



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Análisis de la situación actual del
canal de flotillas de una
concesionaria automotriz**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

David Alejandro Torres Díaz

ASESOR DE INFORME

M.I Ricardo Torres Mendoza



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2019

Índice

Introducción	2
Antecedentes	2
Planteamiento del problema.....	4
Objetivo general.....	4
Contenido	4
1. <u>Capítulo 1</u> – Contexto nacional de la industria automotriz.....	5
1.1 Industria automotriz en México.....	5
1.2 Descripción de la empresa.....	7
1.3 Actividades realizadas.....	11
2. <u>Capítulo 2</u> – Situación inicial de la concesionaria.....	12
2.1 Condiciones iniciales.....	12
2.2 Plan del proyecto.....	22
2.3 Identificación de áreas de oportunidad.....	26
3. <u>Capítulo 3</u> – Análisis y control de resultados.....	31
3.1 Aplicación de la metodología dentro del concesionario...	31
3.2 Resultados.....	33
Conclusiones	37
Referencias	40

Introducción

Antecedentes

Hace 13 años exactamente en el 2006, fue el caso de los vehículos alemanes que presentaban emisiones contaminantes superiores al promedio hasta 35 veces más, debido a que tenían un software que manipulaba los resultados del tubo de escape, de tal forma que cuando el volante se mantuviera recto, no expulsara emisiones contaminantes, para que cuando se hicieran pruebas en un dinamómetro, no salieran resultados desfavorables. Pero años después, tras varios estudios y pruebas, se detectó esta alteración, así que se hicieron pruebas con un dinamómetro móvil y fue aquí donde detectaron este gran problema. A partir de este punto, fue que en el 2014 se hicieron públicos los resultados de estos estudios que demostraban la realidad de estas emisiones e hizo que muchos clientes perdieron la confianza y lealtad hacia la marca por obvias razones.

Hasta finales de 2015, fue que se le comenzó a dar solución a este tema, por medio de distintos medios, tales como la modificación mecánica de los vehículos, modificación de software y colocación de filtros en tubos de escape y convertidores catalíticos. Justo por esto es que se vio reflejado inmediatamente en las ventas de todas las concesionarias del mundo, bajando considerablemente. Es por esto que la marca comenzó a preocuparse por recuperar a sus clientes e ir en busca de nuevos a como diera lugar, ofreciendo excelentes planes de financiamiento y servicio postventa en ventas convencionales o por alto nivel de volumen.

En el presente documento se da a conocer el análisis de la situación actual del canal de flotillas de una concesionaria automotriz, cuyo principal objetivo es analizar el comportamiento del área, identificando las áreas de oportunidad, propuesta de valor, objetivos de la empresa y relación con otros departamentos. De esta manera dar respaldo a las estrategias genéricas y de crecimiento con las que cuenta el canal de flotillas, así como

proponer nuevas estrategias, procesos, planes de acción y guía de mejoras que les permitan tomar curso en el desarrollo del área para impulsar su crecimiento.

El canal de flotillas está dedicado a la gestión de flotas de automóviles para distintas empresas cuya demanda para resolver la necesidad de movilidad en la operación de las mismas es mayor a un vehículo, brindando:

- Atención personalizada en las ventas corporativas.
- Agilidad en servicios de mantenimiento, diagnóstico y adecuaciones mecánicas a los automóviles.
- Consultas especializadas mediante una app entre Volkswagen y el Cliente sobre órdenes, citas y servicios de mantenimiento de las unidades, que mantiene comunicación en tiempo real.

La unidad de flotillas comenzó a operar de manera independiente en 2011, como consecuencia de su crecimiento en ventas globales dentro de la concesionaria, cuya adscripción antes de ese año correspondía al canal de ventas al público comercial. El crecimiento del canal de flotillas se ha dado de manera lineal y con tendencia favorable, al nivel en el que el año pasado se vendieron 750 unidades, representando el 60% de las ventas globales de la concesionaria.

Por un lado, al ser un único concesionario independiente y no pertenecer a un grupo de concesionarios, muchos de sus objetivos están alineados a los propuestos por la marca, por lo cual no asocian que es necesario desarrollar objetivos estratégicos, filosóficos o programas de desarrollo internos. Esto con el fin de dar pie para tener una óptima organización de cargas de trabajo e incrementar la capacidad de captación del mercado.

Por otro lado, la brecha de identidad también se manifiesta en la gestión del recurso humano dentro de la unidad, si bien se tiene definido el organigrama y cadena de mando establecida para todos los empleados quienes tienen injerencia en el canal de flotillas, el personal es escaso para el momento en el que se busque ampliar el mercado y por ende el desarrollo de mayores actividades con su respectiva delegación de deberes.

Es importante mencionar que este análisis se apegó a la metodología del BPM (Business Process Management), que consiste básicamente en cuatro etapas: 1) El análisis y

documentación; 2) Identificación y desarrollo; 3) Ejecución/Implementación y finalmente 4) Monitoreo (control y medición).

Planteamiento del problema

La empresa no contaba con procesos definidos en procesos de ventas y postventa, por un lado, en la administración de todo lo que abarca el canal de flotillas por parte de ventas y por el otro lado, en postventa, en la recepción y entrega de vehículos. No existe como tal una buena comunicación entre ambas áreas para ayudar a eficientar la operación y hacer las cosas apegadas a un “deber ser” para así poder aumentar los números por medio de indicadores en ambas áreas y atraer más clientes. Esto es debido a que la empresa ha crecido sin la existencia de procedimientos y solo se hacen las cosas a como se cree que es correcto. Esto es lo que genera por ambos lados, la insatisfacción del cliente y afecta a la empresa directamente en las encuestas de satisfacción que se le aplica al cliente al finalizar su compra o servicio en el concesionario. Así que si apelamos a la pertinente frase de Peter Drucker “lo que no se mide, no se puede mejorar”, nos encontramos ante la evidente problemática de la falta de evaluación en los procedimientos, especialmente en la medición de los tiempos de entrega.

Objetivo general

Identificar y mapear los procesos del canal de flotillas de una concesionaria automotriz con respecto a su capacidad logística y cadena de suministro para mejorar los tiempos de entrega.

Contenido

En el capítulo uno se analiza el comportamiento de la industria automotriz en México de las diferentes marcas (líderes) con las que actualmente se cuenta, así como sus respectivas ventas a lo largo del 2018 y lo que va del 2019. Además, se describe el giro de la empresa, así como sus actividades diarias, el personal y la estructura que maneja desde los directivos hasta los operarios y técnicos mecánicos. Finalmente, menciono las actividades que he realizado y los proyectos en los que participé en esta empresa.

En el capítulo dos se muestra la comparación de la situación inicial (Mayo 2017) con la situación actual (Mayo 2019) de los procesos que se tenían en ventas y postventa, mediante

la ayuda de diagramas, tablas y encuestas. Posterior a esto, se muestran las áreas de oportunidad y el plan de trabajo que se hizo para mejorar y traer cambios positivos a esta empresa, esto se documenta con diagramas y procesos de la operación diaria. Por último, se presentan los resultados y propuestas realizadas en las áreas correspondientes.

En el capítulo tres se presenta la metodología usada para realizar el análisis de la empresa, así como los resultados obtenidos en cada una de las etapas que incluye esta metodología.

1. Capítulo 1 – Contexto nacional de la industria automotriz

1.1 La industria automotriz en México

En este apartado se pretende detallar algunos datos recientes y relevantes para tener un panorama más completo de análisis, motivo por el cual, acudiremos al portal de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), el cual se basa en información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En dicha asociación se muestran estadísticas de cuatro rubros distintos: ventas al público, producción total, exportación por empresa y exportación por región.

De ellas, la de mayor utilidad para el presente análisis, es considerar la de ventas al público, ya que nos proporciona el número de vehículos por marca en el mes de abril y también los datos de venta del primer trimestre del año (enero-abril), tanto del 2018, como del 2019 para así comparar las cifras y la varianza que se ha presentado, la cual se detalla en la tabla 1.

De acuerdo con la AMIA, el total de ventas al público en la industria automotriz en el periodo enero-abril del 2018 con respecto al 2019 ha tenido una varianza de -6.79%, es decir, 16,414 unidades menos, por lo que se puede afirmar que la industria en el primer trimestre del año ha ido a la baja. Lo cual representa mayores dificultades para la industria, se requiere replantear las estrategias a realizar no solo de una marca o concesionaria, sino desde raíz, desde el modelo de negocio que se ha utilizado para realizar modificaciones que contemplen las demandas de los públicos objetivos y del entorno.

Esto presenta un reto conjunto en el que lo que se ha estado haciendo no ha sido suficiente, en uno donde se contemplen las preocupaciones de la sociedad, tales como los efectos

ambientales, con un trato integral que haga sentir a los clientes que están siendo escuchados, que se les pueda ofrecer alternativas que concuerden con sus preocupaciones tales como lo son vehículos híbridos o eléctricos. En el caso mexicano, estos modelos ya han llegado; sin embargo, las campañas publicitarias en su mayoría parecen estar haciendo de lado esto, en donde solo se muestran nuevos diseños e innovaciones tecnológicas, pero no se visibilizan otras alternativas que se apeguen a sus ideales.

Cabe mencionar que dentro de esta industria, las cinco marcas que han realizado más ventas al público de automóviles en abril del 2019, son: Nissan con 10,818 vehículos; General Motors con 11,963; Volkswagen con 10,469; KIA con 5,164 y Toyota con 2,876, por lo cual podrían ser estas las marcas que tomen iniciativas para los cambios que se están demandando en la industria, de manera que se analicen los motivos de fondo por los cuales las ventas han disminuido.

Tabla 1 Abril y su acumulado, 2018 vs 2019						
Grupo				ENERO-ABRIL		var%
	ABRIL 19	ABRIL 18	var%	2019	2018	
	Autos vendidos			Autos vendidos		
Ford Motor	1,595	5,364	-7.80%	20,234	23,708	-14.70%
General Motors	11,963	18,902	-14.60%	67,412	62,707	7.50%
Honda	1,858	6,283	-18.50%	26,127	29,256	-10.70%
KIA	5,164	7,503	-1%	31,546	30,704	2.70%
Mazda	2,832	4,198	2.40%	20,487	17,416	17.60%
Nissan	10,818	22,534	-18.90%	89,748	102,694	-12.60%
Renault	640	1,937	18.70%	9,277	8,490	9.30%
Toyota	2,876	8,566	-15.40%	33,284	34,308	-3.00%
Volkswagen	10,469	15,219	-8.10%	57,881	63,127	-8.30%

´Abril 2019	48,215
´Abril 2018	90,506
Var%	-16.30%
Enero-Abril 2019	355,996
Enero-Abril 2018	372,410
Var%	-6.79%

Tabla 1. Venta al público de la industria automotriz, con información tomada del sitio web de AMIA. 6

1.2 Descripción de la empresa

De manera breve, la teoría de sistemas establece que todo sistema pertenece a otro sistema más grande. En este caso, el sistema en que nos centraremos es una agencia automotriz de la Ciudad de México, la cual está rodeada por su entorno, aquel espacio con el que mantiene relaciones de interdependencia, pues adquiere algo de él, pero también le aporta bienes y servicios, es decir, recibirá recursos e información (inputs) para luego por medio de procesos internos realizar cierta transformación y entregar algo (outputs) al entorno, a otras unidades que requieren de lo que está generando. Se habla de microambiente como aquello que rodea a la empresa y afecta directamente, mientras que el macroambiente es aquel que afecta de manera indirecta, ante el cual es de suma relevancia conocer para poder tener una planificación adecuada. Para dimensionar una representación gráfica de cómo sería la empresa un sistema que interactúa con su entorno, se puede apreciar en la figura 1.

