de comprometerse a hacer rentable este negocio. Ernesto se encontraba ensimismado en sus pensamientos camino a la planta, cuando recibe una llamada, en donde no le dieron tiempo de preguntar nada, solo le dijeron “Felicidades, ya está autorizado AUTOS, para distribuir nuestra marca en Guadalajara”. Se quedó atónito, ¿sería la compra de dos marcas, que van a diferentes segmentos de mercado! justo lo que buscaba Don José desde hace más de 2 años, pero porqué coinciden al mismo tiempo; ahora las preguntas que se hacía Ernesto eran: ¿Sería importante comprar ambas? ¿Por

cuál se deberían decidir? ¿Que representaría económicamente aprovechar esa oportunidad?
¿Contaré con el elemento más importante para hacerlas exitosas la adquisición?

¿Cuánto tiempo será el aceptable para unificar la cultura de trabajo siendo conservador y al mismo tiempo innovador?

¿Cómo replicar en las nuevas concesionarias los elementos que componen el ADN (talento, actitud y aptitud) del personal clave de AUTOS?

Como se compone la industria automotriz

Esta industria está compuesta básicamente por dos pilares: los fabricantes y los distribuidores. Los primeros se encargan de tener la mano de obra y material necesario para la fabricación de un número establecido de vehículos y partes. El segundo se encarga de distribuir automóviles y refacciones, dar servicio o cualquier eventualidad que se origine del funcionamiento del vehículo en representación de la armadora.

Siendo un pilar importante los distribuidores, tuvieron la necesidad de agruparse de manera independiente para obtener ayuda en algunos servicios, así surge AMDA (Asociación de distribuidores de automóviles) que fortalecen y unifican el bienestar de las distribuidoras.

AMDA se funda en 1945 en el DF, y en Jalisco en 1977 con 25 distribuidores, para proporcionar los servicios de: Estudios económicos, relaciones gubernamentales, asuntos jurídicos, capacitación y trámites administrativos diversos siendo los más fuertes los que tiene que ver con la Secretaría de vialidad y transporte. (anexo2)

Dentro de las actividades que desarrolla un concesionario, necesita identificar todas aquellas que están en la misión y que por consecuencia generan un valor que es percibido por el cliente, así obtendrá una ventaja competitiva con el resto de los distribuidores.

La comprensión de una ventaja competitiva se basa principalmente en identificar la cadena de valor, y como las empresas separan las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las bases de la diferenciación existentes y potenciales. En el anexo 4 se puede observar cómo está compuesta en una agencia de automóviles la cadena de valor.

Un poco de historia

Estaba en venta una concesionaria GM, fue adquirida por un grupo muy reconocido en la ciudad de Guadalajara y Michoacán en 1986; como empresarios emprendedores, de una calidad moral y personal intachable y con una solvencia económica lograda por su visión y dirección de negocios.

Cuando se adquiere la concesionaria, se cambia el nombre a AUTOS, S.A DE C.V. y también de domicilio, aprovechando unas instalaciones propias del grupo.

Cuando se adquirió la concesionaria, ésta contaba con 58 personas distribuidas en los departamentos indispensables para operar: Administración, Ventas de Autos, Refacciones y Servicio.

Las instalaciones se remodelaron centrándose en que las áreas productivas quedaran en la planta baja y las administrativas en la planta alta. El área “Venta de vehículos nuevos” se diseñó para que la sala de exhibición fuera visible a distancia, la sala de recepción de

clientes y espera fuera muy confortable y atractiva, las oficinas grandes para cada ejecutivo de ventas.

Se buscó que el área de Servicio del taller estuviera a la vanguardia en herramienta y espacios productivos para el mantenimiento y reparación de vehículos, así mismo se contempló una gran parte del terreno al departamento de Refacciones, principalmente para el almacén de partes.

Otra parte del terreno se destinó para guardar el inventario de vehículos nuevos y un estacionamiento para clientes con capacidad aproximada para 10 vehículos.

Los cuatro principales retos a los que se enfrentaba el Director General eran:

- 1.- Lograr los objetivos de venta establecidos por la planta por ser nuevo concesionario.
- 2.- Identificar las fortalezas de la marca y ubicación para ejercer la estrategia de comercialización.
- 3.- Influir en los colaboradores para que adopten la nueva administración y se sientan comprometidos con la empresa.
- 4.- Entrar a una administración minuciosa en el tema de gastos, cuidando sobre manera la situación financiera y fiscal de la empresa.

Con estas bases físicas, administrativas y políticas de la marca GM, empezó a operar la agencia; en los primeros dos años se tuvieron algunos logros importantes que sirvieron de ejes para el desarrollo de la visión y misión de la misma, en donde las piedras angulares de desempeño hacia afuera era el cliente y hacia adentro el personal.

En la década de los 90's apareció el vehículo "CHEVY" que ampliaba el portafolio de producto para el segmento de autos chicos, los cuales no tenía. GM tenía el propósito de competir y superar las ventas del VW sedán.

Incluía las marcas, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, GMC, Cadillac, los camiones Kodiak.

La concesión de camiones se otorgaba a los distribuidores con mejor desempeño comercial en su zona de distrito (se compone de 10 a 14 concesionarios de máximo 3 estados de la República Mexicana).

Para AUTOS, fue una gran ventaja comercial iniciar con la venta de camiones y chasis para la fabricación de minibuses, ya que en ese momento en Guadalajara un porcentaje considerable del transporte público se conformaba de minibuses.

En la entrada al siglo XXI, GM retoma la dirección y estrategia hacia la innovación de sus productos así como la remodelación y estandarización de las concesionarias, desarrollan un programa de lineamientos cuantitativos (score card) y cualitativos (procesos y parámetros de atención al cliente imagen de las instalaciones y desarrollo en página WEB); en el primer año GM decide invitar a los distribuidores a entrar al programa, con un costo aproximado de \$1'000,000.00 para hacerlo atractivo y cómodo, el costo estaba financiado en 13 meses, abarcaba la administración e impartición de un plan de entrenamiento general para todos los miembros de la empresa, visitas, formación de equipos de mejora y recorridos a la concesionaria; para asegurarse de la comprensión implementación y seguimiento del mismo, fue denominado "SIEMPRE CONTIGO", el objetivo principal de este programa consistía en certificar la agencia en base a un metal (oro, plata y bronce) que tendría que estarse revisando cada año. Las concesionarias con mejor perfil de desempeño empezaron a

tener un trato preferencial obteniendo mayores ventajas comerciales. En el segundo año de arranque GM ya no hizo invitación fue un requisito entrar al programa y lograr mantener la certificación año con año; a las que no lograran certificarse, su situación quedaba en ultimátum, condicionada a que se renueve su contrato de distribuidor si quiere continuar teniendo la concesión, necesita certificarse, de lo contrario deja de ser distribuidor.

Premios obtenidos que han servido como plataforma de crecimiento

El reconocimiento al que se aspira es a ser “El Distribuidor del Año” el cual es distinguido entre toda la Red de distribuidores Chevrolet a nivel Nacional, por el excepcional desempeño en su Operación e incuestionable liderazgo en la Satisfacción del Cliente.

Este reconocimiento es mucho más que un trofeo para quien lo recibe, es un símbolo perdurable en el tiempo por alcanzar y mantener a lo largo de un año los más altos niveles de Excelencia. “ Es un ejemplo para toda la Red de Distribuidores Chevrolet ”.

