



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

MODELO DE INTERVENCIÓN PARA
PYMES DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES

TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. ENRIQUE ALEJANDRO CASTILLO GUÍZAR

TUTOR:
M.I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. JUNIO 2013

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Javier Suárez Rocha

Secretario: M.I. Arturo Fuentes Zenón

Vocal: M.I. Mariano Antonio García Martínez

1^{er}. Suplente: Dr. Gabriel De las Nieves Sánchez Guerrero

2^{do}. Suplente: M.I. José Antonio Rivera Colmenero

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: Universidad Nacional Autónoma de México
Circuito Exterior, Ciudad Universitaria
Edificio Bernardo Quintana Arriola
México, D.F.

TUTOR DE TESIS:

M.I. Mariano Antonio García Martínez

FIRMA

(Segunda hoja)

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

A mis padres Enrique[†] y Martha, por su gran amor e infinita paciencia.

A mis hermanos Ricardo, Laura, Gabriela, Olga y Rebeca por tantas alegrías.

A mi tía Dalila Farías, por su gran afecto, orientación y guía durante tantos años.

A mi tío Fidel Padilla, por su cariño, ejemplo y amistad como un segundo padre.

A Judith Legaspi, por su gran cariño y apoyo en un buen trecho de mi vida, en especial antes y durante mis estudios de posgrado, siempre agradecido.

A Ana Eugenia Contreras, por su cariño, invaluable consejos y paciencia, dándome la esperanza y fuerza necesaria para retomar y alcanzar mis sueños.

A mi primo Juan Carlos Castillo por su incondicional afecto, ejemplo y amistad.

A Marco Antonio Alonso, por su gran amistad y afecto, como un hermano.

A Mercurio Inti, por su gran cariño, compañía y solidaria amistad.

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

A mi Universidad Nacional Autónoma de México, por otorgarme la oportunidad de trabajar con un gran acervo científico, técnico, cultural y humano.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por otorgarme una beca invaluable.

Al presidente de mi jurado, Dr. Javier Suárez Rocha, especialmente por su gran visión sistémica, enseñanzas, orientación profesional y académica.

A mi director de tesis M. en I. Mariano García Martínez, un agradecimiento muy especial, por compartir conocimiento, experiencia y guía profesional.

A mis sinodales M. en I. Arturo Fuentes Zenón, Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, M. en I. José Antonio Rivera Colmenero, por brindarme sus conocimientos, experiencia y consejos académicos.

A mis maestros y compañeros del posgrado por compartir su conocimiento, experiencia profesional y creatividad, siempre agradecido.

UNAM, Ciudad Universitaria, México, D.F., junio de 2013

INDICE

INDICE

	<u>Página</u>
Resumen	17
Abstract	17
Introducción	19
Capítulo 1: Antecedentes del sector automotriz	25
1.1 Tiempo de cambio y nuevo desarrollo del sector automotriz.....	26
1.2 Fuerzas restrictivas, los nuevos competidores y la partición del sector.....	26
1.3 Problemática a resolver.....	27
Capítulo 2: El sector automotriz	29
2.1 Información histórica del sector en la década de los años 90's.....	30
2.2 Ubicación sectorial de las PYMES distribuidoras automotrices.....	33
2.3 Conformación del sub-sector automotriz.....	34
2.3.1 Conformación de la actividad “Comercio al por menor de vehículos de transporte, accesorios, refacciones, y partes”.....	34
2.3.2 Clasificación de tamaño y cantidad de distribuidoras automotrices por número de empleados.....	35
2.3.3 Niveles de ingresos de estas empresas.....	36
2.4 Personal ocupado en el comercio al por menor en la Industria Automotriz.....	36
2.4.1 Tipología del personal ocupado en el “COMERCIO AL POR MENOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ”.....	38
2.4.2 Resumen de los datos del sector 46 “COMERCIO AL POR MENOR”, Sub-sector 468 “COMERCIO AL POR MENOR DE VEHÍCULOS DE MOTOR, REFACCIONES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES”, Rama 4681 “COMERCIO AL POR MENOR DE AUTOS Y CAMIONETAS”, subrama 46811 “COMERCIO AL POR MENOR DE AUTOS NUEVOS”.....	39
2.5 Los nuevos tiempos de la industria automotriz.....	39
2.5.1 Estrategia de grupo.....	41

2.5.2 Impulsos y noticias de la recuperación de la industria.....	42
2.5.3 Conclusiones del sector automotriz.....	43
Capítulo 3: Marco teórico.....	45
3.1 Introducción a los métodos, técnicas y metodologías de solución propuestas.....	46
3.2 Planeación estratégica.....	46
3.3 Cadena de valor y la ventaja competitiva.....	46
3.3.1 Síntesis de la cadena de valor y la ventaja competitiva.....	47
3.3.2 Guía de investigación para identificar la cadena de valor.....	48
3.4 Enfoques de planeación: un sistema de metodologías.....	49
3.4.1 Procesos de mejora.....	49
3.4.2 Métodos causales.....	50
3.4.3 Métodos funcionales.....	52
3.5 Modelos, tipos y su clasificación.....	52
3.5.1 Definición del modelo.....	52
3.5.2 Tipos de modelos y su clasificación.....	53
3.5.3 Proceso de modelado.....	53
3.5.4 Formulación del modelo.....	54
3.6 Aplicación de la planeación estratégica.....	54
3.6.1 Concepto de estrategia.....	54
3.6.2 Niveles de la planeación estratégica.....	55
3.6.3 Análisis externo-interno.....	56
3.7 Metodología de sistemas suaves: la base de la acción de investigación...	57
3.7.1 Comentarios con respecto a la PYME distribuidora automotriz.....	57
3.7.2 La base de la acción de investigación.....	57
Capítulo 4: Planeación de la investigación.....	59
4.1 Objetivo General.....	60
4.2 Objetivos específicos.....	61
4.3 Propiedades y ventajas del modelo.....	62
4.4 Justificación de la investigación.....	64
4.5 Metodología	65
4.5.1 Proceso de investigación y su sustentación	65
4.5.2 Método de investigación	68
4.5.3 Objetivos del método.....	69
4.5.4 Descripción de visitas	70

4.5.5 Aplicación de cuestionarios.....	72
4.5.6 Observación física.....	73
4.6 Cuestionarios técnicos para la investigación	73
4.6.1 Cuestionario gerente general	73
4.6.2 Cuestionarios de gerente de servicio y refacciones	75
4.6.3 Cuestionario para gerente de ventas.....	80
4.6.4 Cuestionario de aplicación general	81
4.6.5 Cuestionario del cliente	81
4.6.6 Enfoque de diseño de cuestionarios.....	81
Capítulo 5: Diagnóstico.....	83
5.1 Diagnóstico de los departamentos de servicio y refacciones	84
5.2 Diagnóstico del departamento de ventas	87
5.2.1 Fuerza de ventas	87
5.2.2 Círculo virtuoso de las ventas de autos para una PYME distribuidora automotriz.....	90
5.3 Diagnóstico general	93
5.3.1 Capital humano	93
5.3.2 Nivel directivo- estratégico	93
5.3.3 Publicidad y promoción	94
5.3.4 Finanzas	95
5.4 Aproximación a la cadena de valor visualizada mediante el diagnóstico.....	95
Capítulo 6: Modelo de intervención propuesto para PYMES distribuidoras.....	97
6.1 Descripción del modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices.....	99
6.2 Descripción de la estrategia de intervención.....	105
Conclusiones.....	107

Anexos.....	112
1.Cadena productiva de la industria.....	113
2 A. Distribuidoras por marca automotriz.....	115
2 B. Ventas por marca automotriz	116
2 C. Venta al público anual.....	117
2 D PYME Distribuidora automotriz.....	118
3. Venta anual por empresa y venta anual menudeo.....	124
4. Cadena de valor genérica de una PYME distribuidora automotriz.....	126
5. Estrategia de intervención.....	127
6. Cuestionarios técnicos de investigación.....	128
Bibliografía	154

RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) distribuidoras automotrices, son empresas comercializadoras de automóviles nuevos de plantas armadoras de marcas reconocidas mundialmente. Estas empresas se encuentran inmersas en una competencia fuerte y constante.

Estas PYMES, necesitan herramientas para alcanzar y mantener su posición competitiva, mejorar sus procesos de venta, servicio y atención al cliente, mediante la alineación de sus objetivos y recursos con sus estrategias.

El modelo de intervención, es una propuesta de consultoría para servir a estas PYMES como herramienta de mejora integral, mediante un diagnóstico de la estructura orgánico-funcional, la identificación de la cadena de valor, la revisión y diseño de objetivos e indicadores de medición del desempeño.

Este trabajo muestra el análisis del caso de las PYMES distribuidoras de automóviles en México, mostrando las áreas de oportunidad y problemas clásicos a los que se enfrentan.

PALABRAS CLAVE: Modelo de intervención, mejora integral, cadena de valor, estructura organizacional, competencia, PYMES.

Abstract

The small and medium size companies of automobile distributors are dealers of new cars from manufacturing brand plants with a world recognize. These companies are in constantly and strong competency.

These companies need tools to get and sustain their competitive position and improve sales processes, client services, throughout objectives and resources alignment with their strategies.

The intervention model it's a consulting proposal to serve to this companies like enhance tool, making a diagnostic about organizational structure, identified its value chain, check and design goals and indicators about company performance.

This work shows a case of study about small and medium size automobile distributors, showing the opportunity areas and classic problems, to face it with an intervention model for partial or total improvement.

KEY WORDS: Intervention model, improvement, value chain, organizational structure, competency, small and medium size company.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las PYMES distribuidoras automotrices pertenecientes al sub-sector económico por conformación de actividad, “**Comercio al por menor de vehículos de transporte, accesorios, refacciones y partes**”, poseen un papel importante en la economía de nuestro país, con una gran historia e influencia en el mercado automotor. Esta influencia, va determinada en gran medida por la cultura imperante en el país por el gusto a los automóviles y la necesidad de transporte particular o personal.

Su aporte económico es considerable con base en la generación de empleo y el movimiento que representa dentro del eslabón de la cadena productiva a la cual pertenece. El tamaño de estas empresas varía, por ejemplo, las pequeñas distribuidoras manejan un rango de empleados de 11 a 30, las medianas desde 31 a 99, las grandes más de 100 empleados, mismas que son consideradas una minoría ya que representan menos del 5% del universo total de distribuidoras de automóviles, con un ingreso menor al 16% respecto del total. Lo anterior con base en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), tal como se expresa más adelante y en las figuras 1 y 2.

Las áreas funcionales clásicas de éste tipo de empresas detectadas en la presente investigación son:

Ventas, se integra por los departamentos de autos nuevos, autos usados y servicios financieros (créditos directos de planta armadora, financiera propia de marca, créditos bancarios y otras financieras externas a la distribuidora), así como los departamentos de autofinanciamiento y arrendamiento.