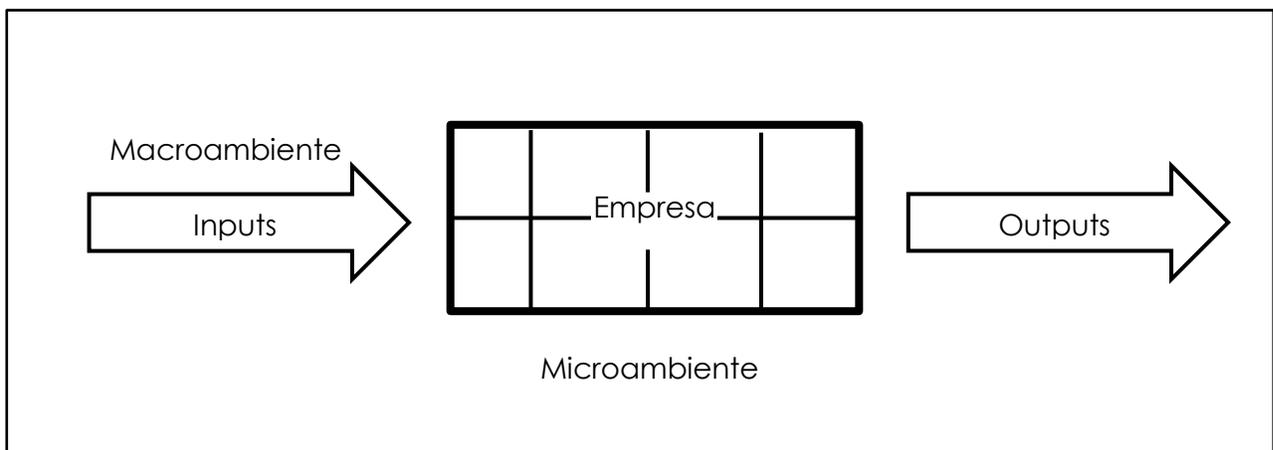


Figura 1. Representación de la teoría de sistemas.

Ahora sí, con este contexto, podemos definir como tal el giro del sistema analizado:

Es una empresa grande de giro automotriz, que se dedica a la compra-venta de unidades terrestres, así como a la realización de servicios de mantenimiento, diagnósticos y reparaciones en general de los mismos. También se realizan actividades enfocadas a los siniestros y golpes en general en donde el área de carrocería y pintura brinda atención al

vehículo dañado. Se clasificó a la empresa como grande ya que cuenta con aproximadamente 100 empleados a pesar de facturar más de 500 millones de pesos al año.

Con un respaldo de tres años de experiencia como agencia flotillera, han sido dados de alta en planta como círculo de flotillas, además de brindar soluciones de movilidad para pequeñas, medianas y grandes empresas bajo la misma propuesta de valor, con lo cual aseguran que para lograr sus objetivos cuentan con las siguientes estrategias:

- Mantener una buena relación con todas las agencias de la marca al interior de la República, lo que garantiza que la red de entregas entre bienes de una flotilla cuente con un correcto canal de comunicación que facilite la captación de pedidos para poder satisfacerlos, aún si estos son unidades desviadas, esto es, que salen del radio de control (a otro estado). De esta manera se tiene la garantía de que los requerimientos sobre la flotilla serán cubiertos independientemente de donde se encuentren las unidades.
- Contar con gestores que aseguran la realización y entrega de placas en cualquier parte de la República con celeridad sobre el servicio.
- Proporcionar atención inmediata a los problemas presentados con los bienes, así si una unidad tiene una falla se le da atención y seguimiento ágil y eficaz.

Con estas estrategias podemos asegurar la entrega de las unidades requeridas por los clientes sin importar su localización y sus requerimientos.

Microambiente

- Proveedores
 1. Cruciales: Son tres los proveedores cruciales que le proporcionan servicios a la empresa; el primero de ellos son los preparadores de los autos que se encargan de lavar la flotilla, acondicionarlo a los requerimientos del cliente y colocan algún kit de seguridad si se requiere, los segundos son los trasladistas, que se encargan de trasladar las unidades a los destinos solicitados tanto foráneos como en la Ciudad de México y por último están los proveedores que emplacan los autos haciendo todos los trámites necesarios.

2. Complementarios: Estos proveedores varían dependiendo de la logística de entrega. Si se solicitan aditamentos extra que no estén contemplados dentro del acondicionamiento del auto y que cubran características especiales como un remolque con refrigeración se buscará algún proveedor complementario que pueda cubrir la necesidad de sus clientes.

- Mercado

1. Prospectos: Se buscan clientes cercanos a la zona, se reciben recomendación de planta o por los mismos clientes y en ocasiones se hace un seguimiento de los clientes que piden cotizaciones. Se visitan a estos clientes y se les ofrece la gama de automóviles de acuerdo a sus necesidades, se negocia con ellos la cantidad y si será solo en el interior de la república o si necesitan de algún aditamento especial.
2. Clientes: “Líder global en administración y arrendamiento de flotillas de autos para compañías y organizaciones en México”, “fábrica de jabón”, “Manufacturera de piezas automotrices”, “cadenas de comida rápida”, “empresa de distribución de medicamentos” y “empresas de autofinanciamiento”.

- Competencia directa

1. Todas las concesionarias registradas ante planta como distribuidores autorizados para operaciones flotilleras. Dentro de las cuales, se encuentran cuatro en el perímetro cercano, que pueden ser canal de competencia para la misma, ya que, sin ser propiamente distribuidor autorizado para tener canal de flotillas, se puede hacer la gestión por terceros mediante la red de concesionarias, esta información se puede apreciar gráficamente en la figura 2.

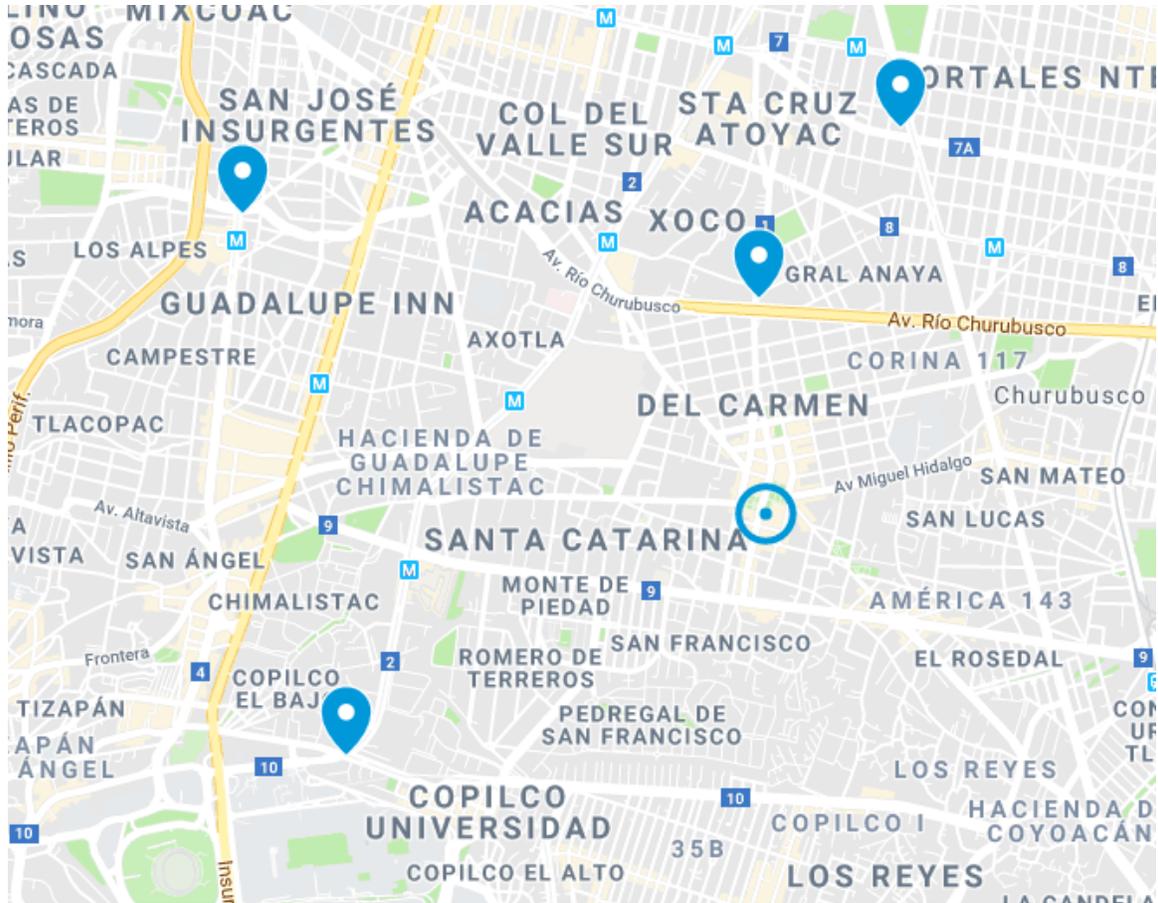


Figura 2. Ubicación de la competencia alrededor del concesionario, se muestran únicamente concesionarias Volkswagen.

Como parte fundamental de la descripción, cabe mencionar la estructura interna del concesionario, la cual cuenta con un socio mayoritario que funge como el dueño, al cual le debe rendir cuentas el gerente general y el gerente general adjunto. Los cuales, a su vez, deben cerciorarse de que todas las gerencias, jefaturas y consultores trabajen de manera colaborativa para el logro de metas empresariales y de los objetivos de negocio.

Las gerencias se componen por: gerente administrativo, gerente de postventa, gerente de servicios financieros, gerente de ventas, gerente de flotillas, gerente de refacciones y gerente de marketing, los cuales tienen asistentes, técnicos, cajeros, contadores u otros que varían de una a otra. Solo hay una jefatura y es la de Recursos Humanos, la cual ocupa la misma posición jerárquica que las gerencias y que el consultor de procesos como se puede apreciar en la figura 3. La experiencia profesional que he desempeñado es como el auxiliar del consultor de procesos.

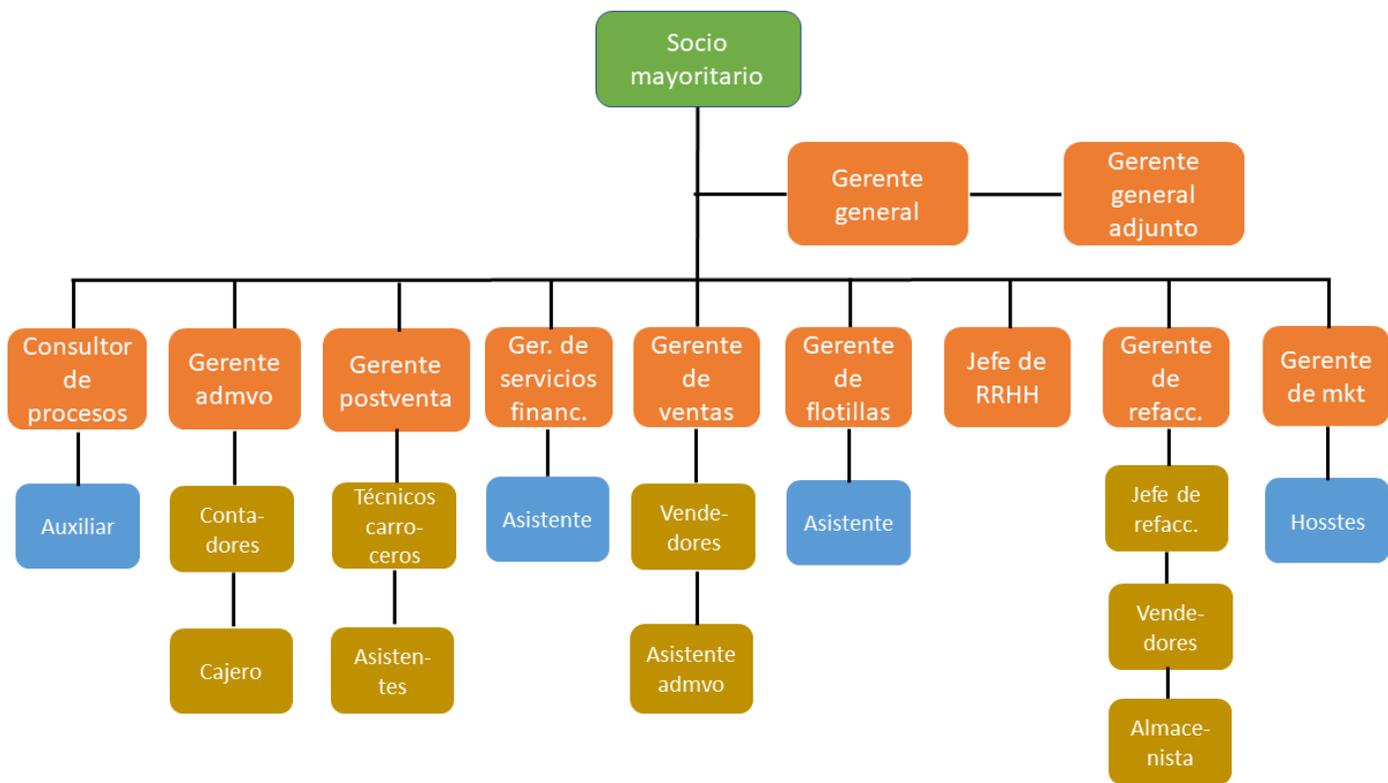


Figura 3. Organigrama de la concesionaria.