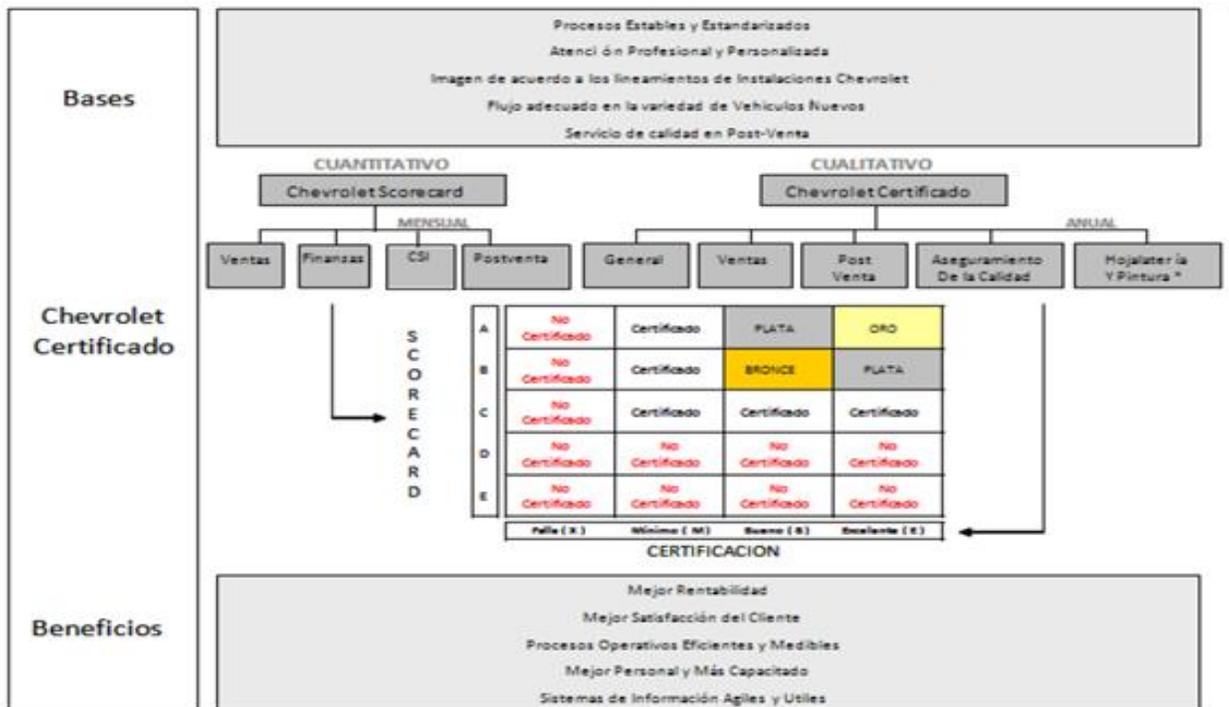


Tabla 22: Matriz de perfil de desempeño.³²

En el 2004 GM otorga la primera premiación a su red de concesionarios de la República Mexicana (182). Autos obtiene el máximo reconocimiento, “El mejor concesionario del año”.



Tabla 23: Premio al mejor concesionario del año.³³

³² GM, *op. cit.*

³³ *Ibid.*

Reflexiones del director y bases para el crecimiento

Obtener el premio le dio a la dirección una nueva perspectiva de la visión del negocio, empezó a pensar en crecer en principio una remodelación dentro de las mismas instalaciones para fortalecer el área de postventa, así como con más concesionarias dentro de la familia GM.

Los pilares que tomó para trazar el crecimiento fueron los siguientes:

a) Administración por objetivos

b) Desarrollo del personal en 3 aspectos:

Capacitación

- Capacitación técnica y conocimientos
- Desarrollo personal
- Desarrollo de habilidades

c) Medición del desempeño en función a las Competencias Cardinales establecidas.

- Enfoque hacia el cliente
- Enfoque a resultados
- Trabajo en equipo interdepartamental

Proactividad

d) Sistema de compensación variable

- Operativos por lo que logren producir o vende
- Administrativos por lo que ahorren y colaboren a facilitar la operación

- e) Liderazgo participativo
- f) Administración financiera y aplicación de recursos
- g) Benchmarking con otros concesionarios de otras marcas.
- h) Liderazgo en la asociación de distribuidores
- i) Encuestas anuales de Clima Organizacional a todo el personal.

Preparando el crecimiento, capital humano piedra angular.

Ernesto se encontraba muy entusiasmado en pensar de qué manera podría crecer en Guadalajara y en dónde habría necesidad de los servicios que brinda una agencia de acuerdo al segmento de mercado. Empezó por hacer un análisis FODA (conocer fortalezas y debilidades de la organización actual) con lo cual concluyó en tres fortalezas primordiales: El prestigio que han otorgado los clientes, el personal y el gran dominio del área de Posventa.

Al tener bien identificadas estas fortalezas decidió crear una estrategia para trabajar con las personas en primer lugar, con todas aquellas que destacaban en desempeño, resolución de problemas o preferencia de clientes, se puso especial atención para hacer un plan detallado de entrenamiento y desarrollo de habilidades específicas en lo que para cada persona era muy competente y además mostraba entusiasmo por seguir preparándose, manifestando un liderazgo natural en la colaboración de los equipos de mejora, los denominó los “40 principales”

Las áreas de Post Venta, han sido por muchos distribuidores no tomadas en cuenta de forma importante, durante los últimos años ha demostrado ser la diferencia entre pérdidas y ganancias en muchas agencias.

Las características de las condiciones, expectativas y emociones de los clientes de posventa, son diametralmente opuestas a el momento en que compran un vehículo nuevo; por ello Ernesto eligió centrarse en el cliente que ya había logrado entender y obtener su preferencia, como parte elemental de sus planes de crecimiento. El sentimiento del cliente que acude al servicio, en el mejor de los casos es que va a tener que desprenderse de su vehículo por lo menos medio día y esperar que no resulte alguna anomalía.

El sentimiento del cliente de laminado y pintura, en una escala de lo más leve, llega asustado y frustrado, porque el no tener su vehículo, le genera un descontrol en todos los aspectos de su vida, y en el peor de los casos físicamente el cliente se encuentra con daños severos o legales.

El sentir del cliente de Refacciones es que siempre deberá encontrar la parte que necesita para que funcione su vehículo o estéticamente se mantenga intacto.

Ernesto estaba convencido y palpaba que muchos consumidores no eran atendidos en otras agencias, acudían a la agencia y se quedaban largo tiempo como clientes porque encontraban que alguien les escuchaba y daba respuesta.

Ernesto pensó en establecer las condiciones y el apoyo económico para que se iniciara en el área de Postventa (Refacciones, Servicio y Laminado) con una rotación de puestos, en donde el reto era que técnicamente se ampliaran los conocimientos, entender al cliente interno para fortalecer la cadena de cliente-proveedor y robustecer las relaciones comerciales con empresas que tienen flotillas, aseguradoras y talleres asignados por las mismas, para la reparación de los vehículos que ya no entran en los servicios de agencia por el año modelo.

La ayuda económica consistía en asegurarles a las personas que no bajarían sus ingresos, al contrario tendrían un bono por desempeño mensual si todos llegaban al objetivo de Posventa aun teniendo diferente gerente como responsable.

Dentro de los “40 principales” Ernesto eligió a una persona que mostró mucho talento desde que ingresó a la empresa en cuanto logro de resultados, integración de equipos de trabajo e innovación dentro del área de postventa, creando un puesto gerencial que manejara ésta área, (tradicionalmente entre el área de servicio, laminado y refacciones parece que necesita haber una rivalidad y el no cumplimiento de objetivos es responsabilidad del otro) con ello se rompían varios paradigmas internos: necesariamente tener un gerente por área, que cada quien viera por sus objetivos particulares en lugar de hacer sinergia, trabajo en equipo, promociones de paquetes por área. Al poco tiempo de estar desempeñando ese puesto se empezaron a notar en las áreas un nivel más ágil de respuesta al cliente, más velocidad en encontrar partes y el trato más afable entre los miembros de diferentes áreas de tal manera que se empezó hacer una costumbre entre la empresa y la competencia de siempre llegar a los objetivos y obtener los reconocimientos por parte de planta o de las aseguradoras. Ernesto los nombraba como la “Hermandad de Posventa”.³⁴

³⁴ *Bases de la Hermandades y cofradías*, s.f., Islapasion.net, desde <http://www.islapasion.net/estatutodiocesano.htm> .

Características de la hermandad de cualquier congregación	Aplicación de éstas características en "Autos" en el área de Post-Venta.
<ul style="list-style-type: none"> Promoción al culto de un ser divino. 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto, entusiasmo y admiración por el trabajo como si se tratara de algo sagrado.
<ul style="list-style-type: none"> Mantener entre los fieles la devoción filial. 	<ul style="list-style-type: none"> Contagiar la disposición de la voluntad para cumplir con convicción de equipo los objetivos, sin perder de vista la visión de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> Tarea de evangelización. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar e identificar los aciertos en el proceso de la obtención de resultados, dar las buenas noticias y como se logran..
<ul style="list-style-type: none"> Profesar la religión, cumplir los preceptos. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer propios los valores, visión y objetivos de la organización, trabajar en conjunto para el cumplimiento y entendimiento del puesto y requerimiento de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Fidelidad y pureza en el amor. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener la convicción de lo que implica estar dispuesto a servir al cliente y lo que éste representa dentro de la misión de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de la responsabilidad conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> Manifestar públicamente hacerse responsable de la nueva área, sin perder de vista el apoyo y orientación al compañero que lo requiera de otra área.
<ul style="list-style-type: none"> Nobleza y altura en los pensamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener en la mente la disposición para lograr lo que se proponen y algo más. No conformarse. Ser generosos con la amplitud de los planes.
<ul style="list-style-type: none"> Continúo esfuerzo y disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener la capacidad y emplear el esfuerzo de hacer modificaciones a lo ya establecido, buscando una mejora o encontrar un elemento diferente para obtener un resultado mejor.

Tabla 24: Características de la hermandad aplicadas a "Autos"³⁵

³⁵ Viola S. Van, :: *Hermandad Blanca Misionaria de Luz: Universidad de los Siete Rayos*, s.f., desde

<http://www.tsering.cl/hermandad/quienes/principios.htm> .