Postventa, formada por los departamentos de servicio o taller de servicio mecánico, mantenimiento y reparación; el departamento de refacciones, accesorios, componentes y partes automotrices, éste último con sus operaciones orientadas tanto de manera interna mediante el mostrador taller (surtido de autos en reparación y mantenimiento), así como un mostrador de venta al público (ventas hacia el exterior, esto es, otros talleres y refaccionarias).

Administración, se conforma por los departamentos de contabilidad, finanzas, crédito y cobranzas, compras y caja general.

Personal o recursos humanos formada por área de reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, brigada de protección civil.

Estas PYMES automotrices, en general presentan las siguientes instalaciones:

- Estacionamiento para clientes y visitantes.
- Área de recepción y entrada de autos al taller de servicio
- Área de exhibición de autos nuevos, autos seminuevos y usados.
- Almacén para refacciones, accesorios, e insumos generales para taller.
- Taller de hojalatería y pintura con su espacio para cámara de pintado y secado.
- Bodega de manejo de residuos, desperdicios y basura.
- Bodega de solventes, químicos y gasolina.
- Estacionamiento para el inventario físico de automóviles.
- Oficinas administrativas.

El desarrollo de la industria automotriz en nuestro país en los últimos 10 años, ha sido vertiginoso y con un pasado histórico interesante. Este lapso lleno de retos, se generó un cambio en la visión estratégica de los dueños y directivos de las redes de pequeñas, medianas y grandes distribuidoras, en gran medida, debido a la apertura del mercado a nuevos competidores, que de ser **5 marcas para todo el mercado automotriz de México, se incrementó en más de 30 actualmente.**

El reto global de mercado por la velocidad del cambio y el reacomodo de fuerzas de la industria, arrojó resultados muy positivos para los clientes de tipo personas físicas y morales, por una parte, gracias a la fuerte competitividad, que ha venido a generar ciertas mejoras en la imagen de distribuidores, y hasta cierto punto, en la atención a clientes y servicio postventa, apoyados con una actualización de los sistemas de trabajo, pero cabe mencionar que no en todos los casos.

Los nuevos competidores en la industria, han venido a influenciar en el mercado con métodos, formas de trabajo y desempeño superiores. En cambio, los viejos competidores no han logrado la competitividad de las nuevas marcas, cediendo parte de su mercado, presentando dificultades para alinearse a los cambios tanto de forma como de fondo, por no comprender los nuevos tiempos, debido a una cierta miopía estratégica generada por los muchos años de bonanza por ser pocos competidores previamente en la industria.

La globalización, la política de apertura económica del país, el reordenamiento comercial, los tratados de libre comercio firmados con varios países, pero sobre todo el TLCAN (Tratado de Libre Comercio con América del Norte), iniciaron la aceleración de la presencia de nuevas marcas beneficiando ampliamente a la economía, pero al mismo tiempo han venido a dificultar las operaciones y sobrevivencia de distribuidores anteriores a la nueva época.

La miopía estratégico-comercial de las marcas tradicionales, aspectos como ventas e ingresos, capacidad instalada, estructuras organizacionales, políticas, normas de trabajo, sistemas y procesos, se vieron afectados en forma singular e importante. Por lo tanto, su desempeño ha sido limitado y reactivo ante los embates de la competencia y la rivalidad, presentando muchos problemas estratégicos, funcionales y operativos.

Entre los factores internos con oportunidad de mejora que se observaron en la investigación diagnóstica son, objetivos no bien establecidos o claros, estructuras organizacionales no acordes a la demanda y a los nuevos retos de la competencia, la miopía estratégico comercial (falta de visión de negocios).

Precisamente, el presente trabajo pretende ofrecer soluciones para aliviar a dichas empresas, que requieren emigrar del estado actual problemático a un estado ideal acorde a factores como:

- Competencia directa.
- Complejidad en las preferencias y gustos del cliente.
- Rivalidad y fuerzas de dicho sector comercial e industrial.
- Capacidad de afrontar los retos y favorecer una situación constante de adecuación al entorno competitivo.

Para lo anterior, se analizó y diagnosticó el **estado actual de varias PYMES** distribuidoras automotrices, que mediante la identificación y análisis de su cadena de valor, la revisión e identificación de la estructura orgánico-funcional con sus sistemas y procesos, la identificación y revisión de sus recursos, se detectaron problemas y áreas susceptibles de mejora, para contar con la base de conocimiento para diseñar soluciones acordes a dicha realidad particular, así como para justificar la utilización de los métodos y metodologías de la planeación mediante un modelo de intervención, con los propósitos de:

- Generar la mejora integral de la organización.
- Alinear los recursos con base a sus objetivos.
- Afrontar los retos cotidianos que presenta la competencia.
- Contar con una infraestructura totalmente planeada y organizada.
- Comprender los retos competitivos de los nuevos tiempos.

Por lo tanto, con base en estos objetivos e ideas expuestas anteriormente, se considera importante contar con un modelo de intervención para estas PYMES distribuidoras, que les desarrolle herramientas para obtener resultados positivos, así como una mejora integral que ayude a éste tipo de empresas a sobrevivir, conservar sus inversiones, capital y en especial mantener fuentes de trabajo.

En el capítulo “antecedentes del sector”, se expresa la problemática a resolver, así como el presente trabajo y su producto el modelo de intervención, trata de convertirse en una propuesta formal para desarrollar las soluciones expuestas en el marco teórico y su aplicación en la problemática de estas empresas. Cabe mencionar aquí, que la investigación práctica y de campo que se realizó a los diferentes distribuidores, generó un sustento y justificación de la información obtenida y vertida en el presente trabajo, para considerarlo en sí un estudio de caso, esto es, información directa de la problemática.

En el **capítulo “El sector automotriz”** se desarrolla la problemática de las PYMES distribuidoras, exponiendo la situación del sector cuando sólo existían 5 marcas en el mercado mexicano, misma que a partir de la crisis del año 1994 y principios de 1995 inicia una etapa de renovación en la cual se observan los cataclismos en diferentes nichos empresariales. Se analiza, su ubicación sectorial, conformación, personal ocupado, unidades económicas, los nuevos tiempos de la industria automotriz y la conformación de las marcas y finalmente noticias e impulsos a la recuperación del sector y sus conclusiones.

En el capítulo “**marco teórico**” se exponen los métodos de solución propuestos, para su aplicación en la solución de las problemáticas detectadas en el diagnóstico y mediante el modelo. Adicionalmente se explica la justificación de su uso, con base en el diagnóstico realizado.

Posteriormente y para interrelacionar lógica y cronológicamente tanto la problemática y el problema concreto por resolver expuestos en los capítulos antecedentes del sector y el sector automotriz, se desarrollan los objetivos general y específicos en el capítulo “**planeación de la investigación**”. La finalidad de éste capítulo, es dar al lector un panorama de acercamiento a la estructura y elementos que conforman a éste tipo de PYMES. También, en éste mismo apartado se expone como se desarrolló la investigación del presente trabajo, para darle un orden metodológico mediante las visitas en sitio a las diferentes distribuidoras. También se plantea, como se concibieron, diseñaron, los **cuestionarios de investigación**, su justificación y los resultados de su aplicación, mismos que dieron la pauta de la información para desarrollar la problemática encontrada de carácter general y problemas específicos de las PYMES distribuidoras.

Posteriormente, se presenta la forma genérica de la PYME distribuidora automotriz, con base en los elementos identificados de la cadena de valor, producto de la investigación de campo realizada en las distribuidoras.

En el capítulo “**modelo de intervención**”, se desarrolla la idea del modelo con base en los métodos descritos en el marco teórico. Para su utilización en este trabajo, tomando en cuenta un enfoque hacia la solución de los problemas encontrados en el diagnóstico. Junto con éste, se presenta la estrategia de intervención, mediante un cuadro esquemático explicativo de las diferentes etapas, las cuales, representan una estrategia interna de trabajo para el consultor. Así mismo, se expone la estrategia de implementación.

Finalmente, se ofrecen **conclusiones y otras líneas de investigación**, que pueden ser continuación y complemento del presente trabajo de tesis, para generar un nuevo conjunto de conocimientos integrales para la consultoría de éste tipo de empresas PYMES.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

1.1 Tiempo de cambio y nuevo desarrollo del sector automotriz

El desarrollo de la industria automotriz en nuestro país en los últimos 15 años ha sido vertiginoso y con un pasado histórico interesante. Este tiempo lleno de retos, generó un cambio en la visión estratégica de los dueños y directivos de las redes de representantes de marcas, por la apertura del mercado a nuevas empresas automotrices, pasando de ser 5 marcas en el mercado mexicano, a más de 30 actualmente.

En el capítulo 2, se expone la situación preponderante de la industria automotriz mexicana, misma que a partir de la crisis del año 1994 y principios de 1995, inició una etapa de renovación en la que se observaron los cataclismos en diferentes nichos empresariales y alternamente en la industria automotriz. Así mismo se expresa la importancia en la economía nacional y la conformación de este sector.

Nuevos retos competitivos por la velocidad del cambio y el reacomodo de fuerzas en ésta industria, arrojaron resultados positivos directamente para el mercado de clientes, debido a la fuerte competitividad que ha venido a generar ciertas mejoras en la imagen de distribuidores y hasta cierto punto en la atención a clientes y servicio postventa, apoyados con una actualización de los sistemas de trabajo, pero cabe mencionar que no en la mayoría de los casos, dado que la competencia en éste sector aumentó y se convirtió en una lucha sin cuartel entre las distribuidoras integrantes de la época y los nuevos ingresos de empresas automotrices. Lo anterior, se anticipa en el siguiente apartado 1.2, y se describe en el punto 2.5 del capítulo 2, detallando la transformación del sector.

1.2 Fuerzas restrictivas, los nuevos competidores y la partición del sector.

Los nuevos competidores en la industria, han venido ha incursionar en el mercado automotor mexicano con nuevos métodos y formas de trabajo, tratando de traducir **las fuerzas restrictivas del sector**¹ para encontrar una fórmula de competencia efectiva que les permita subsistir en México. Sin embargo, se ha notado un fuerte-

¹ Porter, Michael. *Estrategia competitiva, Modelo de análisis del sector industrial, Fuerzas restrictivas*, CECSA 2000

-crecimiento en número de distribuidoras de las nuevas marcas y alternamente se ha observado también, el cierre posterior de varias de éstas, así como el cierre de otras de las marcas anteriores. Lo anterior, generando un desperdicio de recursos, pérdidas económicas y desempleo formal.