1.3 - Actividades realizadas

30 Agosto 2012 – 30 Enero 2013. Auxiliar en el departamento de sistemas, realizando mantenimiento a los equipos de cómputo de todo el concesionario, además de cambiar el cableado de red e instalar un nuevo servidor dedicado al respaldo de la información.

30 Agosto 2013 – 30 Enero 2014 y 25 Mayo 2014 – 30 Agosto 2014. Auxiliar en el departamento de administración, preparando una auditoria por parte de Hacienda contra la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, por medio de la identificación de expedientes de ventas y la digitalización del archivo muerto.

30 Agosto 2015 – 30 Enero 2016. Auxiliar en el departamento de postventa, realizando mapeo de procesos en el área de preparación de autos nuevos y entrega de autos de servicio, haciendo una reducción en los recursos invertidos en la materia prima de lavado de autos.

25 Mayo 2016 – 30 Agosto 2016. Auxiliar en el departamento de postventa, logrando la certificación interna ante planta de autos usados, a través de la realización de mapeo y estandarización de procesos.

25 Mayo 2017 – 30 Agosto 2018. Consultor de procesos en el departamento de ventas, dando capacitación a los vendedores para lograr la estandarización de procesos y disminuir la insatisfacción del cliente al hacer la entrega de los autos nuevos.

30 Agosto 2018 – a la fecha. Administrador de garantías en el departamento de postventa, gestionando el envío de piezas al CRP, control de garantías extendidas y reclamos con aseguradoras además de la facturación de las mismas.

A partir de este punto, es donde veo que hay gran área de oportunidad en la comunicación de ventas y servicio/postventa, ya que para que una flotilla traiga sus autos a mantenimiento, necesita contar con una gran logística interna para mantener tiempos de recolección, reparación y entrega bajo control.

2. Capítulo 2 – Situación inicial de la concesionaria

2.1 Condiciones iniciales

La empresa cuenta con un organigrama general (figura 3), pero debido a que el análisis que se está realizando es en el Área de flotillas, lo delimitamos con las áreas que tiene relación y contacto directo, por lo mismo se recomienda tener una organigrama de este canal; al tenerlo, facilitara una comunicación eficaz del funcionamiento de la institución, ayudará a localizar con mayor claridad errores, dualidades, incoherencia, fallas de control interno entre otros problemas organizacionales y lo más importante representa un área de control de personal.

Estos dos tipos de comunicación jerárquica son:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

- Horizontal. Se da entre niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

Cabe precisar que los flujos de comunicación en la empresa se dan de manera vertical en las áreas, es decir, que los que ocupan una posición jerárquica menor a las gerencias, mantienen cierta rigidez al emplear una comunicación más formal con el personal de puestos superiores, en donde si se presenta un problema, hay poca independencia, pues se tiene que consultar a los jefes o gerentes antes de realizar ciertas acciones.

Por su parte, entre las gerencias predomina un flujo de comunicación horizontal en donde los gerentes reciben cierto trato de igualdad entre sí, gozan de mayor independencia para tomar decisiones. Únicamente se subordinan jerárquicamente a la gerencia general, con quien se presenta una comunicación vertical y formal.

En la figura 4, se puede analizar la relación que tiene el área de flotillas directamente con postventa y administración, que son los departamentos con mayor injerencia en la operación, ya que tanto para realizar una venta o hacer mantenimientos, es necesario tener un alto grado de eficiencia en la comunicación para optimizar tiempos de reparación y entrega.

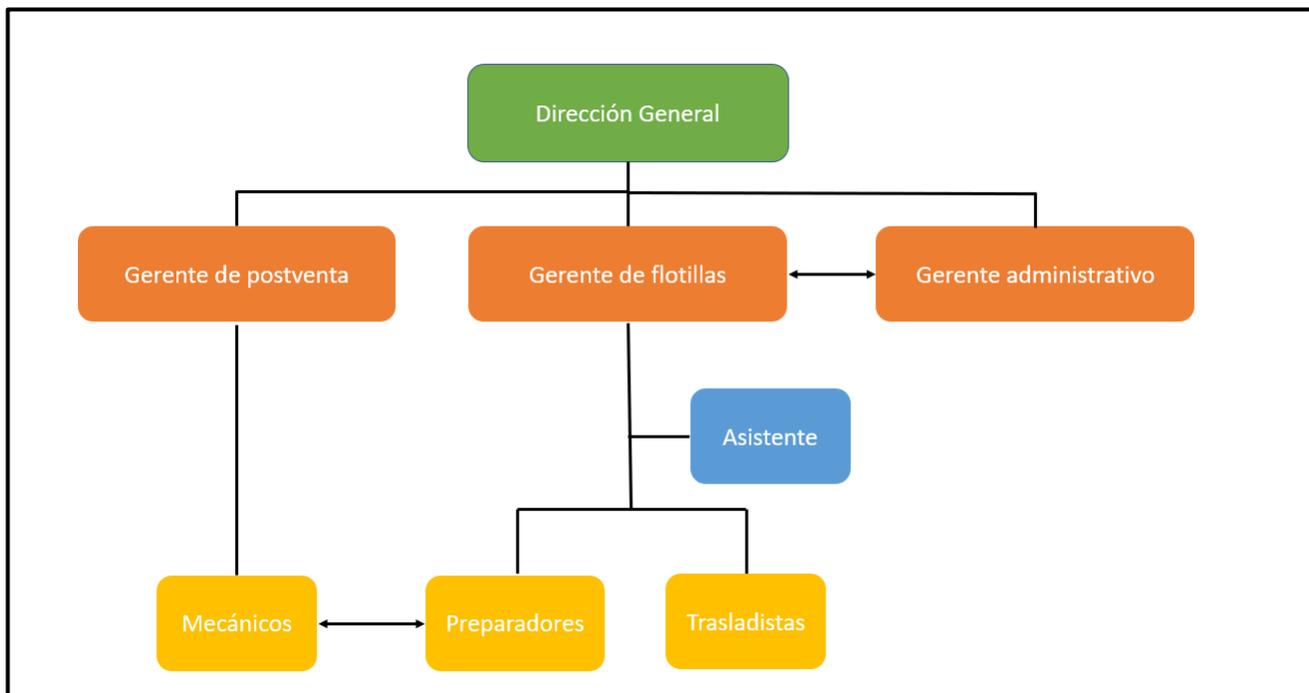


Figura 4. Organigrama propuesto del canal de flotillas y su relación con las áreas involucradas directamente en la operación.

Normalmente se pensaría que, al tratarse una empresa grande, establecida y con gran tiempo en el mercado, debería cumplir con muchos de los puntos mencionados a lo largo de este documento, tales como: indicadores (en todas las áreas), objetivos internos, estrategias de venta, perfiles de puesto, plan de carrera de los trabajadores, pronósticos de ventas, datos estadísticos, unificación y mapeo de procesos, etc. Y actualmente no se cuenta con la mayoría de estos puntos, si no, solo con reportes que se quedan ahí, sin dar un uso o alguna aplicación. Solo se dan resultados en juntas, pero no se usa para hacer pronósticos o usar a futuro estos datos.

“El punto de partida es que la calidad está centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios. Es entonces un enfoque diferente en el sentido de que busca la satisfacción total y completa de los clientes de una empresa, para lo cual tendrá que conocer detalladamente sus necesidades y desarrollar servicios muy personalizados.”¹ Es por ello que para cumplir estos procesos de calidad es importante la planeación estratégica, que es una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo, por lo cual es de gran importancia que se tenga una planeación, que por ejemplo, en el caso de esta empresa, no se tiene. Se desglosarán las partes de la planeación y se realizarán propuestas con definiciones que realcen la importancia de contar con estas herramientas.

Dentro de la planeación filosófica se busca que la empresa, en este caso la unidad de flotillas, adquieran identidad mediante una priorización de objetivos y metas individuales de la concesionaria en general, ya que, si bien están alineados a los objetivos de ventas generales de la marca, se necesita un plan de acción único que le brinde al canal de flotillas una guía a seguir en pro de su desarrollo y crecimiento tanto económico como organizativo.

Dadas las ventas de los últimos cinco años en el canal de flotillas y su comportamiento a lo largo del tiempo (figura 5), se detectó la necesidad de darle la importancia que requería, así como llevar la logística interna del propio canal, ya que era mucha la demanda administrativa que se tenía, en cuanto a los tiempos de entrega. Esto sin considerar que solo tienen

¹ Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas, 2012

disponibles a dos personas a cargo de esta área interna (gerente de flotillas y su asistente) y externamente (dos trasladistas y un gestor), las cuales no se dan abasto para toda la carga de trabajo que la operación requiere, tanto por las entregas que se hacen dentro de la ciudad de México y por las que se hacen al interior de la república.

Debido a la falta de personal y otras circunstancias es que se permite que se cometan errores en el proceso interno que provoca la insatisfacción del cliente, quien es nuestra principal entrada económica y con quien no es admisible ofrecer un trato que no cumpla sus expectativas de servicio.

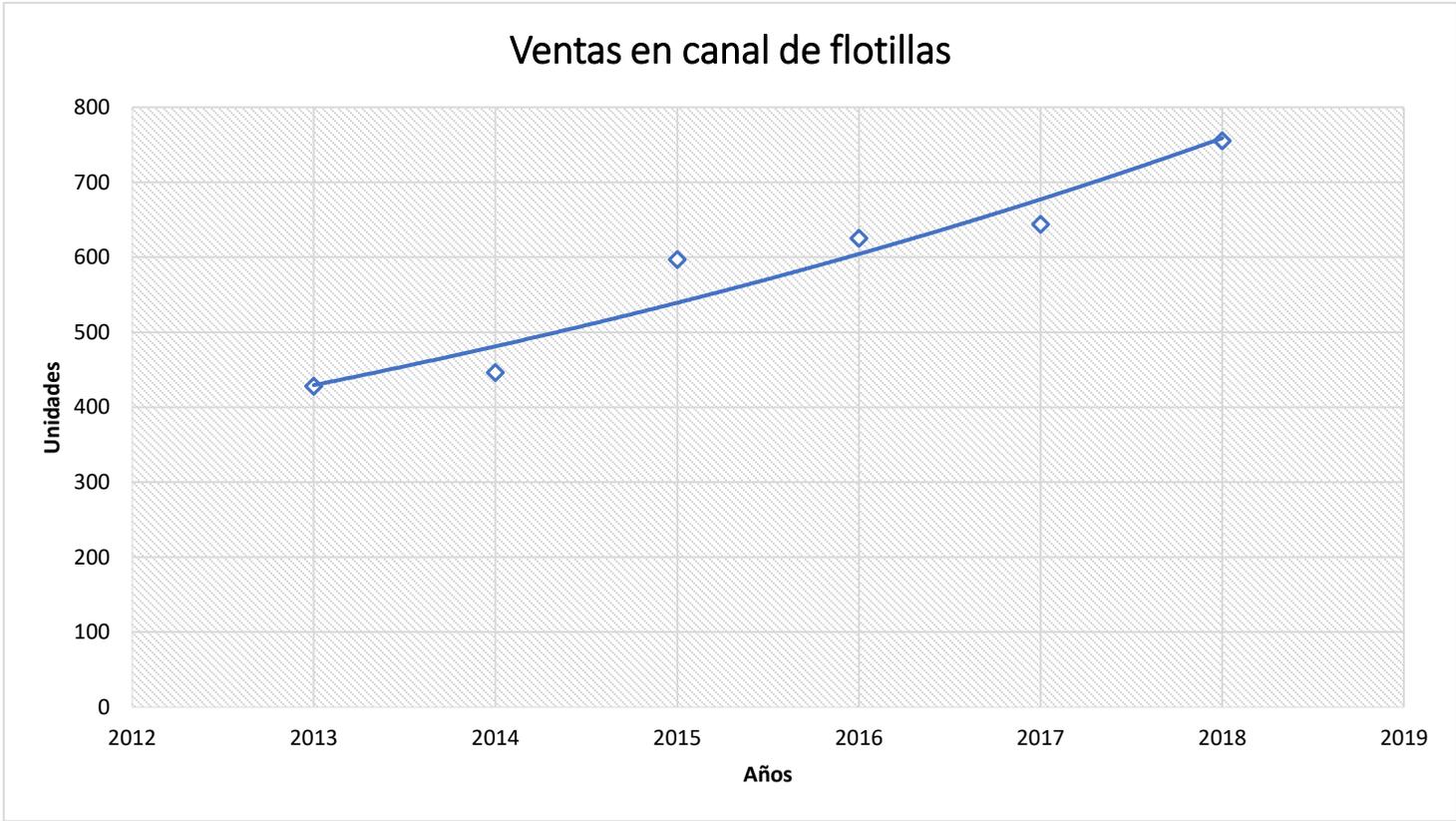


Figura 5. Relación de ventas en canal de flotillas anualmente.