Ernesto se percató de que estaba en el momento de darle fuerza a esa ventaja competitiva que se tenía en el área de Posventa para empezar a crecer, lo primero que hizo fue involucrar al Gerente de Postventa en la asistencia algunas juntas de estrategia de ventas de automóviles en la planta, en AMDA y en la asociación, con la finalidad de que se anticipara y previera las ventajas comerciales en postventa a partir de la venta de automóviles nuevos.

También en las ausencias de Ernesto lo dejaba que presidiera algunas juntas de trabajo con los responsables de todas las áreas de la empresa, el a su vez empezó a delegar actividades en cada una de las áreas que tuvieran que coordinarse refacciones, servicio y laminado para tomar una decisión, con ello buscó más tiempo para participar en áreas diferentes para identificar su relación con la alineación de los objetivos generales de la empresa.

Ernesto seguía trabajando con su grupo de los “40 principales” y al paralelo buscó la formación del nuevo Gerente General previendo que se llevaría por lo menos un año en la formación, para que él pudiera dedicarse ahora sí a buscar las alternativas de crecimiento, ¡Que era lo que él tanto anhelaba!: Otra agencia, algún punto de venta fuera de Guadalajara, ampliación de las instalaciones actuales y un taller multi marca.

Marco Económico mundial

Ernesto necesitaba tomar en cuenta para sus planes el entorno económico, sobre todo la proyección que se tiene de la economía en ese momento y las tendencias, principalmente en la industria automotriz; ya que de ello dependen las estrategias de recuperación y

rentabilidad de la inversión, de los nuevos negocios a mediano plazo. La economía se manifestaba favorable a nivel general y mucho más favorable en América, según las notas de los periódicos con mayor credibilidad financiera.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), correspondiente a septiembre de 2006, en su informe señala los hechos resaltantes del desempeño de la economía nivel mundial, en la última década la economía ha experimentado un crecimiento económico vigoroso, liderado por los Estados Unidos, China e India. Esa expansión de la economía ha ocurrido en el contexto de baja inflación.

En el caso de Estados Unidos gracias a las políticas públicas, el aumento de la productividad está encabezada por la permanente innovación tecnológica, investigación y desarrollo.

En el caso de las economías de América Latina, también es visible el crecimiento luego de la caída o el estancamiento que algunas de ellas experimentaron recientemente, como fueron los casos de Argentina y Venezuela. Sin embargo, salvo en los casos de Brasil y México, en esta región buena parte de la expansión de la economía está determinada por las condiciones favorables de los precios de los productos básicos de exportación antes que por un proceso de mejora de la productividad.

Las proyecciones para 2006 y 2007, elaboradas por el FMI apuntaban hacia un menor crecimiento al tiempo que la inflación se aceleraría tenuemente³⁶

³⁶ José Guerra, *Opinión y análisis 2006 - La economía mundial*, octubre de 2006, desde <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/1522190.asp> .

El crecimiento de los países en desarrollo es más rápido que el de los países desarrollados

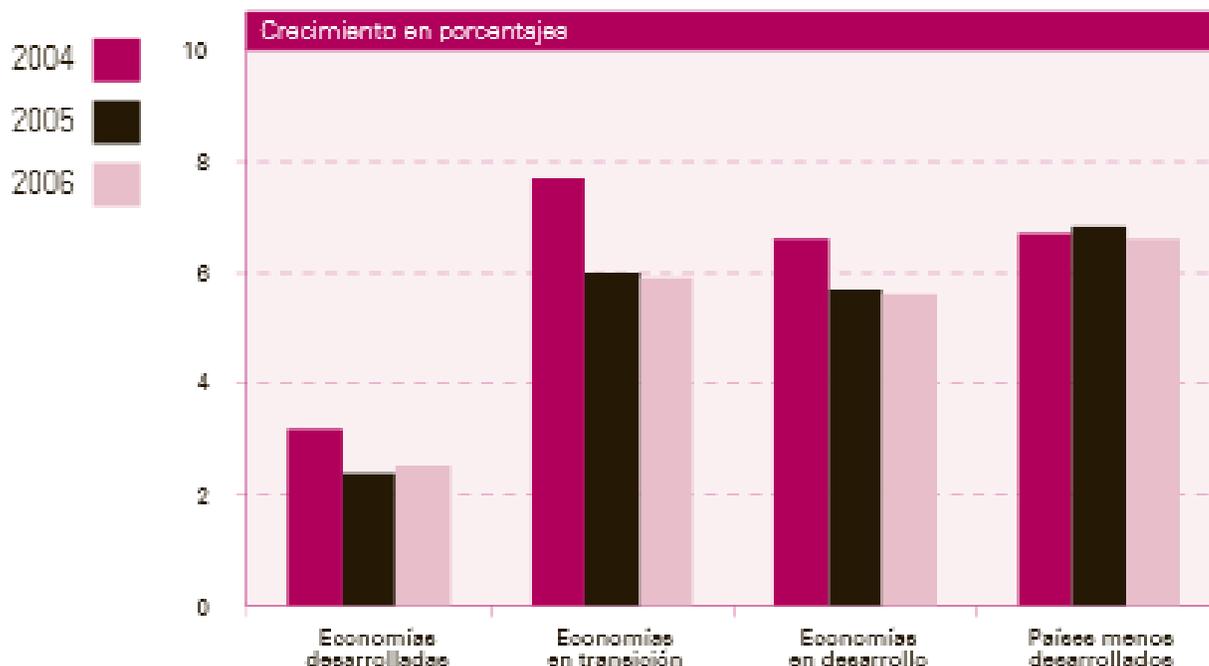


Tabla 25: Crecimiento de los Países en desarrollo

Se presentan mayores retos en el 2006, se espera que los países en desarrollo crezcan alrededor de 5,6% en promedio, y que las economías en transición crezcan a una tasa cercana a 5,9%. China e India seguirán siendo, de lejos, las economías más dinámicas, mientras el resto de Asia del Este y del Sur crecerá a una tasa superior a 5 el desempeño de los países menos desarrollados es aún mejor, con un crecimiento proyectado de 6,6%, la mayor tasa promedio que hayan experimentado en décadas³⁷

³⁷ «Situación y Perspectivas para la economía mundial en 2006», s.f., desde https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2006wesp_es_sp.pdf.

En México

Informa la Secretaría de Hacienda que el país registró un superávit fiscal en las finanzas públicas de 0.23% del PIB, situación que no se presentaba desde 1996

La economía de México registró un crecimiento de 4.8% durante el 2006, lo que representó el mejor año durante la gestión de Vicente Fox Quesada, informó la Secretaría de Hacienda.

"La información coyuntural disponible, sugiere que durante el cuarto trimestre de 2006, el valor real del Producto Interno Bruto (PIB) haya crecido a una tasa superior a 4.3%, lo que implicaría una expansión trimestral de 0.4% en cifras ajustadas por estacionalidad", precisa el Informe de Finanzas Públicas y la Deuda Pública al cuarto trimestre de 2006.

Los ingresos públicos tuvieron un crecimiento real elevado debido a los recursos provenientes de la actividad petrolera y la recaudación tributaria no petrolera, alcanzando un nivel de ingresos públicos como proporción del PIB de 24.5%, con lo cual fue el nivel más alto desde 1992³⁸.

Todos los indicadores económicos del país y de las instituciones financieras eran muy alentadores para el crecimiento, inversión e innovación en la industria. Sin embargo el trabajo de un Director también incluye tomar en cuenta todos los aspectos presentes y futuros que están en el entorno.

Ernesto reflexionaba que se venía el cambio de gobierno y eso habría que estar muy alerta y aunque a nivel político todo indicaba que no habría canje del partido gobernante, tradicionalmente al inicio del nuevo gobierno la iniciativa privada ha experimentado

³⁸ José Manuel Arteaga, *Crece economía 4.8% en 2006: Hacienda - El Universal - Finanzas*, enero de 2007, desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/403752.html>.

desequilibrios, sin embargo analizando los resultados de este sexenio se ha logrado restablecer la estabilidad económica, el país parece estar lejos de las devaluaciones, las altas tasas de inflación, el elevado déficit fiscal y la enorme deuda que tanto daño le hicieron en el pasado.

El reto ahora es acelerar el crecimiento sin descuidar la estabilidad que tanto trabajo ha costado conseguir³⁹

¿Y en la Industria Automotriz?

Sin duda es un sector determinante en el crecimiento para el país en la siguiente década según los estudios y las promesas de inversión en México, esta industria concentra su crecimiento principalmente en la producción de vehículos y autopartes.

Es claro que todos los indicadores a considerar apuntaban a que Ernesto no se tomara más tiempo para que el Consejo aprobara sus planes y se subiera a la ola del crecimiento esperado.