A diferencia de las marcas automotrices ya existentes en el mercado automotriz mexicano, como Ford-Chrysler-Chevrolet-Nissan-VW, los nuevos competidores, como Mitsubishi, Honda, Fiat, BMW, Mercedes Benz, Suzuki, por mencionar algunos, éstos si han tenido la oportunidad de entender ésta nueva etapa de competencia; en contraste, las automotrices pioneras no han logrado la competitividad de las nuevas marcas y como consecuencia, han tenido que ceder gran parte de su mercado, en gran medida por:

- La instalación de las nuevas marcas y planes agresivos de penetración de mercado.
- Las fuerzas restrictivas, han partido o dividido al mercado limitando el desarrollo y crecimiento de las empresas del sector, así como las barreras y/o dificultades por no comprender los nuevos tiempos automotrices. Aunado a lo anterior, se observa la complicación de alinearse al cambio, por una cierta miopía estratégica (no clara visión del futuro de la empresa) generada por los muchos años de bonanza y de permanencia de ser previamente sólo 5 competidores, representando un mercado con el poder por parte de los distribuidores (vendedores) y no de los clientes.

1.3 Problemática a resolver

Considerando los puntos 1.1 y 1.2 anteriores y el contexto de la globalización como motivador de los mercados, en específico el mercado automotor mexicano y su inmersión a la globalización, se originó la gran apertura del mercado mexicano al exterior, apoyada por las políticas económicas del país, como el reordenamiento económico – comercial comenzando con el TLCAN (Tratado de Libre Comercio con América del Norte), Tratado con la cuenca Asia –Pacífico y otros.

Esta perspectiva de apertura, desató la aceleración de la presencia de nuevas marcas en el país beneficiando ampliamente al mercado y a la economía, pero al mismo tiempo han venido ha dificultar las operaciones y sobrevivencia de distribuidores anteriores a esta nueva etapa de la vida automotriz.

Aspectos como la capacidad instalada, rígidas estructuras organizacionales, políticas y normas no actualizadas o ya caducas, y en general, sistemas, procesos y procedimientos obsoletos, han generado desempeños inferiores a los estándares establecidos por las nuevas marcas y por la exigencia del mismo mercado. Un ejemplo de ello, la operación de las distribuidoras, en específico la venta, atención y servicio al cliente, han tenido desempeños inferiores a los nuevos estándares, debido a estar debajo de los requerimientos como entregas de autos a tiempo, servicios técnicos de reparación rápidos y con calidad, así como cobros justos mediante cotizaciones previas, o balances adecuados de mezclas de autos a la venta (diversidad de productos) entre otros.

En este contexto, se ha generado una reducción importante de las distribuidoras automotrices de la vieja guardia y en consecuencia, se han gestado otros fenómenos que necesitan resolverse, ejemplo de esto, el desempleo en éste sector, la baja competitividad, así como pérdida de fuentes de trabajo alineados colateralmente a éstas empresas. Lo anterior, debido al cierre definitivo de un importante número de éstas PYMES distribuidoras, aunado al desgaste mercadotécnico – comercial sufrido por sostenerse y por la apertura de nuevas PYMES distribuidoras automotrices.

Precisamente el presente trabajo, pretende ser una alternativa de solución mediante la propuesta de un modelo de intervención para éstas PYMES distribuidoras automotrices, que sirva para aliviar a dichas empresas que requieren pasar de un estado actual problemático a un estado ideal acorde a la realidad de la competencia, complejidad de preferencias del consumidor y fuerzas del mercado, con la capacidad de afrontar los retos y favorecer una situación constante de actualización.

Con base en el párrafo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo analizar y diagnosticar el estado actual de una PYME distribuidora automotriz (ver anexo 2D), que mediante el estudio de la estructura organizacional, la identificación de su cadena de valor, se puedan detectar opciones de mejora y programas de aplicación de éstas mejoras, permitiéndoles tener una mejor organización y alineación de sus recursos respecto de sus objetivos. También, sentar las bases para generar la capacidad de afrontar los retos cotidianos que presenta la competencia, mediante una infraestructura totalmente planeada, organizada, acorde a los retos competitivos de los nuevos tiempos de la industria automotriz. En conclusión obtener un modelo de intervención para estas empresas, que permita ser una herramienta de mejora integral.

CAPITULO 2

EL SECTOR AUTOMOTRIZ

CAPÍTULO 2

EL SECTOR AUTOMOTRIZ

2.1 Información histórica del sector en la década de los años 90's.

La industria automotriz en México, ha tenido transformaciones importantes en los últimos años. Estos cambios están relacionados con la competitividad y productividad, manifestándose por la llegada al país de un gran número de marcas, para formar un sector sumamente competido. Así mismo éstos cambios se empezaron a gestar a partir de la debacle económica, el famoso “error de diciembre” (20 de diciembre de 1994), con la consecuente contracción de la economía, y la quiebra del sistema financiero mexicano.

Para inicios del año 1995, en medio de un enrarecido clima político, económico y social, la industria automotriz se vió afectada severamente, las ventas se desplomaron en más del 90% sobre todo los primeros meses de 1995. Para mediados del año muchas distribuidoras automotrices de diferentes marcas empezaban a resentir ya una fuerte contracción de su operación por la **caída generalizada de ventas, generando la consecuente reducción de utilidades y altos costos en inventarios**. Aunado a lo anterior, la situación les sorprendió con **grandes apalancamientos financieros** vía préstamos bancarios de diversas índoles, como cartas de crédito para garantías de compra de unidades con la planta armadora, y otros préstamos, que para aquel momento económico, vino a incrementar sus pasivos en forma alarmante, debido al estruendoso incremento de las tasas de interés de dichos préstamos previamente contraídos. Para fines de 1995 y principios de 1996 ya se notaba el cierre de una gran cantidad de distribuidoras automotrices de las diferentes marcas.

Así entonces, una buena parte de las empresas distribuidoras automotrices no se encontraban preparadas para solventar momentos tan críticos, previamente a la época difícil mencionada. Estas, operaban acostumbradas a desplazar con facilidad sus productos e incluso en algunos casos hasta manejaban listas de espera para algunos modelos. Por lo tanto, la competencia aunque no tan reñida y la lucha por la preferencia del cliente era más o menos sencilla, generó una época de vendedores, ya que en aquellos tiempos sólo existían en el mercado 5 marcas (Ford, Chrysler, General Motors, Nissan y Volkswagen), las -

- tres primeras operando para un segmento de mercado de automóviles medianos y grandes con un nivel de lujo intermedio y medianamente superior, y el segmento de transporte de carga ligera desde una 1 tonelada hasta 3 ½ toneladas. Así mismo Nissan y VW acaparaban el mercado de los sub-compactos y compactos, y adicionalmente con uno que otro modelo considerado mediano, llamado así más por el nivel de equipamiento que por el tamaño y para tener un porcentaje de penetración y presencia en el segmento superior. Sin embargo, los talleres de servicio de éstas distribuidoras, lucían generalmente abarrotados hasta antes de la debacle, su función principal, dar a los automóviles de clientes, **el servicio postventa (servicio técnico-mecánico, hojalatería y pintura, refacciones y reparaciones en general)**, y el desplazamiento de refacciones tanto a la venta al público como al mostrador de taller no presentaban ninguna dificultad.

Esta gran demanda de sus servicios anteriores a la época difícil y su forma de operar holgada, fueron generando un aumento importante en su nivel de entropía, colocándolas en una situación de alto riesgo financiero. Lo anterior debido al exceso de confianza en su operación, provocado por tener un mercado hasta cierto punto **cautivo** y sin opciones adicionales de otras marcas, para que los consumidores tuvieran una mayor diversidad de elección, más la dinámica comercial vivida debido a tiempos de “vacas gordas”, donde el “ordeñamiento” de utilidades y el aprovechamiento de financiamientos era lo clásico, por lo que cayeron finalmente en un espejismo de riqueza, que aunque al parecer las distribuidoras se veían sólidas, en realidad no lo eran. La falta de visión, problemática general en la administración, deficiencias en la estructura, procesos inadecuados, y la mala atención al cliente, fueron el resultado del exceso de confianza por buenas épocas, y así con ésta problemática se recibiría a la época difícil.

En base a lo anterior, las redes de distribuidoras automotrices de las diferentes marcas que sobrevivieron, tuvieron que replantear sus estrategias con respecto a sus plantas armadoras y alinearlas hacia su interior, pero con la salvedad de que la nueva situación y competencia, se tornó compleja (se transformó en época de clientes, los clientes ahora mandan).

Esta competitividad requerida y la entrada paulatina de nuevas marcas automotrices al sector, a partir del año 1997², debido a los nuevos espacios, y nuevos nichos de mercado que quedaron libres, orillaron a encontrar nuevos mecanismos de operación para aprovechar las oportunidades y retos de un mercado previamente contraído, aún cuando y la caída había sido casi total, lo que sugeriría que el camino a seguir sería cuesta arriba, sólo crecer nuevamente (aunque más bien recuperar). Los nuevos competidores en el sector³, se empezaron a posicionar lentamente mediante una clara visión de su futuro en México, respaldados por estrategias perfectamente bien definidas, ofreciendo productos de alta calidad acompañados de buen servicio y atención al cliente, además de una imagen novedosa, con facilidades de adquisición atractivas, y el desarrollo de nuevas redes de distribuidoras, absorbiendo una buena parte del mercado de los antiguos competidores. Para las distribuidoras automotrices clásicas en México, lo anterior, vino todavía más a complicar su futuro, dado que al mismo de tiempo de tener que sobrevivir, debían realizar y generar cambios importantes sobre la marcha, con la complejidad de venir inmersos en la problemática económica del país.

Con base a la exposición anterior, la intervención de éste tipo de empresas que siendo mayoría pequeñas y medianas empresas, tal cual como se justificará más adelante, se hace muy atractiva para resolver sus problemáticas que aún y cuando una buena parte de ellas ha logrado sobrevivir al embate competitivo de los nuevos tiempos automotrices, mediante apoyos y planes mercadotécnicos de sus plantas armadoras, no han logrado superar del todo sus problemas, que ante la velocidad del cambio actual, siguen con una inadecuada operación. Lo que motiva a intervenir a éste tipo de empresas, para la mejora de la productividad y competitividad, aportando beneficio intrínseco a su mercado y al país, dada la cooperación con la dinámica económica que produce a lo largo de su cadena Productiva⁴, así como el empleo generado tanto directa como indirectamente, siendo las distribuidoras automotrices el punto final de la cadena, surtiendo directamente a los clientes, con la finalidad de satisfacer directamente el mercado de menudeo y medio mayoreo.

2 *www.amia.com.mx*, (sitio web de la asociación mexicana de la industria automotriz), Fecha de consulta: mayo 2006.

3 *Ídem*.

4 *www.se.gob.mx*, (sitio web de la Secretaría de Economía), Fecha de consulta: mayo 2006.