Gráficamente podemos observar en la figura 6 que, a través de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente, que se realizan a la hora de la entrega de un auto nuevo. El nivel que se tenía a lo largo del 2018, donde dos de las preguntas que tomé en cuenta para realizar el análisis fueron las siguientes:

- 1) ¿Cómo fue su experiencia general en el concesionario?
- 2) ¿Cuál fue la experiencia durante la entrega de su auto?

Donde se refleja el nivel de satisfacción que se tenía durante el 2018, tomando una muestra de 25 encuestas a lo largo de todo el año. En la figura 6 se presentan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción sobre la estancia general en el concesionario en la parte de ventas.

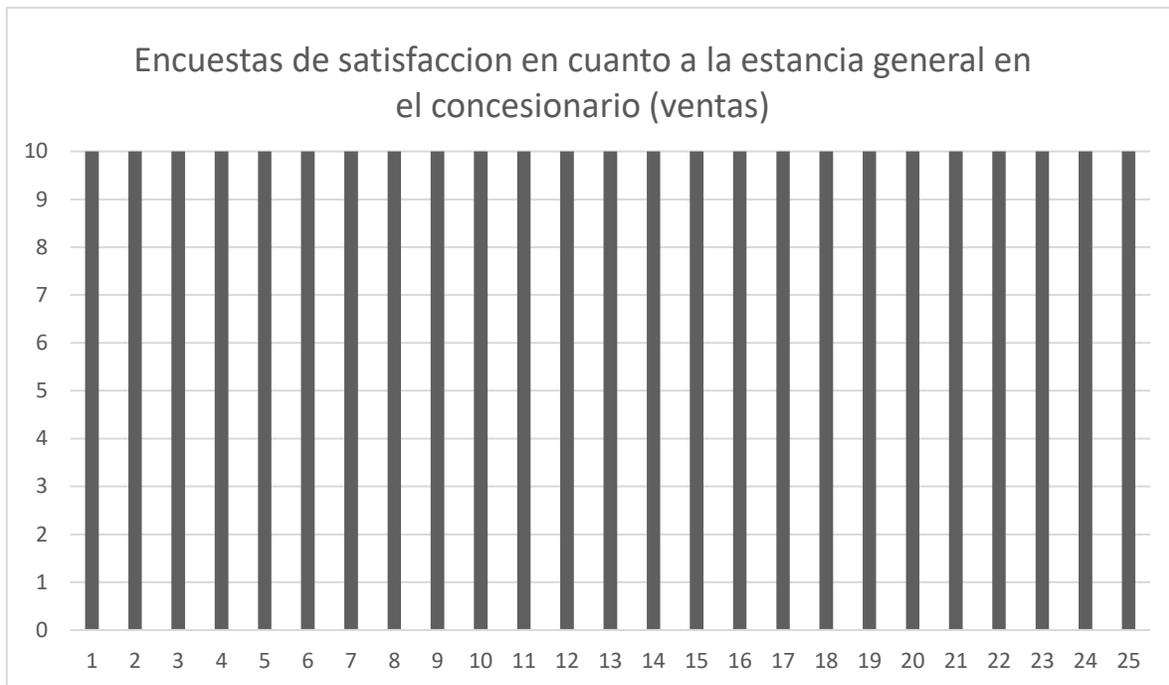


Figura 6. Muestra tomada de las encuestas de satisfacción de clientes del 2018.

Por otra parte, en la figura 7 se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a las 25 personas sobre la satisfacción en la entrega de un auto nuevo en el área de ventas.

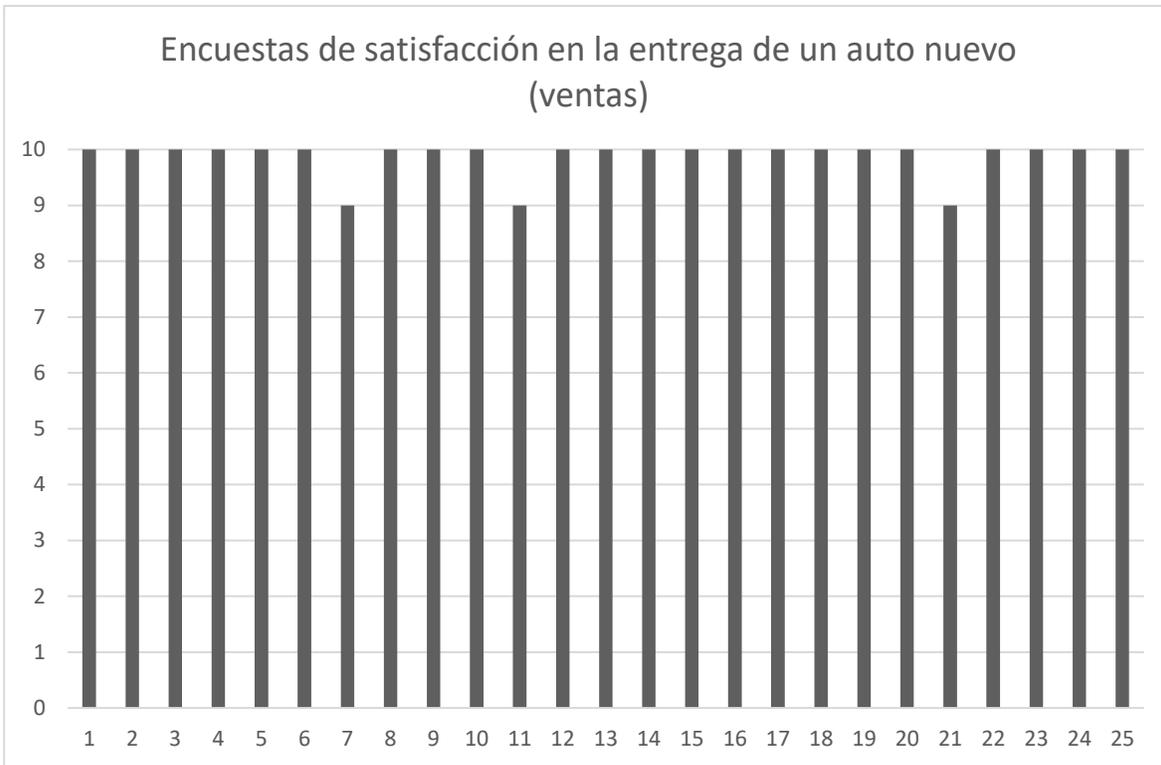


Figura 7. Muestra tomada de las encuestas de satisfacción de clientes del 2018.

Por otro lado, en el área de servicio, los tiempos de reparación que se tienen es de una hora para reparaciones menores o mantenimiento de 15,000 km y cinco horas para mantenimientos mayores a los 45,000 km. Para reparaciones mayores o diagnósticos complejos, van de los dos a tres días aunado a la autorización por la parte de los administradores de las flotillas quienes son las personas que pagan estas reparaciones, por temas contables, que en promedio estas autorizaciones tardan un día, además del tiempo de llegada de la pieza si es que no está en el almacén, que es de tres a cinco días hábiles.

Finalmente, estamos hablando de un tiempo máximo de respuesta de casi diez días. Esta información la maneja un solo asesor de servicio, quien es el responsable de manejar toda la relación con los administradores de las flotillas, así como la distribución de tiempos de recolección, reparación y entregas. Por lo que, como información adicional se muestra a continuación en la figura 8 la relación de entradas de autos al taller de servicio mensual por parte de las cinco principales empresas flotilleras.

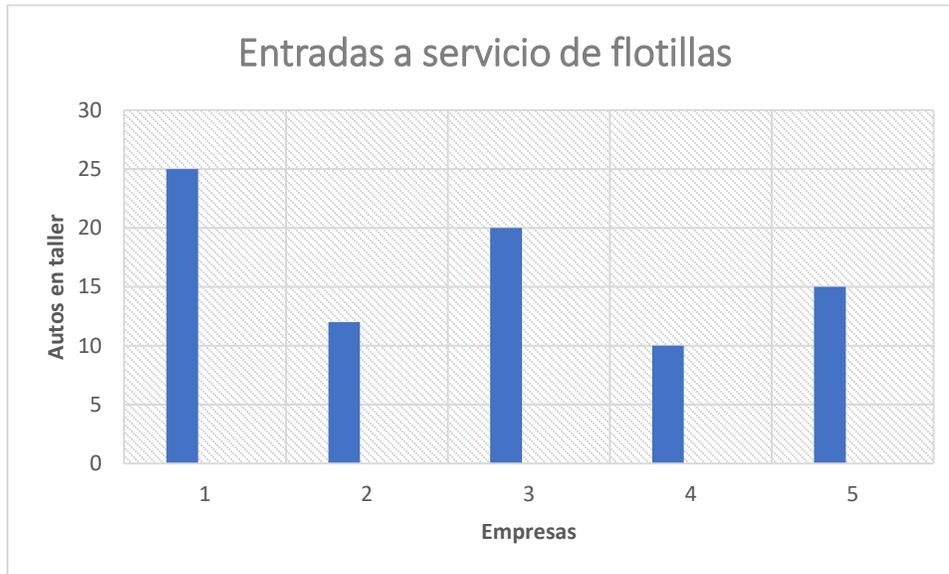


Figura 8. Relación de entradas a taller de servicio mensual por parte de las principales empresas flotilleras.

En postventa, también se manejan encuestas de satisfacción para obtener información acerca de los comentarios de los clientes, en esta área tomé las siguientes preguntas como indicador:

- 1) ¿Cómo fue la experiencia con su asesor de servicio?
- 2) ¿Cómo fue su experiencia en general dentro del concesionario?

Al igual que en el área de ventas, se tomó una muestra de encuestas a lo largo de todo el año 2018 que se aplicaron a 25 personas para medir el nivel en el que se encontraba la satisfacción de los clientes o usuarios de las flotillas, que compraron en este concesionario sus unidades de transporte. Por lo que, por una parte, en la figura 9 se presenta el resultado de las encuestas con el asesor de servicio en el área de postventa.



Figura 9. Resultado de las encuestas de satisfacción.

Por otra parte, en la figura 10 se encuentran los resultados de las encuestas sobre la experiencia general en el concesionario, las cuales fueron aplicadas a clientes del área de postventas.