³⁹ *Economía para todos: Historia económica de México desde 1952*, Economía, marzo de 2006, desde <http://economia-mexico.blogspot.mx/2006/03/historia-economica-de-mxico-desde-1952.html> .

México puede incrementar de manera importante el valor de su industria automotriz, tanto Terminal como de Autopartes

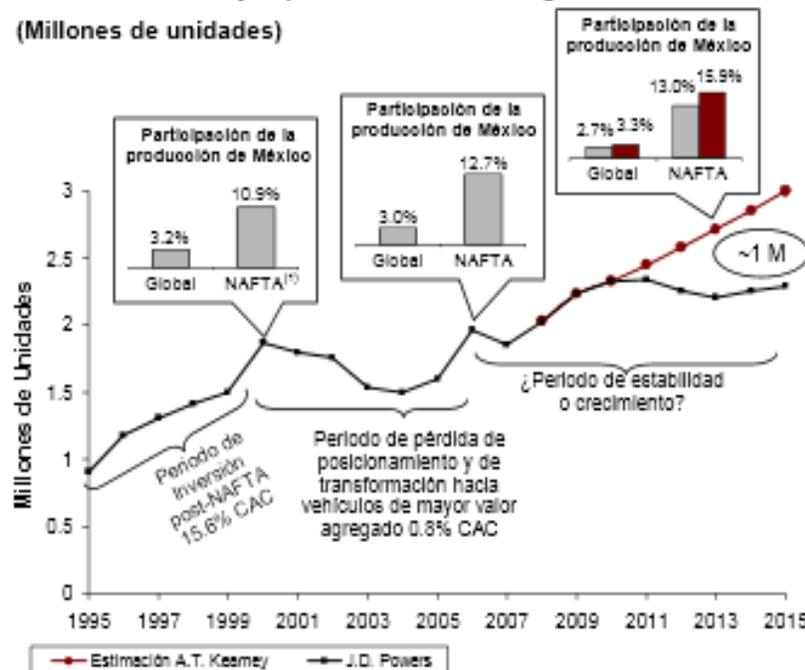
Principales razones de potencial de crecimiento en la industria Terminal en México	Principales razones de potencial de crecimiento en la industria de Autopartes en México
<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas de la industria Terminal de vehículos ligeros se encuentran evaluando a México para incrementar su producción y alcanzar aproximadamente los tres millones de vehículos hacia el 2015 <ul style="list-style-type: none"> — Los productores “tradicionales” de la región, buscando fortalecer su estructura de costos, planean moverse fuera de los EE.UU. — Los productores “no tradicionales” incrementarán su inversión en la región, y evaluarán a México como una de las posibles opciones ■ De igual manera, existe espacio para casi duplicar la producción de vehículos comerciales en el país <ul style="list-style-type: none"> — Mediante la atracción de OEMs que no se encuentran actualmente en el país — Mediante la atracción de una mayor inversión de aquellas empresas ya en México 	<ul style="list-style-type: none"> ■ México tiene la capacidad de atraer, en el corto plazo, inversión de empresas de Autopartes que hoy se encuentran en países como los EE.UU., Canadá y Japón <ul style="list-style-type: none"> — Tren motriz, Chasis y exteriores de los EE.UU., Japón y Canadá — Carrocería de los EE.UU. y Canadá — Electrónica de los EE.UU. y Japón — Interiores de los EE.UU. ■ En especial, México debe atraer: <ul style="list-style-type: none"> — A las empresas de Autopartes asiáticas — A los proveedores de vehículos comerciales — A los proveedores que al entrar en capítulo 11 buscarán incrementar su competitividad de costos — A las empresas de tecnología de punta que pueden impulsar el desarrollo tecnológico en México ■ Adicionalmente, existe espacio para que los proveedores que ya se encuentran en México incrementen su planta productiva en el país (principalmente los europeos)

Tabla 26: Potencial crecimiento de la industria Automotriz⁴⁰

⁴⁰ *Proyección de la industria automotriz, al 2015, s.f.*, desde http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/ATKearney.pdf.

Empresas de la industria Terminal de vehículos ligeros se encuentran evaluando a México para incrementar su producción y alcanzar aproximadamente los tres millones de vehículos en el 2015

Producción actual y esperada de vehículos ligeros en México
(Millones de unidades)



Nota: (1) Región NAFTA, 2000: porcentaje de la producción automotriz total
Para los años 2013-2015 se considera un OAC del 1.7% en el escenario base

■ De acuerdo con el conocimiento obtenido en el proyecto, OEMs están evaluando la posibilidad de incrementar su producción en México

■ México debe tener una estrategia enfocada y agresiva para atraer estas inversiones

■ Sin embargo, la decisión dependerá de las negociaciones que se tengan con sindicatos y gobiernos y de la evaluación de la conveniencia de llevar estas inversiones a otras regiones del mundo

Ta

bla 27: México incrementa su producción de vehículos⁴¹

La economía de la Empresa actual ¿qué enfocar para sostener la inversión?

Tener presente los principales indicadores económicos de una empresa es vital y esencialmente si tiene pensado invertir, entonces deberá de no perder de vista:

- Capital Contable: se determina restando al Activo el Pasivo.

⁴¹ *Ibid.*

- Utilidades: Son las que le dan valor a una Empresa y es el objetivo de la misma, se determina del total de las ventas menos todos los costos directos e indirectos y gastos.
- Flujo de efectivo: Consiste en la generación y movimiento del dinero, esto es el excedente de caja, que es la diferencia entre los ingresos y los egresos.

Desde los antiguos fenicios creadores de la contabilidad, señalaban 3 formas de generar dinero.

- a) Vender caro y comprar barato (se le llama utilidades)
- b) Cobrar las ventas lo más rápido posible, pide anticipos, intentan pagar lo más lento posible a los proveedores. (este es el flujo operativo)
- c) Conseguir dinero prestado para hacer más operaciones, pagando un interés inferior a la utilidad que genera el negocio. (flujo financiero).

De los planes de Ernesto el más viable era apalancarse financieramente cuidar especialmente los márgenes de utilidad y la velocidad de recuperación de la cartera.

Además de estos indicadores habría que tener especial cuidado en algunas de las razones financieras que para situación que le esperaba a AUTOS se volvían muy importantes:

- **Rentabilidad= ROE = $\frac{Un}{CC}$ = utilidad neta / capital contable** { Indica la rentabilidad del capital contable
- **De liquidez= Flujo de Caja = $Ci + COB + ING - PAG$** { Ci= Caja inicial
COB= Cobros
ING= Otros ingresos
PAG= pagos
- **De actividad= Rotación Activo= $\frac{V}{AT}$ = ventas / activo total** { Indica las veces que rotan los activos en función a las ventas
- **De apalancamiento= $\frac{PT}{CC}$ = Pasivo Total / Capital contable** { Indica el % entre recursos propios y deuda para financiar

Ernesto se encontraba muy entusiasmado, por fin estaba cristalizando y aterrizando todos sus sueños que le daría una gran fortaleza a su trayectoria profesional como Director; todavía faltaba atar algunos cabos con respecto a cuidar los gastos y generar utilidades, acciones que deberán de llevar a cabo los “40 principales” más los que se fueran agregando, pero ¿qué hacer para que realmente los esfuerzos y logros se permeen a todos los niveles, sin necesidad de tener exceso de personal en supervisión en lugar de operación?. Buscó una asesoría externa y formó un comité en dónde determinaron los esquemas de ingresos del personal, ya no solamente los técnicos y los Ejecutivos de ventas ganarían según sus resultados, sino que toda la organización.

Destinó un presupuesto generoso en función a las utilidades generadas por mes, haciendo paquetes de ingresos atractivos para cualquier nivel, partiendo este paquete en fijo,

variable, bonos y prestaciones. El lineamiento empezó por dar un número según el nivel de autoridad en el organigrama, para el personal vigente, quedando una estructura equitativa con relación a la responsabilidad de los puestos, tarea nada fácil de llevar a cabo pues requería de una convicción real del gerente del área y una gran habilidad de negociación para con los empleados para que aceptaran este cambio, quedando de la siguiente manera:

Nivel/Puesto	% Ing. Fijo	% Ing. Var	Bonos y/o incentivos	Prestaciones superiores a la Ley
1: Gerencia	30%	70%	Premio por logro de estándares	+ días de aguinaldo +días de Prima V. + Uso de Auto
2: Jefatura	50%	50%	Premio por logro de estándares	+días de aguinaldo +días de Prima V. + Uso de Auto
3: Administrativo	70%	30%	Premio por logro de estándares	Seguro de vida
4: Vendedor	15%	85%	*Por estándar *Por avance en plan de capacitación. *Por rebasar objetivo de ventas.	Seguro de vida
5: Técnico	25%	75%	*Por estándar *Por avance en plan de capacitación. *Por productividad	Contrato Colectivo
6: Mantenimiento	100%		Premio por logro de estándares	Contrato Colectivo

Tabla 28: Distribución de ingresos por nivel de responsabilidad

Con esta medida logró que todos vieran lo mismo y aspiraran a algo mejor según el esfuerzo y dedicación propia.