2.2 Ubicación sectorial de las PYMES distribuidoras automotrices.

Las pequeñas y medianas distribuidoras automotrices, se encuentran inmersas dentro del sector por actividad llamado **“Comercio al por menor de vehículos de transporte, accesorios, refacciones y partes”**⁵, y que hasta el censo económico de 1999, se encontraban registradas en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), 1,368 empresas distribuidoras automotrices. Dentro del eslabón de la cadena productiva de la industria automotriz, se encuentra ésta actividad mencionada con el número 625001, ésta cantidad mencionada de empresas son únicamente las registradas en éste sistema, y que por no ser un padrón obligatorio, representa sólo una muestra. Para corroborar lo anterior, y para tener una idea de la importancia de ésta actividad en la economía nacional, basta con visualizar las redes de distribución actual de todas las marcas existentes, como se expondrá más adelante. Así mismo y para apreciar el sector, se puede visualizar la importancia del mismo en el **esquema de la cadena productiva de la industria automotriz (anexo 1)**.

Para observar más a detalle la ubicación sectorial de estas PYMES distribuidoras automotrices, a continuación en el siguiente apartado 2.3 se desarrolla la conformación del sub-sector automotriz para tener una visión general del mismo respecto de:

- Clasificación por tipo de actividad.
- Clasificación de tamaño y cantidad de distribuidoras automotrices por número de empleados.
- Niveles de ingresos de estas empresas.
- Personal Ocupado.
- Tipología del personal.
- Resumen de datos del sector 46 “comercio al por menor”, subsector 468 “comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes”, rama 4681 “comercio al por menor de autos y camionetas”, sub-rama 46811 “comercio al por menor de autos nuevos”.
- Los nuevos tiempos de la industria y marcas automotrices.

5 www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/default , Sitio web del INEGI, fecha de consulta: Mayo 2006

2.3 Conformación del sub-sector automotriz.

La conformación del sub-sector automotriz, se visualiza con base en información y datos específicos del sistema de información empresarial mexicano, en el cual se exponen los tipos de empresas que conforman la actividad, la clasificación por tamaño y cantidad de distribuidoras por número de empleados y sus niveles de ingresos, lo que viene a delimitar y definir el sub-sector.

2.3.1 Conformación de la actividad “Comercio al por menor de vehículos de transporte, accesorios, refacciones, y partes”.

Tipos de empresas micro, pequeñas y medianas:

- Distribuidoras pequeñas, medianas y grandes de automóviles nuevos.
- Lotes de distribuidores de autos usados.
- Sucursales de distribuidoras de autos nuevos.
- Puntos de venta de distribuidoras de autos nuevos.
- Refaccionarias.
- Expendedoras de lubricantes.
- Distribuidoras de accesorios y partes.
- Talleres particulares de mecánica y servicio automotriz.
- Tiendas de venta de accesorios y autopartes deportivas.
- Negocios de comisionistas de comercio de autos nuevos y usados.
- Franquicias de Llanteras.
- Negocios de lavado de chasis, motor, carrocería, lubricación, y más.

Aunque el presente trabajo se enfoca únicamente a las pequeñas y medianas distribuidoras de automóviles nuevos, se hace conveniente mencionarlas dado su carácter de negocios alternos que se forman alrededor de las distribuidoras y de las plantas armadoras de autos y forman parte del movimiento económico de éste sector, tanto por su aportación económica, como su pertenencia a los eslabones de la cadena productiva.

2.3.2 Clasificación de tamaño y cantidad de distribuidoras automotrices por número de empleados.

(Comercio al por menor automóvil nuevo)⁶:

En la siguiente clasificación se enumeran 1,005 (un mil cinco) empresas únicamente, que son las registradas en el padrón obligatorio, mientras que el INEGI menciona un total de 1,255 (un mil doscientos cincuenta y cinco).

Aquí, se repiten algunas empresas entre un nivel y otro, esto debido a que por ejemplo una organización principal “distribuidora matriz” maneja por motivos fiscales otra razón social para una ó varias sucursales, convirtiéndose éstas, en micro ó pequeñas empresas, con la finalidad de cruzar gastos, facturación de servicios y optimizar la deducción de impuestos, generando beneficios fiscales para la distribuidora matriz.

Tamaño	Rango de empleados	Número de empresas
Grandes	Más de 100	49
Medianas	De 31 a 99	271
Pequeñas	De 11 a 30	236
Micros	De 01 a 10	449

Figura 1: Clasificación de distribuidoras automotrices

A continuación, en el siguiente punto 2.3.3 se detallan los niveles de ingresos de estas empresas, mostrando la clasificación y aporte correspondientes.

⁶ *www.siem.gob.mx/portalsiem, SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano, fecha de consulta: Mayo 2006*

2.3.3 Niveles de ingresos de estas empresas⁷

Mediante la siguiente figura se presentan los niveles de ingresos especificando **rangos en miles de pesos**, mostrando la cantidad de empresas que están en cada rango correspondiente.

Rango de ingresos en miles de pesos	Distribuidora			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
0 - 50	136	41	20	3
51 - 100	140	27	10	0
101 - 200	97	25	10	2
201 - 500	28	23	11	2
501 - 1000	25	30	15	3
1001 - 3000	23	28	22	0
3001 - 6000	0	29	13	4
6001 - 12000	0	0	0	0
12001 - 30000	0	0	0	0
30001 - Más	0	68	135	35
Total suma	449	271	236	49

Figura 2: Clasificación de distribuidoras automotrices por ingresos

En resultado global, el total de ingresos derivados de la actividad según el censo a 1999, es: (En miles de pesos).

Por comercio de automóviles nuevos -----	\$92, 778,796
Por venta de autos usados-----	\$ 5, 306,767

2.4 Personal ocupado en el comercio al por menor en la industria automotriz.

Este rubro se obtuvo del sistema clasificador llamado Industrial de América del Norte manejado por el INEGI⁸ para realizar los censos económicos y de población al año 1999.

En el sistema clasificador se diluye la información de la siguiente manera:

⁷ www.siem.gob.mx/industria/automotriz/búsqueda SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano, Fecha de Consulta: Mayo 2006

⁸ www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/default , fecha de consulta: Mayo 2006 INEGI- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

- a) Cantidad de Personal Ocupado de tipo:
- Directo.
 - Indirecto.
 - Hombres.
 - Mujeres.
- b) Unidades económicas.
- El número de empresas involucradas en el censo.
- c) Características principales macro económicas de estas unidades.
- Número de unidades económicas.
 - Personal ocupado.
 - Activos fijos.
 - Capital fijo.
 - Insumos totales.
 - Producción bruta total.

Para el personal ocupado, en el presente análisis, se utilizaron el conjunto y subconjuntos representativos de la actividad:

a) *“Comercio al por menor de la industria automotriz”*, y su subconjunto completo que abarca a *“Comercio de Vehículos, motores, refacciones, combustibles y lubricantes”*.

Y posteriormente el subconjunto de interés:

b) *“Comercio al por menor de automóviles nuevos”*, esto con la finalidad de apreciar tanto el total, así como el parcial restante de cantidad del subconjunto.

Lo anterior, se presenta mediante las cifras y cuadros explicativos nombrados *“Tipología del personal ocupado en el comercio al por menor en la industria automotriz”*, y el cuadro de resumen de los datos del sector 46 *“Comercio al por menor” subsector 468 “Comercio de Vehículos, motores, refacciones, combustibles y lubricantes”, rama 4681 “Comercio al por menor de autos y camionetas”, subrama 46811 “Comercio al por menor de autos nuevos”*, como se exponen en la siguiente página, en los puntos 2.4.1 y 2.4.2 .

2.4.1 Tipología del personal ocupado en el “COMERCIO AL POR MENOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ”.

La tipología del personal, subdividida en empleados administrativos y de control, operativos, personal suministrado por otra razón social, personal ocupado en autos usados y personal suministrado por otra razón social para autos usados:

Tipología de empleados	Subsector “Comercio al por menor de vehículos, motores, refacciones, combustibles y lubricantes	Subrama “Comercio al por menor de automóviles nuevos” (Están incluidos en el total del subsector)
<i>Administrativos y de control</i>		
Hombres	30,014	10,045
Mujeres	23,849	6,839
<i>Empleados Operativos</i>		
Hombres	169,860	24,539
Mujeres	24,374	4,041
<i>Personal Suministrado por otra razón social</i>		
Hombres	22,702	7,345
Mujeres	5,410	2,410
<i>* Personal Ocupado Autos Usados</i>		
Hombres	6,315	6,315
Mujeres	1,278	1,278
<i>Personal Suministrado por otra razón social para Autos Usados</i>		
Hombres	573	573
Mujeres	0	0
Gran total	284,375	63,385
Total Hombres	229,464	48,817
Total Mujeres	54,911	14,568

Figura 3: Personal ocupado en el “Comercio al por menor de la industria automotriz”⁹

⁹ www.siem.gob.mx/portalsiem SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano, fecha de consulta: Mayo 2006

2.4.2 Resumen de los datos del sector 46 “COMERCIO AL POR MENOR”, subsector 468 “COMERCIO AL POR MENOR DE VEHÍCULOS DE MOTOR, REFACCIONES, COMBUSTIBLES, Y LUBRICANTES”, rama 4681 “COMERCIO AL POR MENOR DE AUTOS Y CAMIONETAS “, subrama 46811 “COMERCIO AL POR MENOR DE AUTOS NUEVOS”

Resumen	INEGI	SIEM
Unidades económicas autos nuevos	1,255	1005
Personal ocupado	44,957	-
Activos fijos (miles de pesos)	\$4'965,920	-
Capital fijo (Miles de pesos)	\$ 337,238	-
Unidades económicas autos usados	2,617	-
Total de unidades económicas SECTOR 46	54,517	-

Figura 4: Resumen sector 46

2.5 Los nuevos tiempos de la industria automotriz

A raíz de la entrada de nuevos competidores a nuestro país, la información mostrada anteriormente, queda de forma histórica para tener un punto partida del inicio de ésta nueva época, en la cual las grandes inversiones de empresas automotrices extranjeras han llegado para quedarse, mediante productos automotrices de alta calidad y además para ofrecer al mercado mexicano un abanico de posibilidades, en el cual, el primer beneficiado ha sido el cliente y en segundo lugar la generación de nuevos empleos de administración y control, operativos y técnicos; en tercer lugar el desarrollo y competitividad del mercado. Por lo anterior las cifras han aumentado, y las redes de distribuidoras han venido a formar un robusto mercado automotriz mexicano, lleno de retos y oportunidades, dado que al existir mayor competencia, los productos y servicios se mejoran y desarrollan.