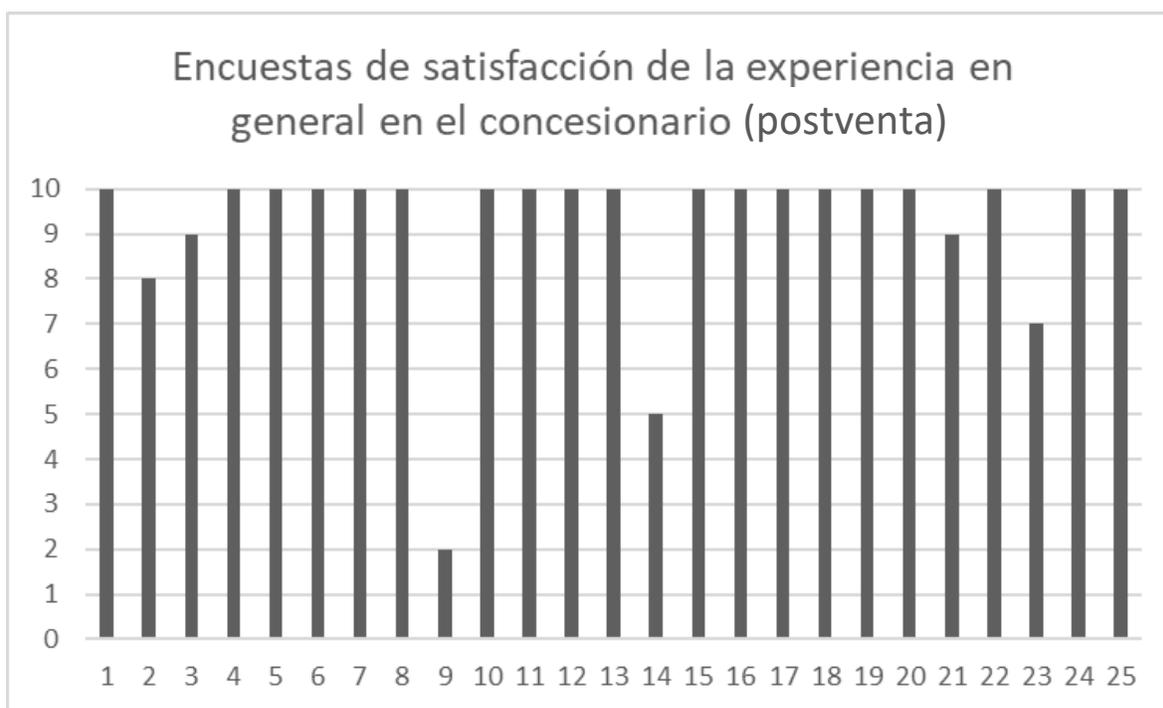


Figura 10. Resultado de las encuestas de satisfacción de la experiencia del cliente en general en el concesionario (postventa).

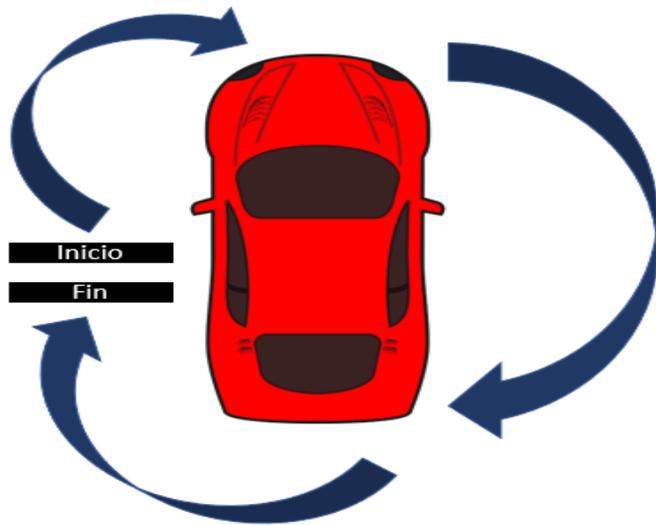
Si se observa el comportamiento de estas gráficas, vemos que no es de 10 su resultado y esto es debido a que el asesor tiene que lograr que la salida del cliente sea satisfactoria, pero debido a malas explicaciones o misma falta de seguimiento durante su proceso de reparación del vehículo, no se le daban tiempos de entrega o explicaciones completas donde convencieran al cliente que lo que pagaron, es lo justo por la reparación de su unidad.

Comparando estas dos ilustraciones de postventa contra las de flotillas, acerca de la satisfacción del cliente en estas dos áreas que deben estar en constante comunicación, vemos que hay gran área de oportunidad por mejorar. Esto que se va a mejorar, principalmente necesita tener un control y para tener un control sobre estas mejoras, se necesita crear indicadores para ver cómo se va comportando con el tiempo estas mediciones.

Además, he participado en la operación diaria con los asesores de servicio, quienes son los encargados de recibir a los clientes que traen sus autos a servicios de mantenimiento y darle todo el seguimiento telefónico y digital en tiempo real por medio de una app que te manda fotos y videos de las reparaciones que se le están realizando a él vehículo. Con ellos, realicé de igual manera, por medio de la observación, la unificación del proceso de recepción de vehículos, que consta de la toma de video y fotografías del estado actual del auto en cuanto a pertenencias, rayones, golpes o ruidos en el motor.

Es importante destacar que son cinco asesores de servicio y cada uno lo hacía de distinta forma, algunos se tomaban más tiempo ya que hacían el recorrido de izquierda a derecha o de atrás hacia adelante, pero al observarlos vi que existía una manera en la que no se tardaban tanto y abarcaban todas las áreas del auto (interno y externo), sin dejar pasar algún detalle.

Esta última actividad se representa de mejor manera en las figuras 11, 12 y 13:

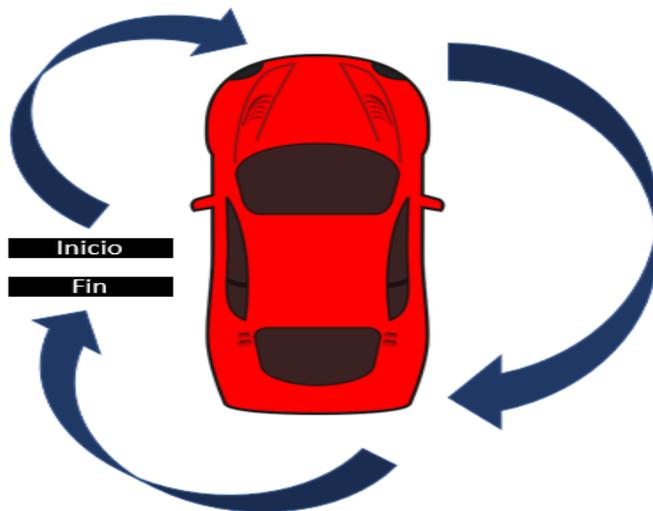


Asesor 1 (6 min)
y Asesor 2 (3.20 min)

Orden (SOLO VIDEO) con cliente presente:

[Inicio] Puerta del conductor(interna)-faro izquierdo-cofre(motor)-faro derecho- puerta de conductor(externa)-puerta de pasajero derecha-calavera derecha-cajuela(accesorios)-calavera izquierda- puerta pasajero izquierda. [Fin]

Figura 11. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de dos asesores que lo hacen de la misma manera, pero tienen variación de tiempos.

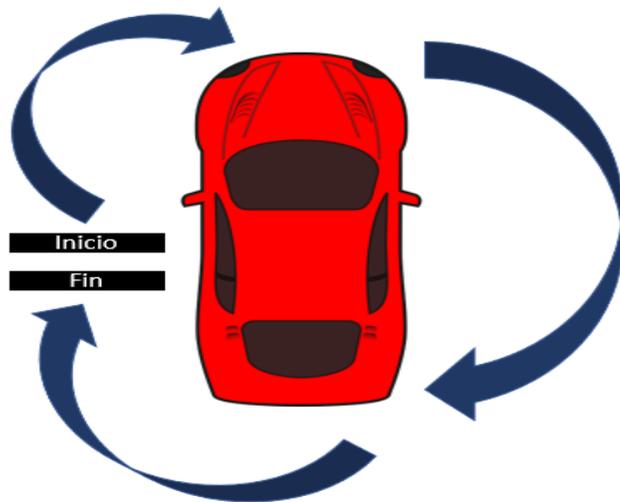


Asesor 3 (15 min)
y Asesor 4 (8min)

Orden (FOTOS y VIDEO EXTERNO E INTERNO :

[Inicio] Puerta del conductor-faro izquierdo-cofre(motor)-faro derecho- puerta de conductor- puerta de pasajero derecha- calavera derecha-cajuela(accesorios)-calavera izquierda- puerta pasajero izquierda [Fin]

Figura 12. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de dos asesores que lo hacen de la misma manera, pero incluyen toma de fotografías y de igual forma hay variación de tiempos.



Asesor 5 (10 min)

Orden (FOTOS
EXTERNO- VIDEO
INTERNO) :

[Inicio] Puerta del conductor-faro izquierdo-cofre(motor)-faro derecho-puerta de conductor-puerta de pasajero derecha- calavera derecha-cajuela(accesorios)-calavera izquierda- puerta pasajero izquierda [Fin]

Figura 13. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de un asesor que me pareció la mejor forma debido a que abarca los detalles exteriores con fotografías y en video los interiores. Esto en una buena cantidad de tiempo.

2.2 Plan del Proyecto

Planteamiento del Problema

Debido a que en el año 2011 la unidad de flotillas comenzó a operar de manera independiente en la agencia automotriz en cuestión. Desde ese momento, la venta de unidades se ha ido incrementando con el paso de los años, a pesar del área de oportunidad que este modo de venta representa, se carece de un protocolo, de un manual de procedimientos internos y de estrategias específicas para dicha área. Lo cual, ha generado como consecuencia un incumplimiento en los tiempos de entrega e insatisfacción en el cliente. Motivo por el cual se visibiliza la falta de una adecuada planeación estratégica que posibilite contar con indicadores que permitan medir de manera más eficiente todos los procesos internos involucrados.

Por tiempos de entrega, se entenderá el lapso transcurrido desde que el cliente elige la cantidad de autos que va a adquirir (coloca el pedido de compra) hasta el momento de la entrega física de sus autos. En este inter suelen agregarse aditamentos a los vehículos, tales

como vinilos, canastillas, sujetadores para remolques, etc. Este tipo de acciones llevan tiempos extras, los cuales se tienen que coordinar y prever. Esto es lo que engloba el tiempo de respuesta por parte de ventas. En cuanto a Servicio, es el tiempo que pasa la unidad en el taller, desde que entra al concesionario para hacer un servicio de mantenimiento o reparación, hasta que el cliente recoge el vehículo y lo retira del mismo lugar.

Postventa, al ser el segundo momento de la visita del comprador de la unidad, es de igual importancia que la misma venta, por lo tanto, se le debe dar el mismo seguimiento, trato y rapidez que se le ofreció desde el momento de la venta. Y es aquí parte del problema en la comunicación interna entre ventas y postventa, ya que no se cuenta con una gestión personalizada para cada cliente a pesar de que sí se cuenta con la infraestructura para realizarlo. Por ello a continuación se desglosan los motivos del decremento de la satisfacción del cliente, para lo cual se indica la frecuencia de la respuesta, el porcentaje que representa y el porcentaje acumulado, como se puede observar en la tabla 2.

Problema: Decremento de la satisfacción del cliente		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Falta de seguimiento en procesos	7	30%	30%
2	Falta de comunicación con el cliente	3	20%	50%
3	Mala explicación de trabajos en relación con el precio	4	20%	70%
4	Mucho tiempo de espera para ser atendido	2	30%	100%

Tabla 2. Principales molestias de los clientes reflejadas en las encuestas de satisfacción realizadas al final de su venta o servicio en taller.

A continuación, se muestra en la figura 14 los principales indicadores donde está teniendo errores el concesionario a través de los resultados obtenidos en encuestas de satisfacción. Dicha encuesta consta de diez preguntas, de las cuales a la planta le interesan principalmente cuatro, las cuales cada que hay auditoria en el concesionario por parte de la marca son causantes de penalizaciones económicas para la agencia.