Al paralelo se institucionalizaron los planes de carrera, el requisito para aspirar a un puesto superior se concentraba en: demostrar que en el puesto era de los mejores y se dominaba, estar preparado académicamente y que hubiera un vacante. (anexo 6, plan de carrera), canalizar la inquietud al departamento de Capital Humano.

El consejo le aprobó a Ernesto todos los proyectos que presentó dando marcha desde mediados del 2006, para en el último trimestre del 2007 se haría la inauguración de todos los nuevos negocios. Solo le recordaron que todo negocio debe generar utilidades y mientras más pronto mejor.

Ahora sí tenía la gran tarea de elegir a los responsables de cada uno de esos centros de negocio, que mezcla de personal se debería promover y cuantos se necesitaría que fueran sangre nueva; lo que si tenía claro era que las cabezas de cada uno de esos centros de negocio, deberían ocuparla alguien de los “40 principales, pues gracias a ese esfuerzo se estaban llevando a la realidad.

Por un momento le embargó una sensación mística, todo el camino que había recorrido junto con el equipo, estaba basado en un código que en un inicio le nombró los 12 en 12 (12 habilidades soportadas en 12 valores). Y sentía una gran necesidad de escribirlos para tenerlos muy presentes a la hora de elegir a esos nuevos líderes, que dependerá de ellos hacer rentable tanto el negocio como su carrera profesional y fortalecer el liderazgo nato, que en el largo camino habían demostrado, para la competencia representaría un reto y para los clientes un factor de diferenciación.

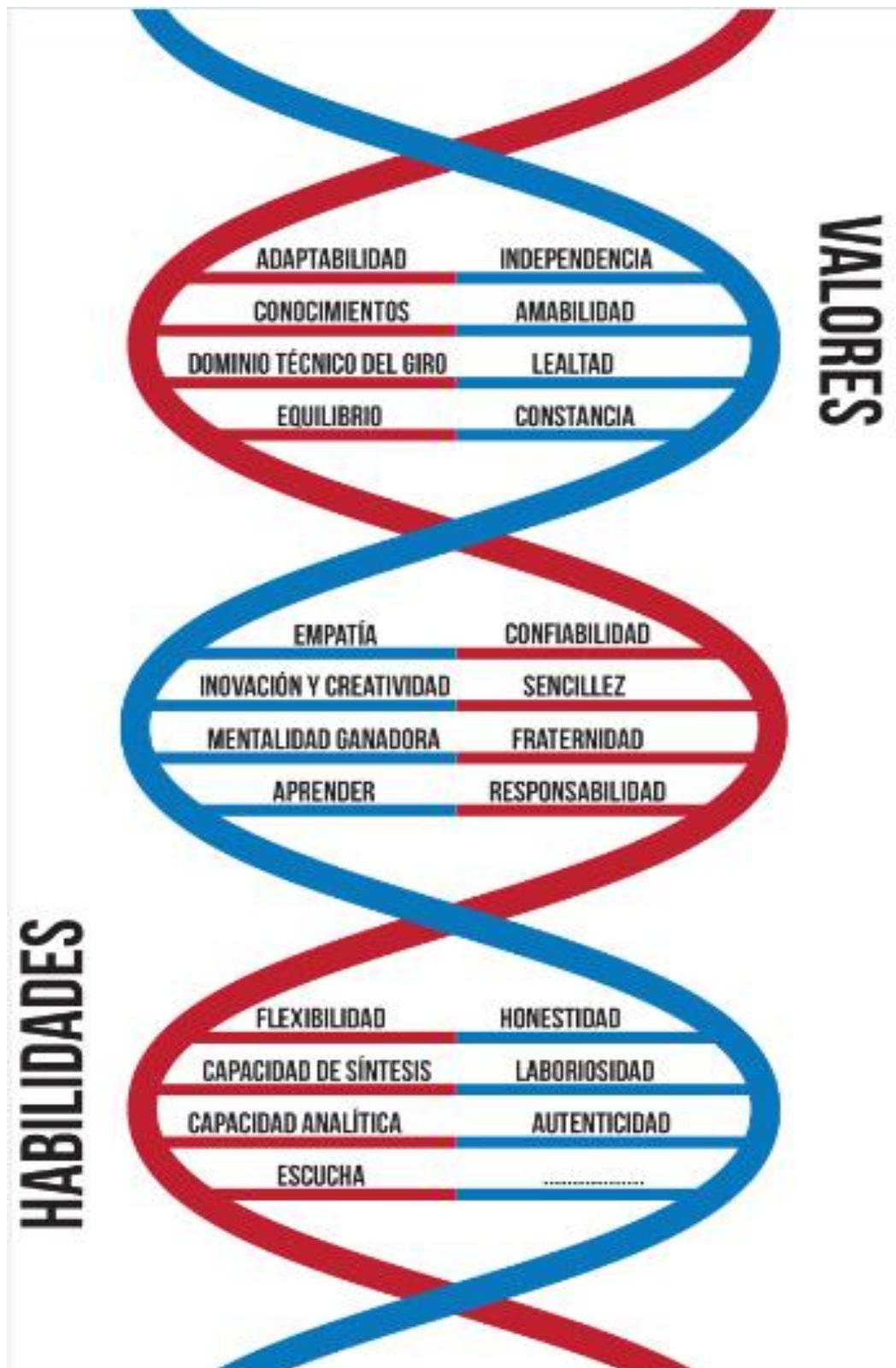


Tabla 29: Tabla doce valores, doce habilidades igual al ADN de Autos.

Ernesto estaba sumido en sus anotaciones le faltaba un valor, quería que fueran doce, pero tenía que elegir los más representativos de este gran equipo, tenía su cabeza a toda revolución, cuando lo interrumpe un bullicio fuera de su oficina, estaban esperando que saliera para partir el pastel de cumpleaños del Gerente General, cuya oficina se encontraba al lado de la de él, cuando salió estallaron en aplausos, risas y bromas del cual participó sin ninguna dificultad, cuando empezaron a partir el pastel y organizarse para repartirlo se quedó observando atentamente a ese gran equipo, entonces encontró el elemento que le faltaba al código: ¡ la alegría y sentido del humor!. Se metió a su oficina para escribirlo y concluir su código al que ahora llamó “EL ADN de AUTOS”.

Ernesto después de un gran suspiro regresó al tiempo presente, ¡que gratificantes recuerdos!, ahora se encontraba a punto de entrar a la siguiente cresta de la ola multi marca automotriz, ¿qué le tendría que aconsejar a “Don José”? que le diera la certeza de que hacer esa inversión sería una excelente decisión, pues cuenta con un gran equipo talentoso, dispuesto a ponerse a prueba nuevamente y a replicar las buenas prácticas que los llevaron a esta etapa profesional.

Capítulo VIII

Conclusiones

8.1 Solución del estudio del caso

Siguiendo la metodología del método del caso, uno de los objetivos del mismo es que no existe una solución, sino que dependiendo de la investigación, situación o área que se quiera abordar será el enfoque que el lector le dé para situarse en los zapatos de cada uno de los personajes comparándolo con lo que él hubiera hecho o dicho. También puede suceder que en el análisis de la vida misma no se contemplen todos los elementos que forman una situación y el caso ayude a ampliar el horizonte que influye para que las personas tomen decisiones y como repercuten éstas en el futuro de las Empresas.

Para el tema que atañe el caso de esta investigación, que es descifrar el código del que está compuesto el equipo de trabajo y el contexto económico, político y social que vive Ernesto. Y si el lector fuera el asesor, con los elementos de la lectura que le aconsejaría al Director hacer?,

8.2 Conclusiones sobre la investigación

En el desarrollo de esta investigación, conforme se fueron desarrollando los temas y se fueron relacionando con todas las materias que se vieron para obtener el grado, queda un elemento suelto en todo y que desde un punto de vista filosófico se antoja detenerse por un

momento a pensar ¿qué importancia tiene la vocación en todo esto?, pero como se puede explicar de manera sencilla, pues bien, se dice que el individuo en su vida recibe una llamada para asumir su misión, la cual si la lleva a cabo con pasión y de manera individual logrará trascender en la sociedad.

La vocación se identifica con lo que la persona quiere ser y hacer de su vida, en qué actividad quiere desarrollar el talento y capacidad.

En el terreno profesional, se distingue con facilidad la vocación, porque sobre salen algunas características como: seguridad en lo que hace, pasión, trabajo intenso que requiere poco descanso, disciplina, tenacidad, disposición a la acción, capaz de renunciar a cosas satisfactorias por lograr su objetivo; mostrando una actitud emotiva, dispuesta a la acción y a incrementar el conocimiento.