En esta nueva época, los nuevos protagonistas del sector¹⁰ por marca, en orden alfabético y numerado para su visualización posterior, ver siguiente figura 5:

1. ACURA	10. FIAT	19. LOTUS	28. PONTIAC
2. ALFA ROMEO	11. FORD	20. MASERATI	29. PORSCHE
3. AUDI	12. HONDA	21. MERCEDES-BENZ	30. RENAULT
4. BMW	13. HUMMER	22. MERCURY	31. SAAB
5. CADILLAC	14. INFINITI	23. MG ROVER	32. SEAT
6. CHEVROLET	15. JAGUAR	24. MINI	33. SMART
7. CHRYSLER	16. JEEP	25. MITSUBISHI	34. TOYOTA
8. DODGE	17. LAND ROVER	26. NISSAN	35. VOLKSWAGEN
9. FERRARI	18. LINCOLN	27. PEUGEOT	36. VOLVO

Figura 5: Nueva conformación de marcas automotrices del sector
(Por orden alfabético) (Elaboración propia)

Adicionalmente, se menciona que posteriormente a octubre de 2005, aparecieron en el mercado automotriz mexicano, tres marcas japonesas más, 37. SUSUKI, 38. MAZDA, 39. ISUZU, al amparo del tratado de libre comercio¹¹ México – Japón, firmado recientemente por ambos gobiernos a principios del año 2005.

Lo anterior, lleva al sector automotriz mexicano a 39 marcas, lo que promete la continuación de la gran competencia de por sí ya existente con anterioridad, misma que redundará en mayores beneficios para la economía, para los clientes y en general para el movimiento del mercado, marcando el nuevo rumbo competitivo que dicho sector exigió.

A continuación se sugiere consultar el **anexo 2 “Registro de marcas y ventas”** del presente trabajo, mismo que contiene el **inciso A) Registro de las marcas y su red de distribuidoras; el inciso B) Registro de ventas a agosto de 2004 y acumulado a noviembre de 2005**, para tener una idea más clara del universo de automóviles en el mercado.

10 *Revista Auto plus, Ed. Motorpress Televisa, No. 45 Octubre 2005, Secc. guía útil pág. 3 a 34*

11 *IDEM, página 1 “Invasión Nipona”*

2.5.1 La estrategia de grupo.

El conjunto universo de marcas en el país no se ha dado al azar, se ha venido manifestando desde el inicio de la nueva época (después de la crisis de 1995), mediante una estrategia clara de “no pérdida de mercado”, por medio de la introducción de nuevas marcas integrantes de sus propios grupos, contando con presencia en otras partes del mundo. Aprovechando las ventajas particulares de la globalización de éstas empresas (redes de distribución ya existentes, e infraestructura de comercio internacional), han venido integrando paulatinamente nuevas marcas de sus grupos, a las ya existentes en el país, logrando así aprovechar en la mayoría de los casos, proveedores, canales de distribución, plantas armadoras, almacenes, y hasta puntos de venta para el consumidor final (Agencias), generando grandes ahorros para éstas, en la inversión inicial y arranque de las mismas. En otros casos, como las marcas japonesas, han llegado al país invirtiendo en nuevas redes de agencias, con la ayuda de beneficios por tratados comerciales internacionales. A continuación se puede apreciar la estrategia de grupo con sus marcas respectivas:

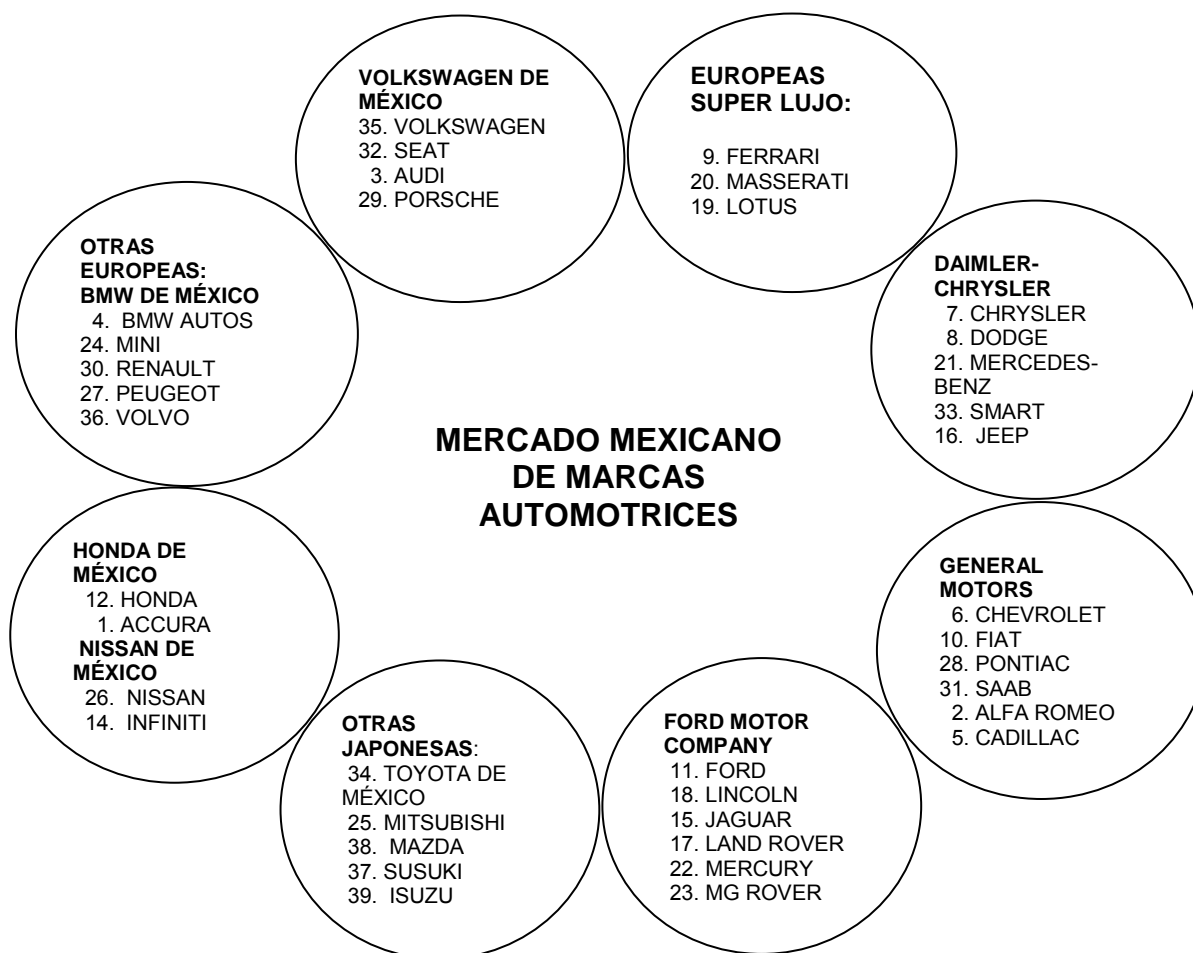


Figura 6: Mercado mexicano de marcas automotrices (Elaboración propia)

2.5.2 Impulsos y noticias de la recuperación de la industria

Surgieron recientemente acuerdos y decretos para elevar la competitividad de la industria, específicamente en el desarrollo, por mencionar dos importantes a continuación:

“ACUERDO que determina las Reglas para la aplicación del Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles (publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2004)”.

“DECRETO para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles. (Publicado en el Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 2003, edición vespertina)”.

A continuación se presentan dos noticias alentadoras de la industria con cifras significativas, que mencionaron el repunte y recuperación de la industria, después de la época mencionada en el apartado 2.1:

a) Registra ventas récord, la industria automotriz, comercializó al mayoreo 718 mil 316 unidades en 1999 el nivel más alto de la historia.

La venta de vehículos al mayoreo en 1999 ascendió a 682 mil 316 unidades, que representaron un incremento de 5.6 por ciento respecto al año anterior, y resultó superior al 3 por ciento que se había estimado a principios de año, informó la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). Esta cifra, sumada a las 26 mil unidades pesadas, tractores y autobuses, da un total para la industria de 718 mil 316 vehículos, el más alto registrado en la historia.

La AMIA especificó¹² que en los últimos cuatro años la venta de vehículos se ha incrementado 41.1 por ciento en promedio, y en 1999 se alcanzaron cifras mayores a 1994, en 14.1 por ciento, e incluso se superan las de 1992 en 1 por ciento, año en que se registró el nivel más alto en ventas.

De acuerdo con el reporte del sector a 1999, la confianza en las señales de la economía nacional, como disciplina fiscal, la tendencia a la baja en inflación, así como el crecimiento del PIB, son elementos que han favorecido el crecimiento en la venta de vehículos.

12 Eduardo Jardón, Periódico El Universal, miércoles 12 de enero de 2000, Finanzas, pág.5, Fuente: AMIA, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

b) Apoyarán cambio de coches viejos¹³. El gobierno capitalino y la industria automotriz darán fondos para que dueños de modelos anteriores a 1993 puedan tener otro reciente. Aarón Mastache, secretario de Medio Ambiente, informó que se reactivará el proyecto de deschatarrización con el propósito de que los propietarios de vehículos viejos –anteriores a 1993– puedan adquirir un automóvil de modelo reciente, con la ayuda de las aportaciones económicas que hagan las armadoras de vehículos y el gobierno de esta ciudad.

2.5.3 Conclusiones del sector automotriz

La industria automotriz nacional se ha revitalizado en los últimos 15 años, mismos que se han observado con la aparición de nuevas distribuidoras de las diversas marcas, generando fuentes de empleo. Así mismo, el impacto económico que esto ha representado para el país, respecto de empleos directos e indirectos generados, no la hace menos importante, sino al contrario, la hace digna de tomarse en cuenta.

También, por el mismo fenómeno económico y apertura comercial de los tratados de libre comercio con diversos países, dichas empresas nuevas han entrado con todo su poder económico, generando reacomodos y cierres de muchas otras distribuidoras no preparadas para los cambios innovadores. Por lo tanto en dicha problemática, se consideran tiempos oportunos para ofrecer servicios de consultoría a éste nicho empresarial. En específico, se sugiere brindar servicios de consultoría a las pymes distribuidoras de autos nuevos, ofreciendo soluciones óptimas acorde a sus problemas internos y a los retos de la competencia. No obstante, que el aumento de la demanda de sus productos y servicios y del nivel competitivo en el mercado, le han contribuido a algunas mayores ganancias y ventas.

Es importante hacer notar que la gran mayoría de estas empresas requerirán de ajustar sus estructuras, detectar áreas de oportunidad en sus operaciones, en sus áreas funcionales y sus estrategias, así en el grado de atención oportuno, marcarán el nivel de éxito o fracaso de su desempeño actual y futuro.

13 Liliana Alcántara, Periódico El Universal, viernes 25 de agosto de 2000, ciudad, pág. 6

Con base en lo anterior se puede vislumbrar que las PYMES de éste tipo, que no revisen con oportunidad sus problemas y no se enrolen en un ciclo de cambio competitivo constante, se verán afectadas en su gran mayoría, observándose en el mercado fusiones, adquisiciones, adelgazamientos y hasta cierres de muchas de ellas.

Signos, síntomas o señales, serán puntos de venta cancelados, distribuidoras vacías o abandonadas, y muchas otras en un cambio gradual o normativo, pasando de ser representantes de marcas a simples lotes de venta de autos usados, con la consecuente reducción o pérdida de empleos para éste sector y para el país.