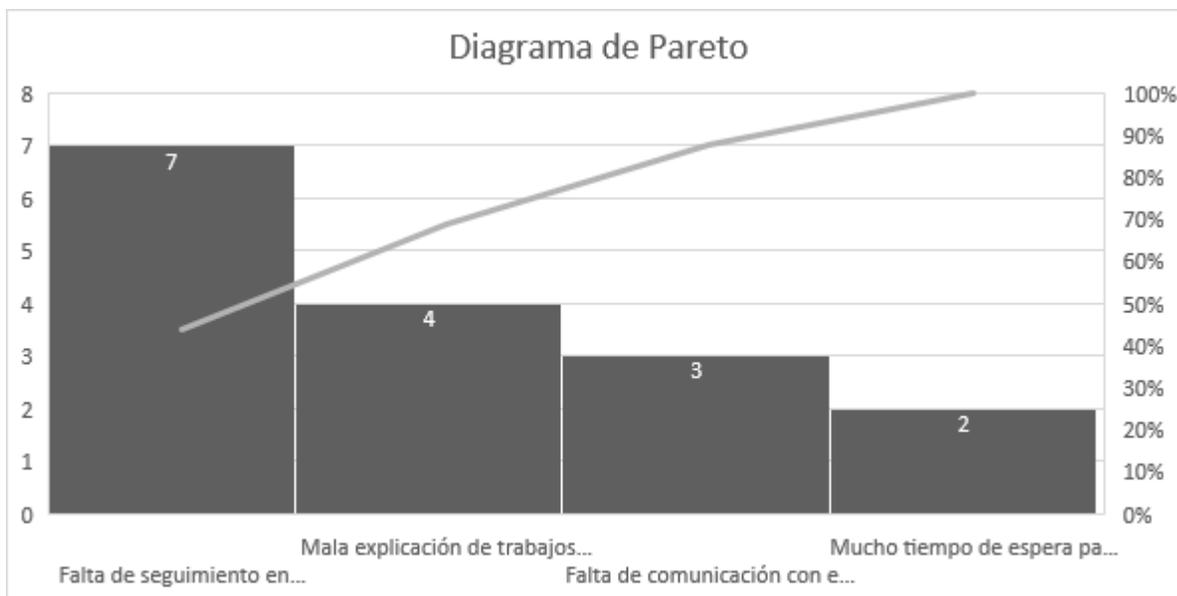


Figura 14. Diagrama de Pareto, En este caso, la causa que más peso tiene es: la falta de seguimiento en procesos.

Objetivo del proyecto

Identificar y mapear los procesos del canal de flotillas de una concesionaria automotriz con respecto a su capacidad logística y cadena de suministro para mejorar los tiempos de entrega.

Cronograma de actividades

De enero a marzo del 2018 la función que desempeñé, se encaminó a la identificación de mejoras en el área de flotillas, especialmente en el manejo de la cartera de clientes con la que se contaba con ese entonces, por cartera de clientes se entiende como la base de datos de todos los clientes que han tenido actividad económica en el concesionario. En ese mismo periodo era necesario identificar áreas de oportunidad en el área de servicio de manejo del mantenimiento a los vehículos en flotillas.

Posteriormente, en los meses de abril a junio del mismo año y una vez adquirido conocimiento sobre el área en cuestión, realicé el mapeo de los procesos de ventas por canal flotillero. En el siguiente trimestre de julio a agosto del 2018 procedí a mapear los procesos de recepción y administración de los autos de empresas en el área de servicio, así como llevar un control de la administración de los clientes con los que hasta ese momento se contaban.

En el último trimestre de dicho año, continué con el control de la administración de clientes, pero también inicié con la creación de indicadores en donde ya contemplaban objetivos

mensuales de venta y entradas a servicio en flotillas, pero detecté la falta de otros indicadores, así que ahí fue donde propuse implementar ciertas preguntas en las encuestas de satisfacción, mismas que han sido expresadas en el apartado 2.1.

En la creación de indicadores he continuado en los trimestres de enero a marzo y de abril a junio, en los cuales también trabajé en la administración de trámites en flotilla, tales como planes de verificaciones, pagos de tenencia y recolecciones a servicio programadas.

A continuación, en la tabla 3 se representa de manera visual el cronograma de las actividades mencionadas, en la cual se puede observar lo que fue realizado desde el año 2018 hasta el 2019, en donde se detectaron ciertas áreas de oportunidad que tenía la empresa. Cabe destacar que se tomaron cerca de tres meses, para conocer en su totalidad la operación tanto en postventa como en el área de flotillas, para posteriormente realizar un análisis de cada uno y al mismo tiempo hacer las observaciones y mejoras correspondientes.

Tabla 3. Cronograma de actividades	2018				2019			
	E-F-M	A-M-J	J-A-S	O-N-D	E-F-M	A-M-J	J-A-S	O-N-D
Identificación de mejora en área de flotillas (manejo de cartera de clientes)	■							
Identificación de mejora en área de servicio con el manejo de mantenimientos a los autos de flotillas	■							
Mapeo del Proceso de ventas por canal flotillero		■						
Mapeo de proceso de recepción y administración de los autos de empresas en área de servicio			■					
Control de la administración de los clientes actuales				■	■	■		
Creación de indicadores (objetivo mensual de venta en flotillas, entradas a servicio por parte de flotillas)				■	■	■		
Administración de trámites en flotillas como planes de verificaciones, pagos de tenencias y recolecciones a servicio programadas)					■	■		

Tabla 3. Cronograma de experiencia profesional por trimestre del 2018 a junio del 2019.

2.3 Identificación de áreas de oportunidad

- En cuanto al primer y tercer punto del cronograma; me di cuenta que en la administración de los clientes, los que ya tenían más de tres años de que habían adquirido unidades, los dejaban de lado y solo se preocupan por los actuales en darles seguimiento y en los nuevos para que no se fueran a otras marcas. Por lo cual, se pueden retomar los que se han tenido previamente para volverlos clientes cautivos por medio de programas y estrategias especializadas para mantener contacto con ellas y así mostrar no solo interés por conservarlos, sino también contarles de las innovaciones, la importancia de servicio programado de manera periódica, entre otras.
- Por otro lado, se identificó que el área de flotillas no cuenta con un organigrama documentado, este es de importancia para conocer la línea de mando y canales de comunicación con los departamentos involucrados además de que sirve para que los nuevos colaboradores conozcan estas relaciones. Incluyendo la falta de identidad corporativa que se percibió en la corta planilla con la que cuenta la unidad de flotillas y que a su vez se encuentran a expensas de las contrataciones que se hagan por recursos humanos, sin línea de base para el perfil de contratación o un protocolo a seguir cuando se requiera hacer captación de talento. Estas contrataciones son guiadas por intuición de conocimiento y entrevistas con base a los candidatos propuestos por ser “conocidos” sin análisis de aptitudes a consciencia.
- Un punto importante es que tienen una base de datos muy completa y actualizada, pero solo se encargan de alimentarla, ya que no le dan uso a toda esa valiosa información. Esto viene desde el Gerente de Ventas, que pierde el enfoque y solo se dedica a mantener y controlar la nueva información recabada, así como en hacer nuevas relaciones para conseguir nuevos clientes.

Esto pasa en todas las áreas a nivel gerencial, que no les dan tanta importancia a clientes antiguos para darles un seguimiento y atraerlos de nuevo con planes de financiamiento o descuentos especiales que son atractivos para que vuelvan al concesionario. De manera que se pueden hacer estrategias de comunicación interna en la que se le recuerde a las gerencias la importancia de contar con una base de datos y de los beneficios que se pueden obtener de su uso, ya sea en juntas mensuales, por medio de correos electrónicos

y recordatorios en lugares estratégicos. Al estar contabilizados los datos, se podrían medir fácilmente los beneficios de esta implementación y dar a conocer en reuniones e informes. A continuación, en la figura 15 se muestra cómo era el proceso de ventas por el canal de flotillas:

Proceso de ventas por canal flotillero

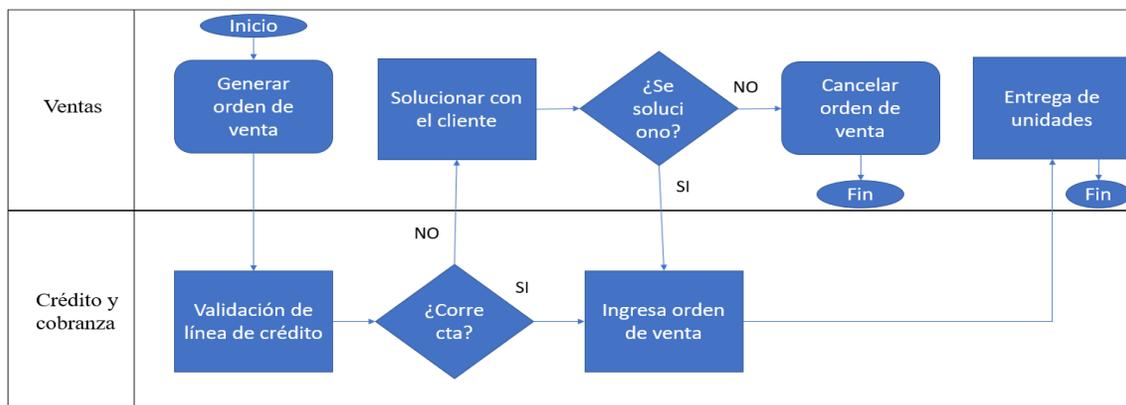


Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de ventas por canal flotillero en el área de ventas, crédito y cobranza.

Por lo anterior se detectó que en la unidad de flotillas no se le ha dado relevancia en los años que lleva operando a la creación de un plan estratégico de cultura, desde la misión y visión hasta los objetivos estratégicos que se deben plantear periódicamente con el motivo de regular el progreso en las ventas y operaciones en general, ante lo cual se da una guía y propuestas a consideración del área para darle uso en sus actividades. Principalmente cuando se tengan que presentar ante nuevos clientes y noten que tienen bien definido como concesionario lo que son, lo que quieren llegar a ser y cuál es el quipo con el que se cuenta. Por esto es que la planeación estratégica sugerida se describe como lo siguiente:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa, que define su existencia y es importante contar con una, ya que les permite a los empleados saber el propósito de la empresa y sentirse identificados con ella. Se propone la siguiente misión de acuerdo a la información recabada:

“Siendo los aliados de transporte de nuestros clientes, somos capaces de hacer entregas en cualquier parte de la República, sin dejar de lado sus necesidades técnicas y administrativas, respaldados por nuestra excelencia operativa, alto nivel de atención y servicio hacia nuestros clientes”.

- **Visión:** es una declaración que indica qué es aquello en lo que se quiere convertir la empresa y a su vez es de vital importancia porque todos en la organización deberían estar al tanto de la dirección que sigue la empresa y la contribución que dan para que esto pueda llegar a ser posible. Se hace la propuesta de una misión:

“En el 2025 seremos el canal de flotillas de autos más grande en la red de concesionarios, debido a nuestro nivel de satisfacción otorgado por nuestros clientes”.

- **Objetivo estratégico sugerido:**

“Ampliar la cuota del mercado de flotillas en un 50%, así como priorizar la calidad en los vehículos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.”

- **Objetivos específicos sugeridos:**

1. Brindar un servicio post venta que se diferencie por la rapidez de brindar soluciones al cliente obteniendo encuestas de satisfacción con calificación no menor a un 90%.
2. Optimizar la calidad en toda la cadena de suministro para reducir las fallas mecánicas y estéticas en los vehículos en un 50% en el 2022 para reducir tiempos muertos.

En la siguiente figura 16 se puede apreciar, respecto a la figura 15 el cambio que agregué en cuanto al área de postventa, ya que la comunicación que se debe tener es muy importante, debido a la capacidad del taller para programar y realizar los mantenimientos de servicio a estos vehículos, así como hacer planes de crédito y/o precios especiales a estas empresas, además de darles la información certera de los tiempos de respuesta que se manejarán en el proceso de reparación.

De esta manera, al incluir la parte de postventa, se visibiliza la importancia de mantener planes de comunicaciones integrales en la que una vez que se ha atendido al cliente, es

importante conocer su opinión sobre el servicio recibido y hacerle saber que es importante para la concesionaria.

Así, se recibe retroalimentación que es útil y viene de una fuente directa: el cliente, con quien conviene tener una estrecha relación para generar fidelidad con la marca y así sumar valor con los diferentes públicos, esto sin perder de vista que la inversión que se realice tendrá su ROI (Return of Investment o retorno de inversión) favorable al aumentar las ventas empleando la información con que se cuenta.

En adición, realizar planes de acción y precios facilita el acceso a información en la organización sobre cómo se debe actuar ante ciertas situaciones y de contar con marcos de referencia sobre algunos de los costos. Con esta información al alcance de los colaboradores se garantiza que no se cometan ciertos errores en los distintos procesos, pues habrá mayor claridad sobre qué hacer para lograr los objetivos esperados.

A continuación, en la figura 16 se muestra visualmente el proceso de ventas por canal flotillero en tres áreas de la empresa: desde las ventas, crédito y cobranza hasta la postventa.