Cuando se toma la decisión de estudiar una maestría, se necesita estar muy seguro en principio, de elegirla acorde a la vocación que se tiene y para que la va a realizar y que se espera de ella. Conforme ha transcurrido el tiempo el autor confirma que todas las materias vistas han brindado confirmar el gusto por lo que hace y las nuevas técnicas aprendidas en cada una de las materias, proporcionan más capacidad para implementar estrategias de organización, dirección, emprender y desarrollar un negocio, como se analizó en la materia de visión estratégica.

Profundizar en el uso de herramientas y técnicas de aplicación y origen de los recursos de una empresa, conocer cómo, cuándo y en qué invertir, antes de comprar analizar de acuerdo a los indicadores económicos internacionales cuáles serán las tendencias en los próximos meses o años y tomar la decisión adecuada para que la

rentabilidad del negocio y dinero sea más productivo, como se pudo estudiar en todas las materias de finanzas.

Aprender herramientas que vayan en búsqueda de la mejora continua, la satisfacción y orgullo del trabajo que se hace y como replicarlo y en las condiciones que se lleva a cabo y con quienes; solamente lo pueden brindar las materias de Calidad, Administración del conocimiento y Cultura Organizacional.

Todo el comercio del mundo se mueve por la relación cliente-proveedor, tener técnicas que ayuden a identificar las expectativas, necesidades, gustos y que hace feliz a un cliente para que prefiera y se convierta leal su compra; excepcional la materia de Mercadotecnia de servicios.

Lograr una redacción coherente, con color, interesante, fluida, que permita sintetizar y ampliar el tema de un documento así como identificar la problematización y desde qué punto de vista se aborde el problema, definitivamente las materias de Proyectos y los profesores, logran que las bibliotecas de la Universidad y las particulares, cuenten con documentos valiosos para que el aprendizaje se vuelva tácito.

En esta investigación se puede concluir que estudiar los fenómenos, motivaciones, talentos, liderazgo, habilidades compartidas en equipo, valores, conducta, el concepto de persona, son fundamentales en cualquier Dirección de grupos humanos, quienes son los responsables del logro de objetivos de cualquier organización.

Siguiendo el tema central de esta investigación de ¿cómo replicar el ADN de una organización? Y relacionándolo con la carga de materias de la maestría se puede concluir

que contribuyeron con bastante precisión dentro de los cuadrantes que señala la teoría del ADN Organizacional: Estructura, Comunicación, Objetivos y Motivación.

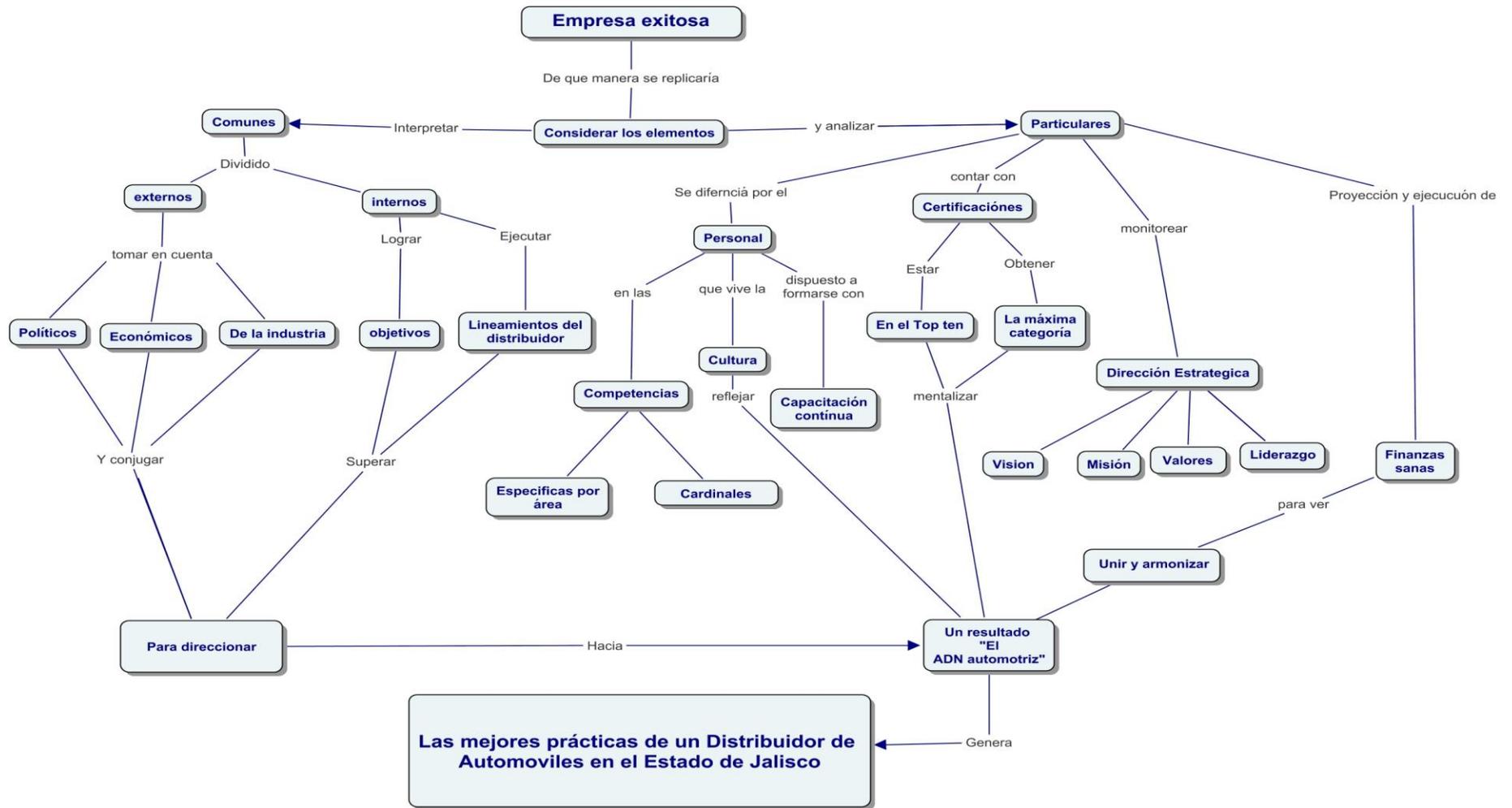


Tabla 29: Distribución de materias de la Maestría en Administración, según el cuadrante del ADN

Anexos:

Anexo1

Problematización del caso



Anexo2

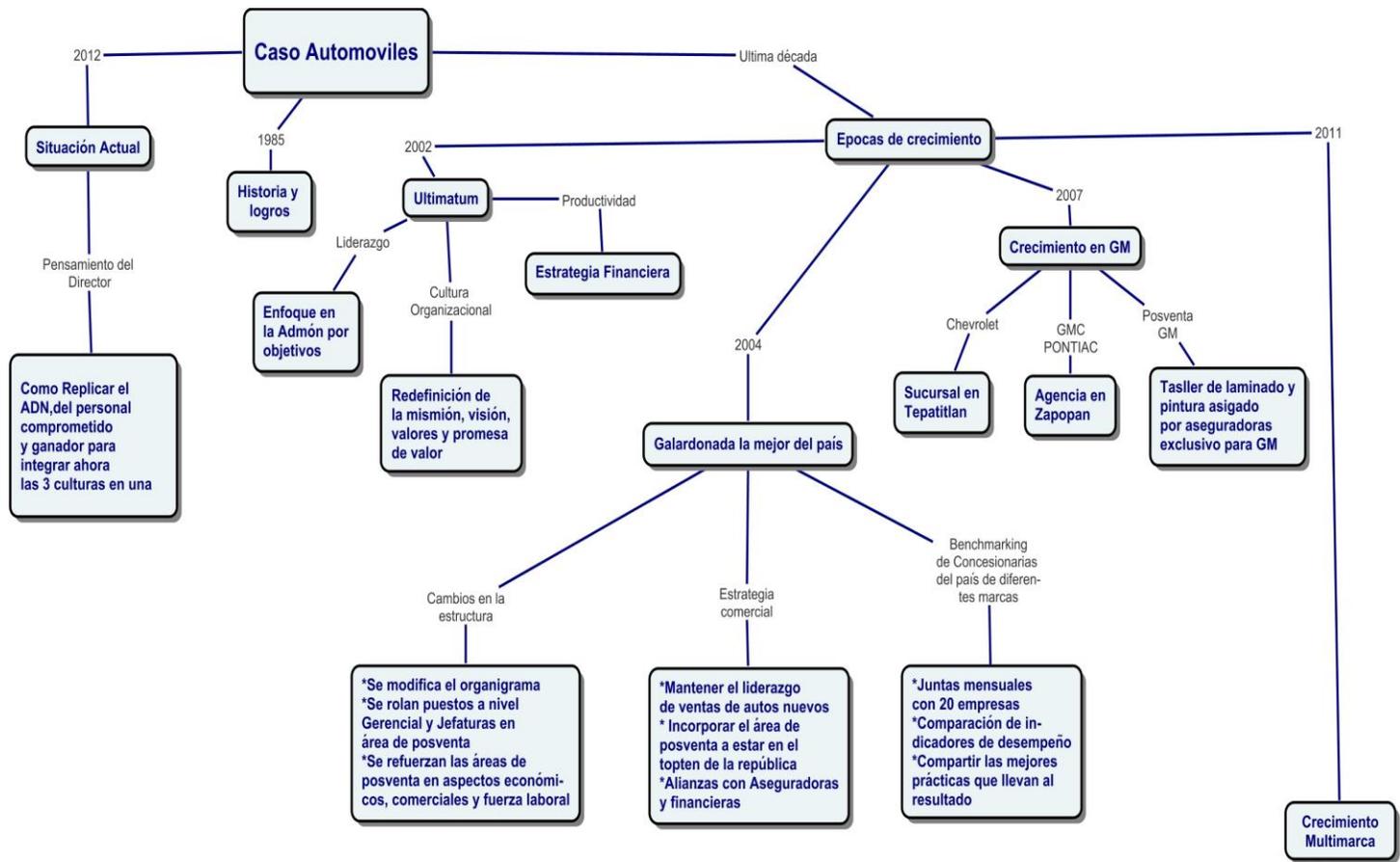
Antecedentes de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles en Jalisco