CAPITULO 3

MARCO TEORICO

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

3.1 Introducción a los métodos, técnicas y metodologías de solución propuestos.

El marco teórico establece el cuerpo de conocimientos y fuente de información histórica y probada del campo disciplinar de los Sistemas y su planeación, que sustenta la forma de aplicación del presente trabajo de tesis. Su desarrollo consta de los elementos conceptuales, metodologías y técnicas que sirvieron como base para crear el modelo propuesto.

3.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica, se propone en el modelo de intervención como herramienta para generar la imagen objetivo general y los objetivos específicos de estas PYMES distribuidoras, ya que su metodología permite conceptualizar el futuro estratégico de éstas y marcar el camino desde tres estrategias principales, la directiva, la competitiva y la operativa. Esta propuesta se consideró a raíz de los resultados de la investigación, que sugirieron incluir su aplicación, específicamente la sección de la gran estrategia, la estrategia competitiva, la cadena de valor para la ventaja competitiva y la estrategia operativa, y su aplicación en especial en el diseño de los cuestionarios de investigación.

3.3 Cadena de valor y la ventaja competitiva.

La aplicación del concepto de **la cadena de valor**¹⁴ de Michael Porter, sirve de herramienta de apoyo adicional para facilitar e identificar las actividades de soporte y apoyo fundamental o primario, con la finalidad de visualizar al sistema “distribuidora automotriz”, esto con un enfoque competitivo y dilucidar cuáles son los elementos que adicionan valor al producto y/o servicio, así como los recursos que se generan, obteniendo un análisis interno de la empresa y de sus conexiones con el medio ambiente¹⁵.

¹⁴ Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Pág. 18, 2ª. Edición 2002, 6ª. Reimpresión México 2007

¹⁵ Fuentes Zenón Arturo, *Las armas del estratega*, 2ª. Impresión, enero 2002, Colección “La planeación en imágenes”.

Por lo tanto, la utilización de la herramienta de identificación de las fuentes de la ventaja competitiva “Cadena de Valor” en las empresas, que se propone utilizar en el presente trabajo, se aplica con el objetivo fundamental de **ser un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su forma de interacción**¹⁶ en una PYME distribuidora automotriz. De tal forma, que sirva de aplicación para identificar y conocer de manera amplia dichas actividades y sus interconexiones con la estructura organizacional (medio ambiente interno) y con el ambiente competitivo (medio ambiente externo), así como visualizar con un enfoque amplio y de identificación de costos para la conceptualización de las relaciones orgánico funcionales (estructura) y sus funciones específicas de aporte de valor y costos (actividades).

En conclusión la cadena de valor aporta identificar las operaciones que agregan valor, así como facilitar la identificación de técnicas a aplicar para resolver problemas en las actividades correspondientes a las operaciones respectivas.

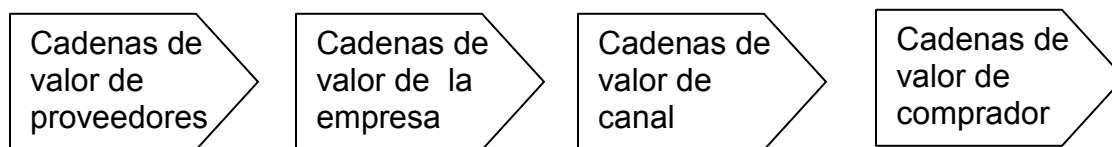
3.3.1 Síntesis de la cadena de valor y la ventaja competitiva.

Para comprender la ventaja competitiva de una empresa, se deben analizar las actividades primarias y de apoyo, que aportan a la administración y ejecución del trabajo en la empresa. La forma de ejecución del trabajo para lograr los objetivos de mercadotecnia, de producción y de entrega del producto hacia los clientes, juega un papel fundamental para reducir o aumentar costos, dando margen para poseer o no una ventaja competitiva sostenible.

La cadena de valor y su identificación brinda el apoyo fundamental de análisis para visualizar las áreas de oportunidad en la empresa, precisamente en las actividades primarias y de apoyo, para comprender como están integradas las actividades y como se explica la comunicación con el medio ambiente. De paso, al identificarlas podemos también conocer las relaciones inter-organizacionales, y como están relacionadas las diferentes unidades funcionales, dicho de otra manera, visualizar los sistemas, procesos, procedimientos y actividades, que ayudan a establecer la forma integrativa de la empresa.

16 Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva. Op. Cit.*

La estructura y todas las actividades de trabajo involucradas, establecidas como “actividades primarias y de apoyo”, Porter establece que al desempeñarse dichas actividades, generan “valor”, para proveedores, para la empresa objeto de estudio y para los clientes o miembros del canal, compradores o clientes. Todo esto concebido como **sistema de valor**¹⁷.



**Figura 7: El sistema de valor
Empresa de un solo sector industrial.**

Aunado a lo anterior, se sugiere utilizar una guía de investigación para obtener información de la cadena de valor y sistemas de valores, como a continuación se enlistan, en el siguiente punto 3.3.2:

3.3.2 Guía de investigación para identificar la cadena de valor.

1. Identificar y desarrollar la cadena de valor genérica y partes componentes.
2. Identificación de las actividades de valor.
3. Observar el panorama competitivo.
4. La cadena de valor y la estructura organizacional.

Ver Anexo 4 “Cadena de valor de la PYME distribuidora automotriz”.

¹⁷ Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva. Op. Cit.*

3.4 Enfoques de planeación: un sistema de metodologías.

Los enfoques de planeación ofrecen el contexto en el cual podemos justificar el manejo y ubicación de los tipos de problemas que se presentan en la PYME automotriz, esto es, identificar los problemas tipo, que por ende, encajen en las categorías “problema” de los enfoques y así facilitar las herramientas o técnicas a utilizar con base a cada problema tipo identificado. En el presente caso para las PYMES distribuidoras y el proyecto de tesis, en referencia con la creación del modelo, se propone específicamente como contexto teórico la sección de problemas operacionales, dado que el modelo de intervención busca *resolver problemas en aquellas clases de situaciones en las que se busca corregir las fallas o mejorar el desempeño que se tiene de la organización, ya sea en un nivel general o en cualquiera de los procesos o partes*¹⁸.

Los problemas operacionales, inciden en el funcionamiento y desempeño de la PYME distribuidora automotriz, ya sea disminuyendo la efectividad en sus procesos, rotación de personal, baja productividad de taller y de ventas, baja calidad en el servicio al cliente interno y al cliente externo. Por lo tanto, el proceso de solución¹⁹ tiene como tarea fundamental investigar la falla y elementos susceptibles de mejora, para definir los cambios y ajustes a implementar.

Para lidiar con la clase de problemas operacionales, se cuentan con diversos enfoques que se pueden involucrar en las tres líneas siguientes:

- Procesos de mejora.
- Métodos causales.
- Métodos funcionales.

3.4.1 Procesos de mejora.

Considerado como un método participativo, se debe involucrar a la gente dado que el experto *en el trabajo es quién lo hace y es fuente natural de ideas. Por lo tanto, para éste método es clave invitar e influir al personal en la aportación de ideas y soluciones para mejorar la forma de realizar el trabajo. El objetivo es que el personal ocupe sus habilidades y conocimientos para mejorar su trabajo.*²⁰

¹⁸ Fuentes Zenón Arturo, *Enfoques de Planeación un sistema de metodologías*, 2ª. Impresión, septiembre de 2002, Colección “La planeación en imágenes”.

¹⁹ Fuentes Zenón Arturo, *Las armas del estratega*. Op. Cit.

²⁰ *Ibídem*

El desafío de éste método es darle vida a los procesos de mejora, por lo tanto se deben cuidar y seguir los siguientes puntos:

1. Crear una cultura de mejora, para involucrar al personal.
2. Generar un procedimiento de análisis de fácil entendimiento y aceptación, para favorecer la participación del personal.
3. Diseñar un sistema de atención de propuestas de cambio, para responder rápidamente a los requerimientos de mejora.

El Maestro Arturo Fuentes Zenón, menciona en su libro *Enfoques de Planeación: un sistema de metodologías*, la guía para procesos de mejora, que se selecciona para proponerlo en el presente trabajo de tesis, con base en los resultados del diagnóstico y los resultados aplicados a la PYMES distribuidoras, como a continuación se detalla en dicha guía:

Guía para los procesos de mejora.

1. **Detección de problemas:** Búsqueda de problemas mediante la observación del área de trabajo.
2. **Registro de problemas:** enlistar por escrito los problemas encontrados.
3. **Elaboración de propuestas:** Generación de alternativas de solución, junto con la estimación de tiempos, costos y beneficios.
4. **Aprobación y puesta en marcha:** Valoración de las propuestas de solución, sometimiento a pruebas y su implementación correspondiente.
5. **Seguimiento:** Observación y vigilancia de la puesta en marcha, de los resultados, posibles desviaciones y realización de los ajustes respectivos.

Para un correcto funcionamiento de la guía se requiere de crear un centro de sugerencias que retroalimente a las etapas.

3.4.2 Métodos causales.

El objetivo de los métodos causales, es detectar las fallas para determinar los puntos de mejora, observando los síntomas, signos, señales de mal funcionamiento ocasionados por las fallas para determinar las causas y visualizar los efectos.

1. **El diagrama de pescado**, puede facilitar gráficamente identificar las causas que están escondidas en esos signos, síntomas o señales, aportando un orden y clasificación de causas y efectos. En resumen, identificar y clasificar causas y efectos.
2. **Las cadenas causa-efecto y su representación relacional** para visualizar la red causal, que ayuda a visualizar que cada causa se pudiese convertir en efecto de una causa anterior, con la finalidad de llegar a la raíz del problema.
3. **Las alternativas de solución**, siendo de dos tipos, uno corregir de tajo el problema eliminando la causa para disminuir o eliminar el efecto, o sólo disminuir el efecto.

“Rompiendo un elemento de la cadena causa-efecto” podemos estar en condiciones de empezar a solucionar un problema operacional²¹.

Las alternativas que puedan romper un elemento o varias partes de la cadena en la red causal, serían consideradas solución.

Guía para el análisis causal:

1. **Planteamiento de la problemática:** listado de problemas, jerarquía y selección del o los problemas a afrontar.
2. **Diagnóstico:** Obtención de información relevante y específica para identificar las posibles causas y sus relaciones causa-efecto. En síntesis, como se encuentra compuesta la problemática, *un conjunto borroso de problemas²²*, para determinar cómo se encuentra el área a mejorar.
3. **Prescripción:** Generación de las alternativas de solución, evaluación y selección de la mejor alternativa.
4. **Instrumentación y control:** Planeación de la implementación de las soluciones, así como su ejecución y control.