Proceso de ventas por canal flotillero

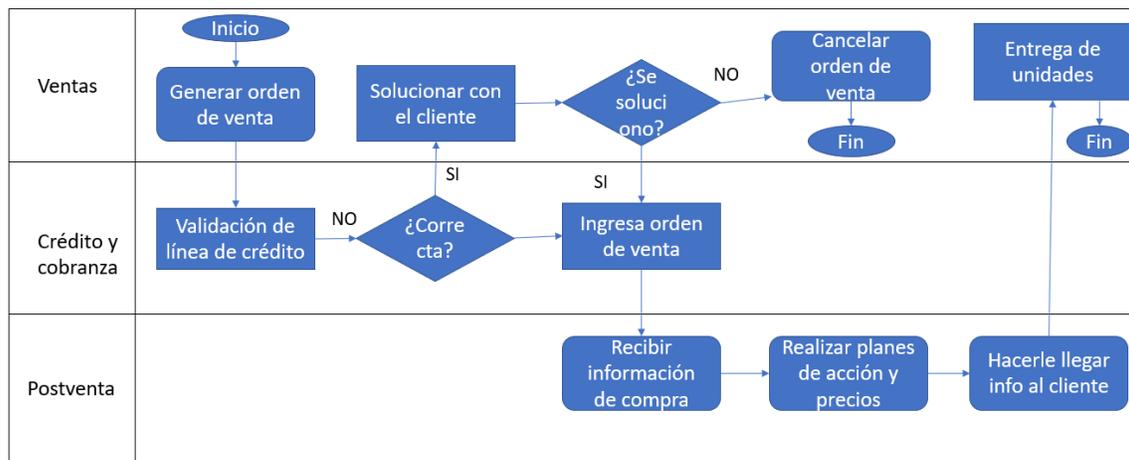


Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de ventas por canal flotillero en el área de ventas, crédito y cobranza, más la parte postventa.

Por otro lado, que el asesor de servicio al que le fue asignada la flotilla, lleve una agenda dedicada a la misma, para llevar la planeación de visitas al taller para los mantenimientos preventivos, manejo de crédito y atención personalizada hacia los usuarios.

- En cuanto al segundo y cuarto punto del cronograma; al mismo tiempo que hacía observación en el área de ventas, lo hacía en servicio para ver el proceso de recepción de autos y administración del mismo (pedir la autorización a los administradores de las flotillas y pagos por parte del mismo administrador), esto para lograr obtener tiempos de recepción, reparación y entrega del auto.

Lo que percibí en esta área es la falta de unificación de procesos en los asesores de servicio y comunicación con el área de crédito y cobranza. Por un lado, los asesores de servicio, cada uno recibe el auto de la manera que mejor les acomoda, por esto es que hay gran variedad de tiempos de recepción, dado que el tiempo promedio es de 30 min. y es establecido por parte de la marca, este tiempo considera: bienvenida (2 min.), explicación de trabajos a realizar al vehículo (5 min), explicación del precio (5 min.), toma de fotos y video en la aplicación (inventario, 10 min.), verificación de crédito y cobranza (5 min.) y finalmente la despedida (3 min.). El proceso de recepción y entrega de vehículos se puede observar en la figura 17, la cual está representada en un diagrama de flujo:

Proceso de recepción y entrega de vehículos

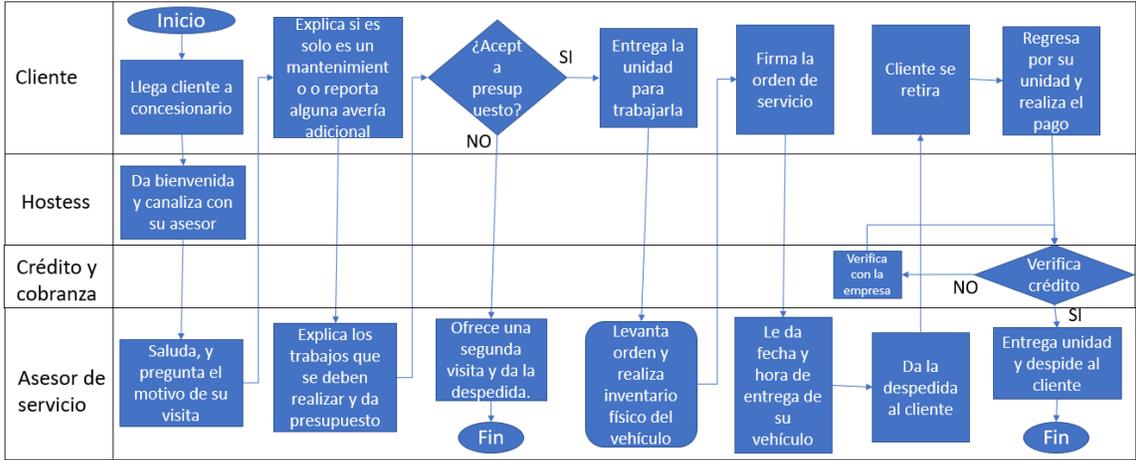


Figura 17. Diagrama de flujo del proceso de recepción y entrega de vehículos.

En lo que normalmente se lleva más tiempo durante este proceso, es en el inventario del vehículo y en la verificación de crédito y cobranza, pero dado que en la verificación de crédito no se puede disminuir el tiempo, nos queda optimizar el proceso del inventario físico del auto, en la toma de fotografías y video de la unidad. Por lo que se propuso un método que como se representa en la figura 18, de acuerdo a lo observado en la operación diaria y lo que establece la marca, para la recepción del vehículo en cuanto al inventario físico (toma de fotografías y video) con un tiempo de 6 minutos:

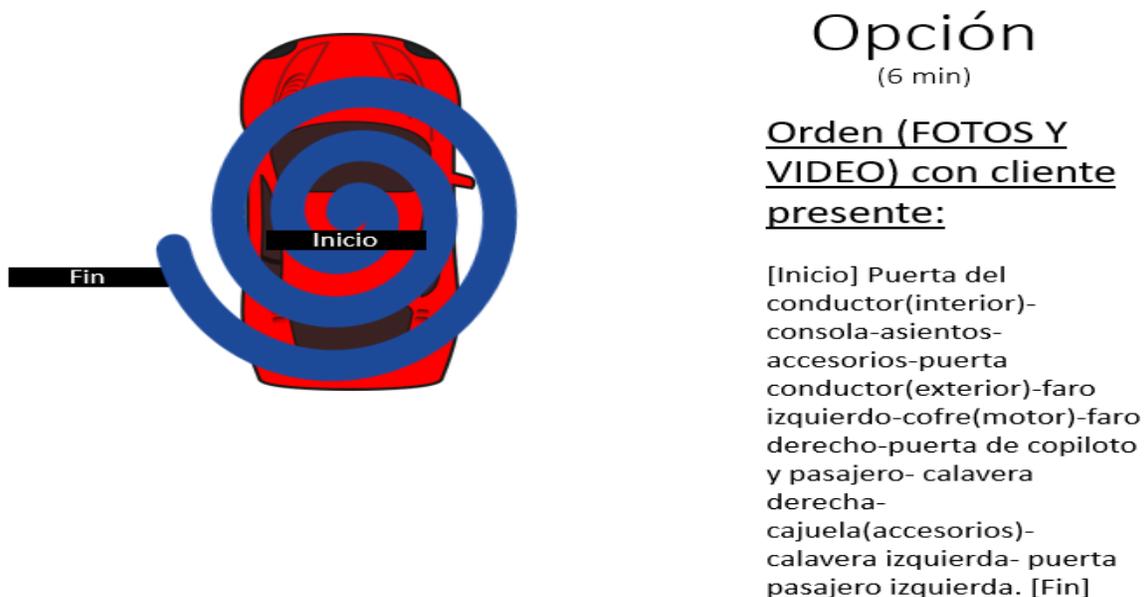


Figura 18. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de manera óptima, realizando un recorrido del interior hacia el exterior del auto, abarcando mayor cantidad de detalles con fotografías y video en un tiempo estándar.

3. Capítulo 3 – Análisis y control de resultados

3.1 Aplicación de la metodología dentro del concesionario

Dicha metodología es favorable en el uso de las empresas, ya que engloba la relación que hay entre los procesos, las personas y las TI, es decir, las Tecnologías de la Información. Además, una organización está regulada por procesos, y son estos lo que hacen que la

organización tenga vida y así podrá entonces modelar, estudiar, medir y finalmente optimizar estos procesos para satisfacer los objetivos de la empresa.

BPM (Business Process Management) se basa en muchos principios o consideraciones que atacan a problemas típicos del día a día en empresas y el desarrollo de sistemas de información dentro de las mismas. Considera fundamental el monitoreo del proceso para estar midiendo sus acciones diarias y detectar posibles errores. Mediante el monitoreo se puede determinar si el proceso genera los resultados esperados en función de los objetivos de la empresa, así como, la creación y uso de KPI's (Key Performance Indicators), que son clave para realizar un control detallado de cada proceso. Para saber la interrelación que hay en los procesos del enfoque BPM, se representa de manera visual en la figura 19.

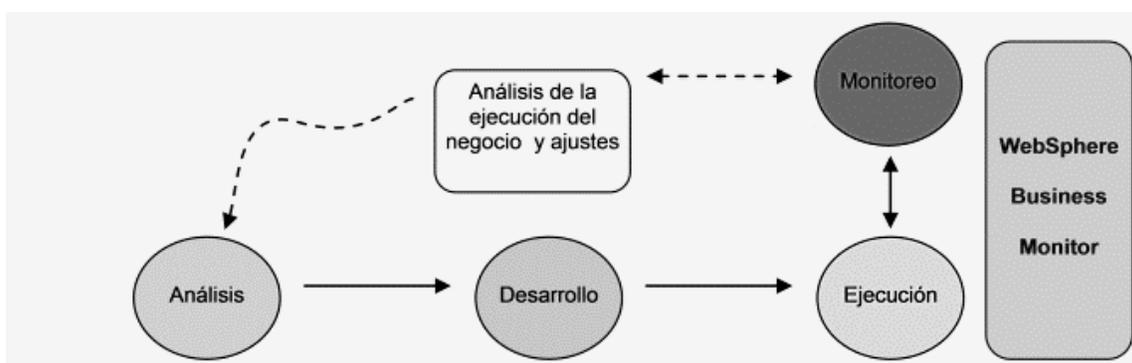


Figura 19 – Procesos del enfoque BPM. Tomado de: IBM developer, (2018). *Introducción a Business Process Management (BPM)*. Consultado junio 16, 2019. IBM developer, sitio web: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>

Al tomar como base esta metodología, en la primera fase que es el análisis y relacionarlo con el cronograma de actividades (tabla 3), vemos que los dos primeros puntos fueron la identificación de áreas de oportunidad (ventas y postventa), que es de las partes más importantes de este proceso, ya que, a partir de aquí, es de donde todo el proyecto se desarrolla.

En el área de postventa se vio la oportunidad de hacer un cambio al proceso que se tenía, ya que por medio del análisis y mapeo de procesos se detectó la existencia de una mejora que se podía hacer, sin la necesidad de invertir más recursos o afectar la operación diaria. En la

segunda fase, de acuerdo a la información por parte de la marca y el análisis previo al proceso, se creó una modificación que ayudaba a reducir tiempos.

Con la tercera fase, se tuvo la capacitación a los asesores de servicio para prepararlos para este cambio, fue una de las más complicadas, por una parte, la resistencia al cambio siempre está presente y aún más cuando un “auxiliar” les quiere decir cómo hacer su trabajo a personas que ya llevan años trabajando ahí. Por último, el monitoreo de estas actividades que se llevaron a cabo por tres semanas.

Respecto a flotillas, se detectó que había falta de comunicación entre las gerencias y objetivos específicos internos. Lo que provocaba insatisfacción al cliente y amplios tiempos de espera. En la segunda fase, se propuso un organigrama para tener claro el equipo de trabajo, así como las relaciones que deben existir entre estas áreas involucradas. Además de objetivos internos para tener un control de acuerdo a las ventas por este canal y separarlo de las ventas generales ya que si representa un gran porcentaje de estas y merece un análisis por sí solo.

Posteriormente, en la tercera fase, se documentó el organigrama para mejorar la comunicación con el área de postventa y se les dio el seguimiento a los objetivos de ventas mensuales, para así generar pronósticos y poder tener preparado el inventario de venta del siguiente mes. Finalmente, se encargan de mantener actualizada la base de datos que automáticamente genera gráficas y reportes del estado de facturación del mes en curso.