- AMDA Jalisco hasta **1977** fungió como una delegación de la Asociación Cúpula, que tiene su sede en la ciudad de México, D. F.
- AMDA Jalisco fue fundada por **25 Distribuidores** en mayo de 1977 y tiene personalidad jurídica propia.



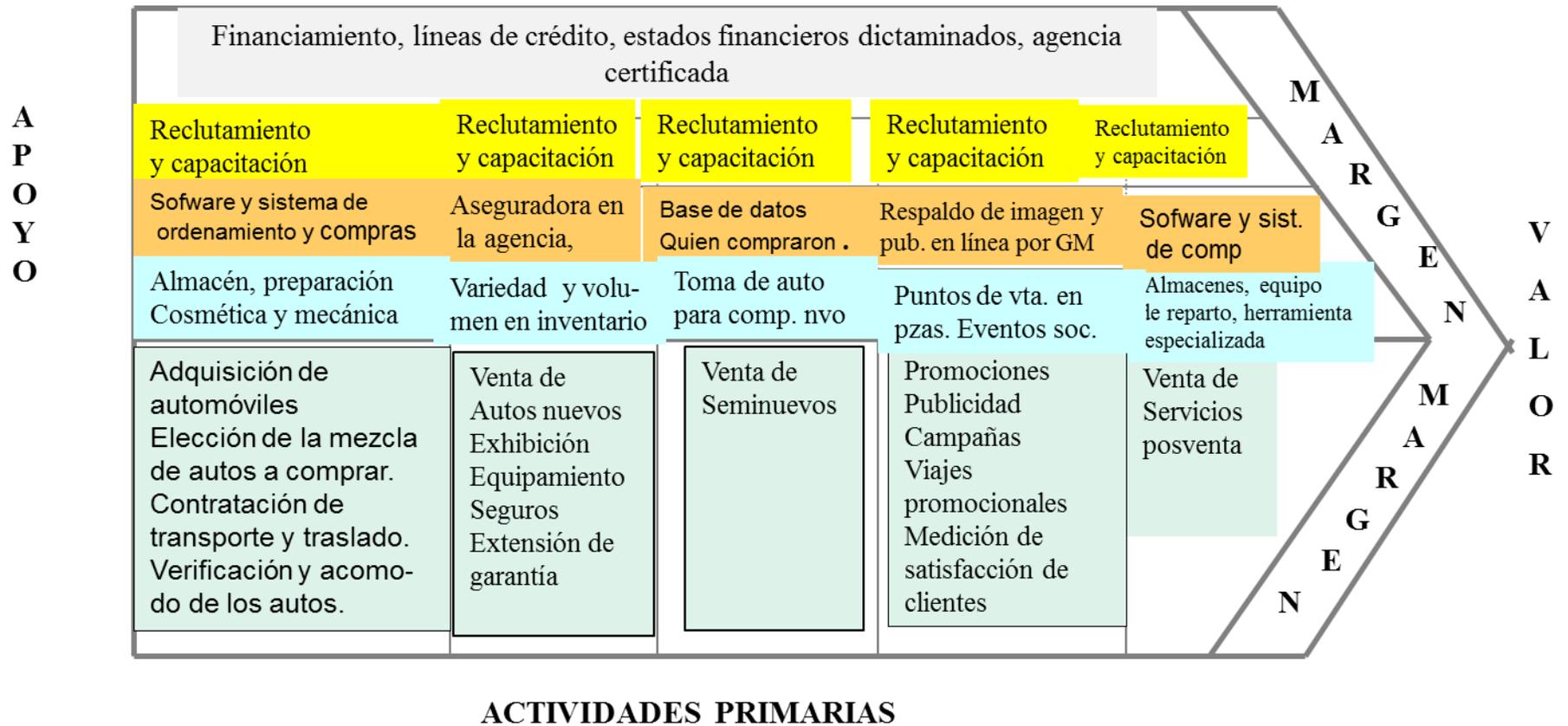
Anexo 3

Historia y consolidación de la empresa ante GM por más de 20 años



Anexo 4

La cadena de valor de una agencia de automóviles GM



Anexo 5

Tabla de volumen de producción de automóviles en México del 2004 al 2009

Volumen de la producción de automóviles por empresa y marca
Serie anual de 2004 a 2009
(Unidades)

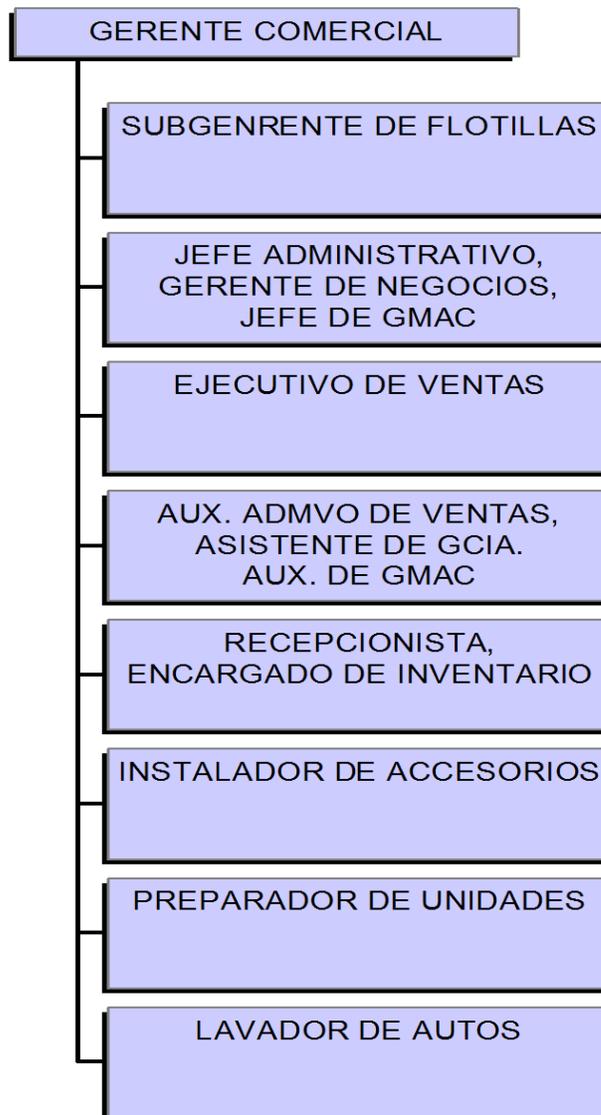
Cuadro 2.2.2.2

Empresa Marca	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^P
Total	323 693	320 209	310 874	288 833	284 877	199 307
BMW de México, SA de CV	0	0	0	0	0	0
Serie 3	0	0	0	0	0	0
Chrysler de México, SA	1 541	3 483	4 932	1 882	1 153	696
PT Cruiser	1 541	3 483	4 932	1 882	1 153	696
Ford Motor Company, SA de CV	11 549	9 692	13 649	12 194	6 810	2 960
Focus ZX3	22	0	0	0	0	0
Fiesta Ikon	11 527	7 806	6 496	5 975	0	0
Milán	0	0	324	485	207	0
Fusión	0	1 451	5 926	5 361	6 107	2 654
MKZ	0	436	904	373	498	308
General Motors de México, SA de CV	85 382	69 941	65 575	61 890	81 982	49 149
Cavalier 2 puertas	0	0	0	0	0	0
Cavalier 4 puertas	580	0	0	0	0	0
Chevy 3 puertas	35 738	28 117	23 257	24 174	22 245	9 819
Chevy 5 puertas	24 882	20 617	19 001	14 785	14 117	5 150
Chevy 4 puertas	22 551	19 781	18 615	19 548	23 447	10 510
HHR 5 puertas	0	1 188	4 702	3 383	293	52
Sunfire 2 puertas	1 651	238	0	0	0	0
Aveo	0	0	0	0	18 298	22 411
G3	0	0	0	0	2 544	852
G3 5 puertas	0	0	0	0	1 040	255