²¹ Fuentes Zenón Arturo, *Enfoques de Planeación un sistema de metodologías. Op. Cit.*

²² Suárez Rocha Javier, *Enfoque de sistemas, catedra de la Maestría en Planeación 2004*

3.4.3 Métodos funcionales.

Cuando se aspira a mejoras globales o totales de un sistema o un conjunto de procesos debido a fallas generalizadas de todo el sistema, podemos utilizar los métodos funcionales. El factor clave es crear el sistema de actividades involucrados en los procesos y subprocesos.

Guía para el análisis funcional:

1. **Planteamiento de la problemática:** listado de problemas y su presentación gráfica.
2. **Diagnóstico:** Identificación del procesos o subproceso a corregir o mejorar, elaborando un modelo conceptual del mismo, para detectar las fallas en las actividades, uniones mal conectadas y errónea organización.
3. **Prescripción:** Generación de las alternativas de solución, orientadas a ajustes, rediseño o diseño de un proceso o varios, así como su evaluación y selección.
4. **Instrumentación y control:** Planeación de implementación, ejecución y control.

3.5 Modelos, tipos y clasificación.

Con base en la propuesta del modelo de intervención, como contexto se hace necesario para el presente trabajo, mencionar y explicar **qué es un modelo, clasificación y tipos de modelos**, así como indicar que el modelo propuesto por el presente trabajo, hace referencia a un tipo de modelo determinado y su justificación.

3.5.1 Definición de modelo.

Un modelo ²³ es una representación sencilla, simplificada y breve de un sistema, con el propósito de aproximar y probar el funcionamiento de un sistema. Dicha representación busca conocer, predecir e identificar las formas de comportamiento del sistema objeto de estudio.

La representación de modelos adopta varias formas:

- **Mentales:** visión personal de una ideología, usos y costumbres de un país.
- **Físicas:** los planos de una casa y su proyecto de construcción, un puente, una computadora, un dispositivo eléctrico, etc.

²³ <http://arantxa.ii.uam.es/~aguirre/OS/sms.pdf> Fecha de consulta: abril 2013

- **Simbólicas:** representaciones lógicas, matemáticas, y representaciones de fenómenos físicos, etc.

3.5.2 Tipos de modelos y su clasificación.

Modelos físicos, dinámicos, matemáticos, conceptuales, entre otros.

Estáticos y Dinámicos.

- **Estáticos:** Representan el sistema en un instante determinado. El tiempo no juega ningún papel.
Por ejemplo, cálculo de integrales definidas.
- **Dinámicos:** Sistemas que evolucionan con el tiempo.
Por ejemplo, banda transportadora en una fábrica.

Deterministas y Estocásticos.

- **Deterministas:** Aquellos modelos que no contienen elementos aleatorios.
Por ejemplo, un sistema de ecuaciones diferenciales modelando una reacción química.
- **Estocásticos:** Aquellos modelos que presentan variables aleatorias y sujetas a la probabilidad.
Por ejemplo, un banco (servicios bancarios y financieros).

Continuos y Discretos.

- **Continuos:** Son aquellos en los que las variables de estado cambian de forma continua con el paso del tiempo.
Por ejemplo, el comportamiento global del tráfico de una autopista.
- **Discretos:** Son aquellos en los que las variables de estado cambian instantáneamente en instantes separados de tiempo.
Por ejemplo, el movimiento individual de los autos en una autopista.

3.5.3 Proceso de modelado.

Modelado es el proceso de establecer relaciones entre entidades importantes de un sistema, identificar y relacionar las diferentes variables, establecer parámetros y variables intermedias, para representar a un sistema en términos simplificados.

Los modelos se denotan en términos de función objetivo, criterios de desempeño y restricciones, variables principales, parámetros, indicadores, variables intermedias y finalmente datos relevantes al sistema objeto de estudio a modelar.

3.5.4 Formulación del modelo.

- Construir un diagrama conceptual que relacione las diferentes variables.
- Hacer énfasis en la simplicidad, facilidad de formulación y comprensión.
- Usar el mínimo número de variables necesarias para describir el sistema mediante el modelo.
- Evitar la excesiva simplificación, el modelo puede caer en la inutilidad.
- Evitar la inclusión de detalles triviales, dado que hace al modelo excesivamente extenso y difícil.
- Ser consistente con la información y datos, integrar justamente la información relevante al sistema.

3.6 Aplicación de la planeación estratégica.

3.6.1 Concepto de estrategia²⁴

Para el presente caso PYMES distribuidoras automotrices, el concepto de estrategia juega un papel fundamental en su permanencia y desarrollo. Recordando lo descrito en el capítulo 2 y en específico el tema de los nuevos tiempos de la industria automotriz junto con la competencia tan reñida por la preferencia del cliente o consumidor, se observa que la partición y repartición del mercado en nuevas porciones, justifica para el modelo propuesto de intervención, contar con el marco referencial de tres estrategias básicas: la estrategia directiva, competitiva y operativa.

El diseño de estas estrategias buscan responder a cuestionamientos clave como:

¿Qué capacidad actual competitiva tiene la PYME distribuidora?

¿A qué aspira la empresa?

¿Cómo generar sus objetivos?

¿Cómo orientar sus recursos al logro de los objetivos?

De tal forma que la PYME distribuidora puede prepararse para afrontar el medio ambiente y la rivalidad ejercida por los competidores en su mercado.

²⁴ Fuentes Zenón Arturo, *Las armas del estratega. Op. Cit.*

Para complementar el concepto, es importante resaltar que Mintzberg (1987) concibe a la estrategia de 5 formas específicas como:

- **Plan**, representando un curso de acción con un objetivo y plazo determinado.
- **Pasada o maniobra**, o realizar un movimiento inesperado en contra de la competencia, para superar o librar un impacto de esta.
- **Posición**, consistente en colocarse en un determinado mercado con un objetivo superior.
- **Patrón**, representando una forma o modo de actuar en el mercado para lograr reconocimiento e identificación.
- **Perspectiva**, equivalente a la visión básica o fundamental de una empresa.

Ackoff (1970) propone una “R” adicional a las P’s, para identificar la relevancia de una estrategia dependiendo del grado de afectación en la empresa y para diferenciar lo estratégico de lo táctico.

3.6.2 Niveles de la planeación estratégica.

Las estrategias básicas, para responder a los cuestionamientos clave generales, mencionados en el 1er. párrafo anterior, también están cada una relacionadas con las siguientes preguntas, según cada estrategia:

- **Estrategia Directiva**, deben cuestionarse fundamentalmente ¿en qué negocios competir?, ¿cómo conducir el grupo de negocios?, para el caso de las PYMES distribuidoras, representaría generar una estrategia por cada tipo o versión de automóvil. Equivalentemente, ver con éste enfoque de unidad estratégica de negocio a las diferentes áreas productivas, tal es el caso del taller de servicio y del área de ventas con sus diferentes canales.
- **Estrategia competitiva**, responde a ¿cómo competir en cada negocio? Para las PYMES distribuidoras, significa que sus esfuerzos de ventas y mercadotecnia estén orientados a dar la atención y servicio al cliente de una manera distintiva, con ventajas sobre sus competidores, hasta crear una ventaja competitiva.

- **Estrategia operativa**, las operaciones de ventas, servicio y atención al cliente en las PYMES distribuidoras, representan la ejecución de las actividades en general del trabajo. Por lo tanto, el conjunto o mezcla de todos los esfuerzos de ventas, postventa y servicios en general aportan a las condiciones competitivas de la empresa, por lo tanto ¿cómo mejorar la capacidad competitiva? es crucial para entender como alinear los recursos operativos para lograr éste objetivo.

Complementando a las estrategias, es importante mencionar que para su concepción, se debe tomar en cuenta el análisis de oportunidades y amenazas, para saber que se espera del medio ambiente y cómo afrontar los retos. En el párrafo siguiente se explica los elementos y la utilidad de realizar análisis interno y externo para la PYME distribuidora automotriz.

3.6.3 Análisis externo – interno.

El crecimiento y desarrollo de la industria automotriz en México ha sido considerable, factores como la apertura del mercado, el incremento en variedad de marcas y sus servicios, la demanda de mayor calidad por parte de los clientes o consumidores, ha gestado una competencia más reñida y dinámica, lo que ha hecho que ésta industria sea más compleja. Con base en lo anterior, las PYMES distribuidoras automotrices deben contar con información clara, rápida y oportuna, para la creación y aplicación de estrategias basadas principalmente en el conocimiento de las preferencias del cliente. También no menos importante el conocimiento de planes y programas de la competencia.

Como justificación, las ideas anteriores, sirven de base para utilizar como herramienta de apoyo especial para el modelo de intervención, el análisis externo-interno. A continuación, se expresan brevemente los dos tipos de análisis.

Análisis externo: realizar una evaluación del mercado objetivo para determinar con claridad las oportunidades y amenazas que se puedan presentar, ya sea que motive o restrinja el desempeño de la PYME distribuidora en su mercado y su afectación.

Análisis interno: efectuar una revisión y análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, con el objetivo de conocer e identificar los recursos necesarios a mejorar y sostener las fortalezas ya obtenidas y atacar las debilidades.

Tanto el análisis externo como interno, sus resultados deben de servir para generar estrategias especiales de respuesta.

3.7 Metodología de Sistemas Suaves: la base de la acción de investigación.

3.7.1 Comentarios con respecto a la PYME distribuidora automotriz.

La investigación de la problemática general y específica de los sistemas y procesos así como las formas organizacionales de las distribuidoras PYMES automotrices, se realizó inicialmente como propuesta tomando como base el **“ciclo metodológico de la acción de investigación”, de la metodología de sistemas suaves de Checkland** de su nombre original en inglés **“Soft Systems Methodology in Action”** y que aportó la facilidad de conocer e identificar con precisión “problemática general y problemas específicos” del sistema-distribuidor PYME automotriz, así como la definición de las etapas para definir en forma general, objetivos, sistemas, actores, relaciones y fines, con base en los estudios y observaciones realizadas en las distribuidoras antes mencionadas en el presente trabajo y que sirvieron como base para desarrollarlo.

3.7.2 La base de la acción de investigación.

Como antecedente, Optner en 1965, en su libro “Análisis de sistemas para la solución de problemas industriales y de negocios”, propone que viendo el concepto de negocio como un sistema “es posible extraer las propiedades especiales como generales de un problema” y coloca las bases para sus cuatro preceptos fundamentales para utilizar el concepto de “sistemas”:

1. Muchos problemas al aparecer, vuelven a surgir al considerarse como problemas de sistemas en vez de problemas aislados o individuales. Lo que el sugiere que las soluciones son transferibles de un problema de sistema a otro.
2. La visión de los sistemas ayuda a concentrarse en el proceso y sus problemas que inciden en éste, en vez de concentrarse en los “resultados”, entonces por la transformación efectuada en los procesos, Optner considera que es precisamente ahí en dicha transformación donde se puede originar la corrección o mejora de problemas, y en consecuencia los resultados serán modificados y /o corregidos o mejorados desde su origen, “sus procesos”.
3. Los sistemas podrían en dado caso, proporcionar objetivo u objetivos estándar, mediante los cuales se puedan organizar para alcanzar soluciones.