3.2 Resultados

Vemos que a lo largo de este trabajo se están analizando en paralelo dos procesos dentro del concesionario: 1) Dentro del área de postventa la recepción de vehículos y 2) Canal de flotillas dentro del área de ventas. Así que presentaremos como número uno, los resultados obtenidos del proceso de recepción de vehículos, haciendo una comparación de cómo se hacía antes de la propuesta de mejora y después de la implementación de la misma.

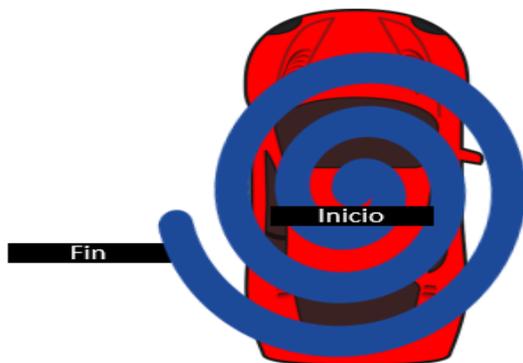
El tiempo que tomaba hacer los inventarios físicos de las unidades que entraban a servicio, variaban entre los 3.5 min. y 15 min. Existía gran variación entre los máximos y mínimos. Esto nos indicaba por si solo que no había unificación de procesos, así que se propuso un

método de recepción y fue aceptado tanto por los asesores y por el mismo gerente de postventa, así que se llevó a cabo la implementación y se logró satisfactoriamente la adaptación tanto del recurso humano y del tecnológico para optimizar el proceso y reducir los tiempos de recepción de un máximo de 15 min. a tan solo 6 min. Obteniendo una variación de tan solo 1 min. Comparativa del antes, la cual es observable en la figura 20:



Figura 20. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de dos asesores que lo hacen de la misma manera, pero incluyen toma de fotografías y de igual forma hay variación de tiempos.

Con el después, tras la investigación realizada, la propuesta fue plasmada en la siguiente figura 21:



Opción

(6 min)

Orden (FOTOS Y VIDEO) con cliente presente:

[Inicio] Puerta del conductor(interior)- consola-asientos- accesorios-puerta conductor(exterior)-faro izquierdo-cofre(motor)-faro derecho-puerta de copiloto y pasajero- calavera derecha- cajuela(accesorios)- calavera izquierda- puerta pasajero izquierda. [Fin]

Figura 21. Representación del proceso de recepción de un vehículo, de manera óptima, realizando un recorrido del interior hacia el exterior del auto, abarcando mayor cantidad de detalles con fotografías y video en un tiempo estándar.

Este proceso se mantuvo en observación durante tres semanas, para ver si se adaptaban a este cambio y eran capaces de mantenerlo sin afectar la operación diaria. Tras este lapso de tiempo, se observó que los asesores de servicio adoptaran esta nueva forma de trabajo que nos benefició bastante, ya que 4 min. por cita, por 5 asesores de servicio, por 8 citas diarias cada uno, nos da un total de 16 horas a la semana libres, las cuales se pueden utilizar para recortar los tiempos que hay entre una cita y otra, para así atender un mayor número de clientes diarios y por ende aumentar los ingresos.

Por otro lado, este mismo tiempo sirve para guardarlo de reserva, para no hacer esperar a clientes que lleguen o más temprano o más tarde y poder tener la capacidad de atenderlos en todo momento, claro llevando una gestión bastante detallada de la agenda y considerar los tiempos de holgura que se pueden manejar una vez analizado el comportamiento de los clientes.

Tras analizar los resultados que se obtuvieron el segundo punto, relacionado al canal de flotillas, respecto a la comunicación y generación de indicadores. El generar un organigrama específico para este canal, fue útil ya que ayudó a las presentaciones que se tuvieron con los clientes, porque así tienen una imagen clara de su equipo de trabajo y así considerar el recurso

humano con el que se cuenta actualmente. La generación de objetivos mensuales internos fue de gran ayuda, tanto para tener un control y cumplimiento de metas sobre el canal, como una medición del avance que se ha tenido sobre este tipo de ventas a lo largo de este segundo bimestre del año.

Dadas las ventas del año 2019 con respecto al 2018, como se puede observar en la figura 22, aumentaron debido a la creación de planes de crédito y financiamiento y la proyección de los planes de servicio de mantenimiento, además de promociones tales como: el servicio de 15,000 km gratuito para vehículos comerciales o vales de descuento para servicios posteriores, descuentos en fechas festivas, entre otros.

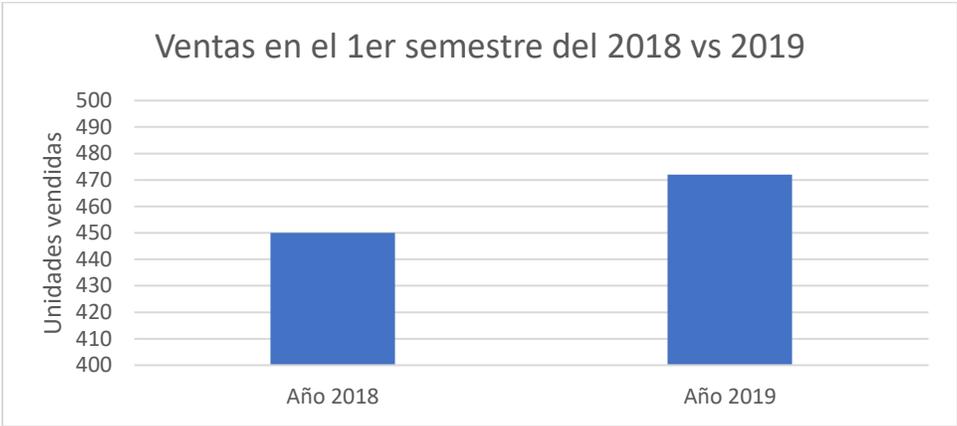


Figura 22. Unidades vendidas en el primer semestre del 2018 respecto del 2019.

Otro de los motivos ha sido que llegan clientes nuevos al concesionario con motivo de una reparación en taller, pero pertenecen a una empresa y por este motivo es que se les ofrece planes de crédito y pago para que esa empresa ponga su atención en nosotros y traiga a su flotilla de unidades a hacer sus reparaciones y servicios de mantenimiento al concesionario. Y es aquí donde influye la comunicación de servicio con ventas, ya que la entrada de nuevos clientes puede ser por ambos lados.

Por ejemplo, un cliente de la empresa Z, lleva a reparar su vehículo y ya es modelo viejo, así que se le llama a un ejecutivo de ventas para que le ofrezca un cambio y planes de crédito o compra de su vehículo. En el caso contrario, llega un cliente a ventas que pertenece a la empresa N, con la intención de comprar 15 unidades y en ese momento se le llama al asesor de servicio encargado de las flotillas para que le ofrezca un plan de servicios, así como de

crédito y servicio plus de recolección a domicilio, entre otras cosas, que agreguen valor para enganchar al cliente por los dos lados, ventas y postventa.

De manera que el cliente no solo pueda ver un producto o un único costo, sino el valor de la atención que se le ofrece en el servicio, que logre conectar con las facilidades y pueda dar por hecho en que contará con estas al momento de simplemente pensar en la concesionaria como ese lugar ideal, antes que cualquier otra opción de la competencia, justamente por la eficiencia de la misma. No se puede hacer de lado que los consumidores actuales contemplan todos estos factores en su conjunto al momento de tomar decisiones de compra.

Conclusiones

En cuanto al proceso de recepción de vehículos en la parte del inventario físico, se notó una mejora en el tiempo, pasando de un máximo de 15 min. a uno de 6 min., lo que nos ayuda a hacer más eficiente el número de citas que se pueden recibir al día por asesor de servicio y por otro lado el tiempo de espera entre una cita y otra, ya que, por unos minutos, es lo que hace una pequeña diferencia en la satisfacción del cliente, que en nuestro caso, es lo que queremos mejorar y estar al 100%. Así que la propuesta que se hizo vemos que fue de gran utilidad para la empresa.

Es por esto que es de vital importancia crear una misión y visión propias, para que cuando se vayan a presentar ante nuevos clientes, tengan esta base, en la cual puedan apoyarse estos nuevos prospectos y engancharse con la concesionaria para realizar ventas y posteriormente el retorno a los servicios de mantenimiento sin perder de vista la mejora en los tiempos de entrega. Además de crear esta identidad de la que hablamos en los trabajadores y marcarles la línea de inicio (en la cual se encuentran actualmente) y la línea de meta (para donde tienen que llegar como departamento) como motivación orientada a los objetivos ya mencionados.

En general, vemos que todo se basa en los tipos de relación y comunicación que existe en la empresa. Por ejemplo, los problemas que surgen del día a día, pueden solucionarse con un diálogo, pero hay que saber cómo llevarlo, tener la habilidad de controlar los impulsos y las respuestas de la otra persona. Aprender a ver los problemas desde múltiples puntos de vista, desde desarrollar empatía con los distintos colaboradores para saber atender situaciones específicas hasta lograr ser un tercero que está viendo esta discusión y poder tomar consideración sobre ello, además de generar los escenarios que puedan causar las acciones que vas a tomar con base en un análisis previo. Todo esto con la finalidad de crear un ambiente que eficiente los canales de comunicación para así beneficiar los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción de los clientes.

Tras realizar este análisis, desde el punto teórico, sirve para darse cuenta de cuánto es lo que está apegado a la realidad los temas de los libros, artículos, notas de clase, etc., por esto y más, es que vale mucho la pena tener la práctica desde antes de salir de la universidad, para aprender a generar relaciones con todo tipo de gente. Desde operativos hasta directivos, aprender a dar y recibir órdenes, implementar, así como orientar al personal de una empresa.

Y viéndolo desde la perspectiva laboral, se aprende que cosas que parecen ser tan sencillas, pueden llegar a ser grandes ideas para alguien más y que al recibir una pequeña ayuda para implementarla o ponerla en acción, es posible generar grandes cambios, tanto en los empleados como en la organización.

Ayudado de todas las tablas, figuras, imágenes y resultados mostrados a lo largo de este documento, se concluye que realmente se logró un cambio durante mi estadía en esta empresa, al lograr tener el control sobre indicadores de desempeño en un concesionario automotriz, en las áreas de venta y postventa, dos de las principales áreas que constituyen a una empresa de este giro. Actualmente en la visión empresarial se considera que: lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar. Y haciendo referencia a esta frase, fue justo lo que se hizo con la información obtenida del concesionario. Primero se obtuvo la información que hacía referencia a los problemas obtenidos con mayor frecuencia, luego se estableció un control sobre ellos para poder monitorearlos y observar en campo, la causa raíz para finalmente poder trabajar con ella y erradicarla, realizando así una mejora en este proceso.

De igual manera, como suma del análisis actual de la situación del concesionario, considero importante enfatizar los puntos con los que cuentan tanto el área de ventas como postventa y aquellos que se identificaron como potenciales a impulsar el crecimiento de la empresa. Estos puntos a favor son los siguientes:

- Propuesta de valor definida.
- Proveedores claramente identificados y definidos.
- Utilización de la tecnología para dar un mejor servicio a sus clientes.
- Relaciones sólidas con agencias foráneas.
- Mejora en el ambiente laboral y en las relaciones internas.

Referencias

- Ochoa, Felipe. *Cuadernos de planeación y sistemas No. 10 métodos de sistemas*. México, D.F.: Fotolito Álvarez, 1997.
- Álvarez, Martín. *Manual de planeación estratégica*. México, D.F.: Panorama, 2006.
- David, Fred. *Administración estratégica: conceptos y casos*, 13ª Ed. Prentice Hall
- Desconocido. (2017). *Así engañó Volkswagen al mundo*. Mayo 2017, El financiero Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/asi-engano-volkswagen-al-mundo/4JQQVTPTMNCCZHQ5J5R3DVILJE/story/>
- AMIA, (2019). *Ventas al público*. Consultado junio 8, 2019. AMIA, sitio web: <http://www.amia.com.mx/ventasp.html>
- IBM developer, (2018). *Introducción a Business Process Management (BPM)*. Consultado junio 16, 2019. IBM developer, sitio web: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>