Anexo 6

Modelo de plan de carrera de algunos departamentos

PLAN DE CARRERA EN VENTAS



PLAN DE CARRERA DE REFACCIONES



Anexo 7

Resultados de la encuesta de clima Organizacional aplicada en 2011, con respecto a la Cultura Organizacional

Chevrolet Interno
Cultura Organizacional: Visión Interno vs Mercado

#	Ant	RUBRO	ATRIBUTO	%	%Ant
1	2	Me gusta mi trabajo	Satisfacción	91	90
2	6	Conozco el impacto final que tiene el trabajo que hago	Contribución	90	87
3	1	Mi trabajo significa un reto	Motivación	90	91
4	3	Mi trabajo es parte importante para cumplir con la misión de la empresa	Contribución	90	90
5	5	Conozco bien lo que se espera de mi trabajo	Estándares de Trabajo	89	88
6	4	Considero que mi trabajo es útil y valioso	Contribución	89	89
7	8	Mi permanencia en la empresa depende de mi desempeño	Estabilidad en el Empleo	87	84
8	7	Al ingresar a la empresa me dieron a conocer mis obligaciones	Capacitación	86	84
9	15	Conozco los valores de la empresa	Comunicación Organizacional	85	81
10	9	Entiendo cómo contribuyo a los resultados de mi área	Contribución	85	84
11	12	Mi trabajo me da oportunidad de hacer uso de mis habilidades y conocimientos	Satisfacción	84	82
12	14	La calidad es una alta prioridad en la empresa	Políticas de la Empresa	84	82
13	10	Tengo un trabajo interesante	Motivación	84	83
14	17	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa	Integración a la Empresa	83	81
15	23	Mi trabajo me motiva a prepararme y capacitarme mejor	Motivación	83	79
16	29	Las prestaciones de la empresa son un beneficio para mi familia	Prestaciones y Beneficios	82	77
17	11	El contenido de mi puesto es claro	Diseño de Trabajo	81	82
18	19	Me enorgullece la imagen de la empresa ante los ojos de los usuarios	Integración a la Empresa	81	80
19	20	En la empresa hacemos trabajos de calidad	Estándares de Trabajo	81	80
20	21	La empresa esta interesada en la mejora del desempeño	Estándares del Desempeño	81	80

Anexo 9

Muestra representativa de 11 empleados que se les hizo una pregunta en 2013:

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en “Autos”?

Lupita Reyes 1 año

- Actividades a realizar, mantenerse ocupada
- Por implementar se puede mejorar siempre
- Me gusta mi trabajo
- Aprendizaje constante de los compañeros y capacitación
- Se valora el esfuerzo y se reconoce.

Arturo Santamarina 9 meses

- Herramientas de trabajo completas
- Comunicación en todos los sentidos
- Los ingresos
- Me gusta lo que hago

Jorge Fernandez 5 años

- Oportunidad de aprender y crecer
- Camaradería
- El sueldo

Miguel Lopez 18 años

- Crecimiento como negocio y personas
- Yo ingresé haciendo aseo y ahora soy asesor de laminado
- Me gusta mi trabajo

Alicia Garcia 13 años

- Ambiente cordial
- Buenas personas

- Crecimiento por voluntad propia

Rene Fragoza 24 años

- Personal capacitado
- Vanguardista
- Crecimiento en todos los aspectos y hasta le toca a la familia

Uriel Salto 8 años

- Yo vine a trabajar porque sabía que esta empresa busca gente con ganas de superarse.
- Yo he hecho carrera, entre de chofer y ahora soy el mejor vendedor de partes durante 3 años consecutivos.

Antonio Torres – 10 años

- Superación
- Conocimientos
- He escalado varios puestos entre de practicante

Alejandro Nery 6 años

- La empresa del gran semillero

La empresa donde se pulen diamantes

Hector Flores 1 año

- La concepción del ser humano que tiene la empresa
- El que sea una empresa incluyente
- Libertad para trabajar con objetivos muy claros.
- Me gusta lo que hago
- Un ambiente de colaboración

Liliana Ramirez- 9 meses

- La Sencillez de los jefes y gerentes
- Dominio del puesto de los jefes y comparten sus conocimientos
- El sentido del humor.

Bibliografía

Soliceo Aguilar, Alfonso *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa Noriega Editores, 2006.

Apo. Admon Por Objetivos MAPA CONCEPTUAL, s.f., desde <http://www.slideshare.net/adarely/apo-admon-por-objetivos>

Bases de la Hermandades y cofradías, s.f., Islapasion.net, desde <http://www.islapasion.net/estatutodiocesano.htm>

BBVA, «Industria Automotriz: clave en el crecimiento de México», enero de 2012, desde http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/120125_PresentacionesMexico_81_tcm346-285045.pdf?ts=2742012 .

Bunk, *Competencias Interculturales*, s.f.

Llano Carlos, «La enseñanza de la Dirección», mayo de 2012, desde http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/05/la_ensenanza_de_la_direccion.pdf

Rodriguez Combeller, Carlos. *El Nuevo Escenario: la Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas*, 1993, desde http://books.google.com.mx/books/about/El_Nuevo_Escenario.html?id=IAcY7k6GKbUC&redir_esc=y

Centro de escritura, «Estudio de caso», s.f., desde <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>

Rapielle, Clotaire. *El Código Cultural*, Norma, México D.F, 2007.

Competencia_Laboral.doc», s.f., desde http://www.redmaderaymuebles.cl/usuarios/corpa/doc/200506072035080.Competencia_Laboral.doc

Diferentes definiciones», s.f., desde <http://es.thefreedictionary.com>

Economía para todos: Historia económica de México desde 1952, Economía, marzo de 2006, desde <http://economia-mexico.blogspot.mx/2006/03/historia-economica-de-mxico-desde-1952.html>.

Neilson, Gary «El ADN Organizacional», en *Gerencia y Energía*, 28 de septiembre de 2006, desde <http://gerenciayenergia.blogspot.mx/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendencia-es.html> .

GM, «Modulo I de los lineamientos de certificación para GM», GM, marzo de 2007.

INEM CONOCER OIT, «Varias definiciones de competencias», 1997

J.R. Monttor, «Emprendedorenred.com», en *Primer hábito- Ser Proactivo*, 13 de abril de 2010, desde <http://emprededorenred.com/primer-habito-ser-proactivo>.

Guerra, José *Opinión y análisis 2006 - La economía mundial*, octubre de 2006, desde <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/1522190.asp>.

Orozco, José Luis «Apuntes de la clase Visión Estratégica», agosto de 2010.

José Manuel Arteaga, *Crece economía 4.8% en 2006: Hacienda - El Universal - Finanzas*, enero de 2007, desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/403752.html>.

México Investment Map, Por qué México, crecimiento del sector automotriz., 2012, mim.promexico.gob.mx, desde http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/auto_perfil_del_sector.

Presentacion_Resumen_Ejecutivo_Automotriz.pdf», s.f., desde http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Presentacion_Resumen_Ejecutivo_Automotriz.pdf.

Proyección de la industria automotriz, al 2015, s.f., desde http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/ATKearney.pdf

Griggs, Rick Bone, Diane *Calidad en el trabajo*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V, México DF, 1992.

Servicio de Innovación Educativa (UPM), «El método del caso», 2008, desde <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>.

Servicio de Innovación Educativa (UPM), op. Cit

Share Enjoy, *Como diseñar un concesionario de automóviles II*, 3 de noviembre de 2012, desde <http://cochesmk.com/como-disenar-un-concesionario-de-automoviles-ii/>.

Situación y Perspectivas para la economía mundial en 2006», s.f., desde https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2006wesp_es_sp.pdf.

Van, Viola S. *Hermandad Blanca Misionaria de Luz: Universidad de los Siete Rayo*, s.f., desde <http://www.tsering.cl/hermandad/quienes/principios.htm>

WIKIPEDIA, Anexo: Plantas armadoras de autos en México, 23 de julio de 2007, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Plantas_armadoras_de_autos_en_M%C3%A9xico.

Zeithaml, Bitner, Gremler, *Marketing de Servicios*, Interamericana Editores, México D.F., 2009.

Zeus Consultores, «El momento de la Verdad/ servicio al cliente», s.f., desde <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>