4. Varios problemas generalmente están mezclados, por lo tanto tienen atributos tanto cualitativos, como cuantitativos.

Por lo tanto, se debe considerar y administrar correctamente soluciones ya probadas, para transferirlas según sea el caso y cuando sea viable realizar dicha transferencia, sí pero con sus respectivos ajustes con base a los datos relevantes del problema o problemas en cuestión.

Así entonces, la base de la investigación en acción, permite tener un marco de trabajo para realizar las acciones correspondientes de intervención en la PYME distribuidora automotriz. Genera un orden metodológico para realizar las diferentes acciones concurrentes a obtener información de la problemática y su integración al cuerpo de información relevante.

Cabe mencionar que el ciclo metodológico se aplica en el modelo de intervención en específico en la etapa 4.

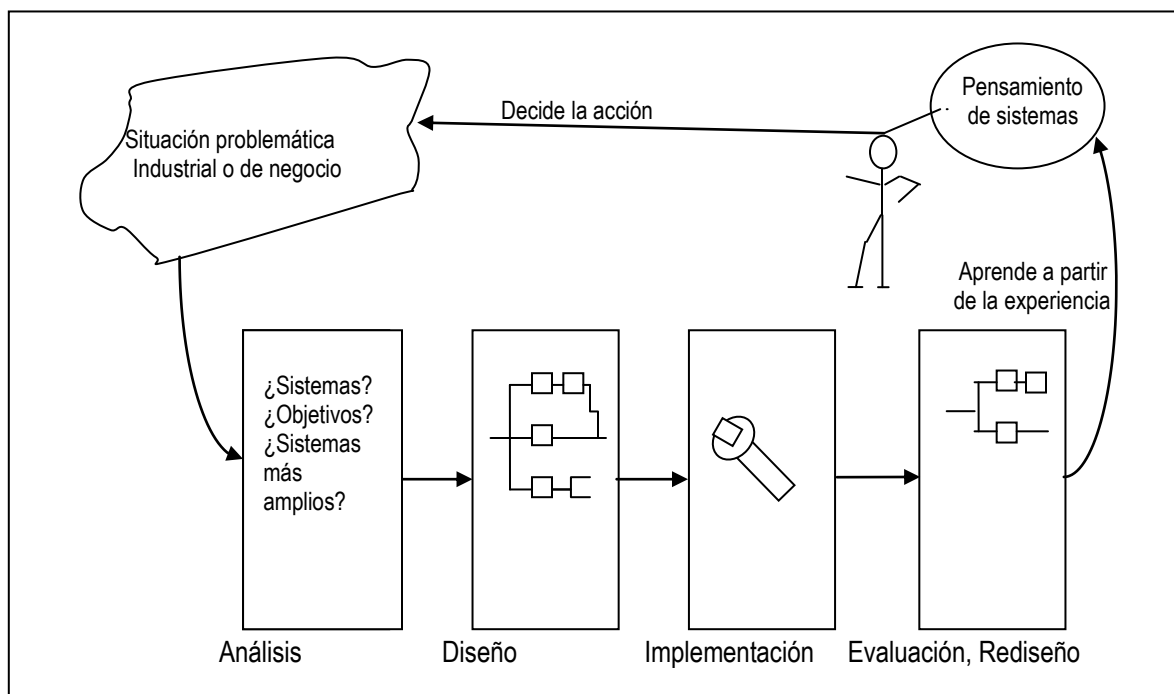


Figura 7 a: El ciclo metodológico en el inicio de la acción de investigación*

*Checkland Peter, *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*, pág.170 Figura 5, Limusa 2006

CAPITULO 4

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices específicamente para el área productiva de Ventas y Post Venta (Refacciones y Taller de servicio), con un enfoque integral, con técnicas y metodologías de la planeación y de los sistemas suaves. El modelo deberá tener la capacidad de aportar las soluciones reales que éstas empresas Pymes requieren, facilitando así una mejor organización, productividad y competitividad para su desarrollo. A través de la aproximación del modelo a diseñar se considerará realizar un estudio y análisis de los entornos e interacción de estas empresas con la finalidad de visualizar su modelo de transformación.

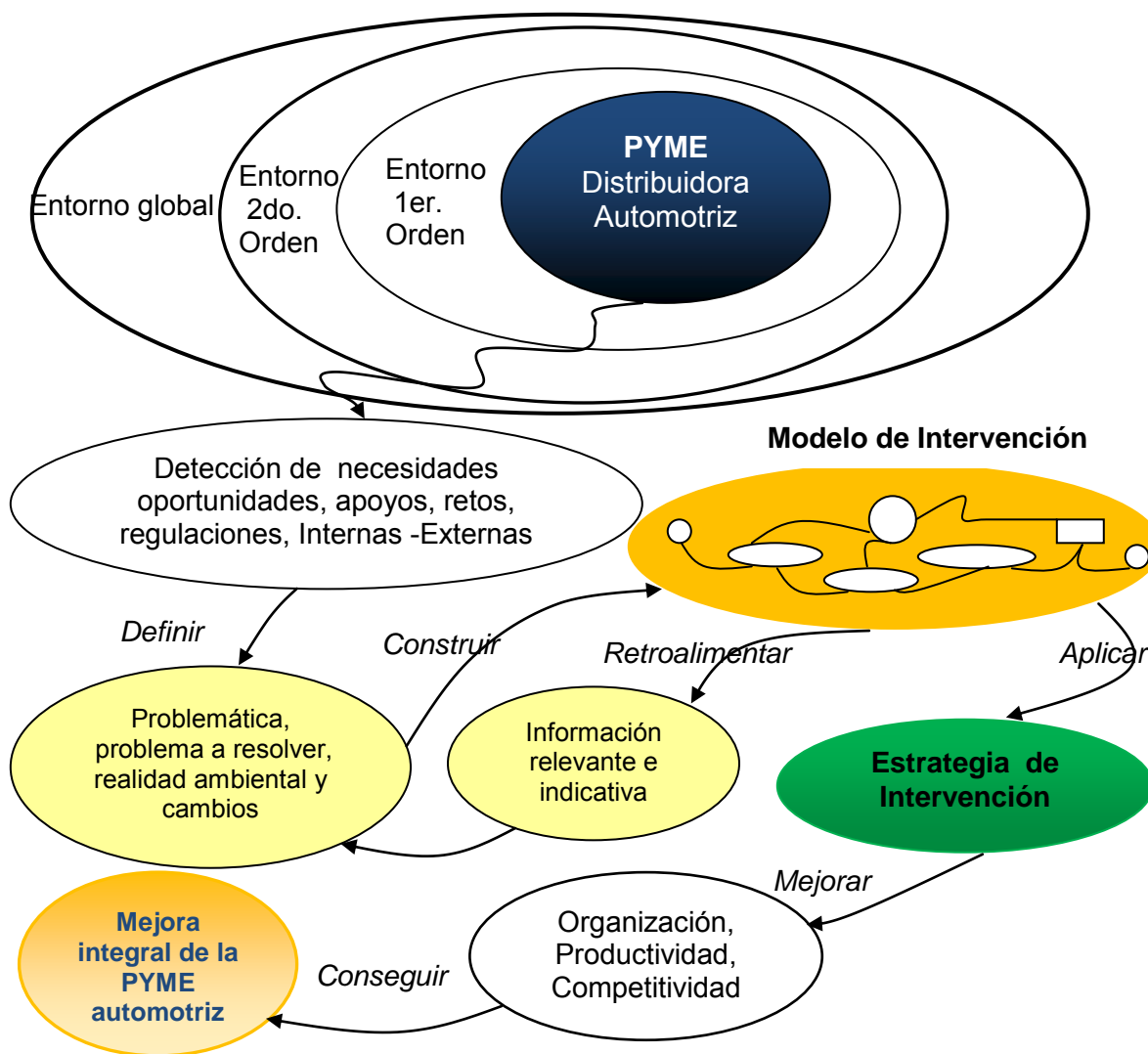


Figura 8: Estudio y análisis de entornos de la PYME distribuidora. Elaboración propia.

4.2 Objetivos Específicos.

Para alcanzar el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos, como se detallan a continuación:

- 4.2.1 **Ubicar el medio automotriz.** *Definir y establecer* las relaciones e interacciones de las PYMES distribuidoras de automóviles, detectando sus elementos del ambiente interno y externo para visualizar su proceso general de transformación y su cadena de valor.
- 4.2.2 **Importancia del sector.** *Identificar* el sector de estas PYMES distribuidoras de automóviles, observando su contribución a la economía nacional.
- 4.2.3 **Identificación de la problemática.** *Detectar* mediante investigación en sitio, la problemática circunscrita a la frontera de las áreas productivas de Ventas y Postventa (Servicio y Refacciones) en las que están inmersas estas empresas, tomando como muestra de 3 a 5 distribuidoras, para conformar el caso de PYMES distribuidoras automotrices.
- 4.2.4 **Cadena de valor.** *Identificar* los elementos de la cadena de valor de estas PYMES para el diseño y generación del modelo.
- 4.2.5 **Modelo de intervención.** *Diseñar* un modelo de intervención con enfoque sistémico para este tipo de PYMES, que mediante la identificación de la problemática a resolver, el análisis de la estructura organizacional y su cadena de valor, coadyuve al mejoramiento organizacional, productivo, operativo y competitivo de la PYME distribuidora automotriz.
- 4.2.6 **Estrategia de intervención.** Establecer una estrategia que sirva de curso de acción para efectuar una adecuada intervención a este tipo de empresas.

En la siguiente figura 9, se estructuran los objetivos específicos, tomando como orden secuencial el sentido de las manecillas del reloj:



Figura 9: Estructura de objetivos para la definición del modelo y la estrategia de intervención. Elaboración propia.

4.3 Propiedades y ventajas del modelo.

- 4.3.1 El modelo se considera viable de aplicarse a cualquier PYME distribuidora automotriz, ya que la problemática, causas, efectos y áreas de oportunidad, son en general comunes.
- 4.3.2 El modelo con su enfoque integral, organiza a la PYME distribuidora automotriz respecto de sus áreas funcionales, sistemas, procesos, personal, operaciones, así como sus actividades y tareas. La problemática general se define jerarquizando desde el problema general a problemas particulares y áreas de oportunidad e identificando la congruencia de los objetivos desde el nivel estratégico hasta el operativo, para generar soluciones que resuelvan la problemática, mediante la aplicación de técnicas y metodologías de la planeación, en específico apoyadas con las del marco teórico.
- 4.3.3 El modelo es fácilmente aplicable por el consultor, mediante la estrategia de intervención.
- 4.3.4 La estrategia de intervención, sirve como plan y guía para lograr una intervención que alcance la implementación de las soluciones.

A continuación se presenta la siguiente figura, en la cual se expone el acercamiento al modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices:

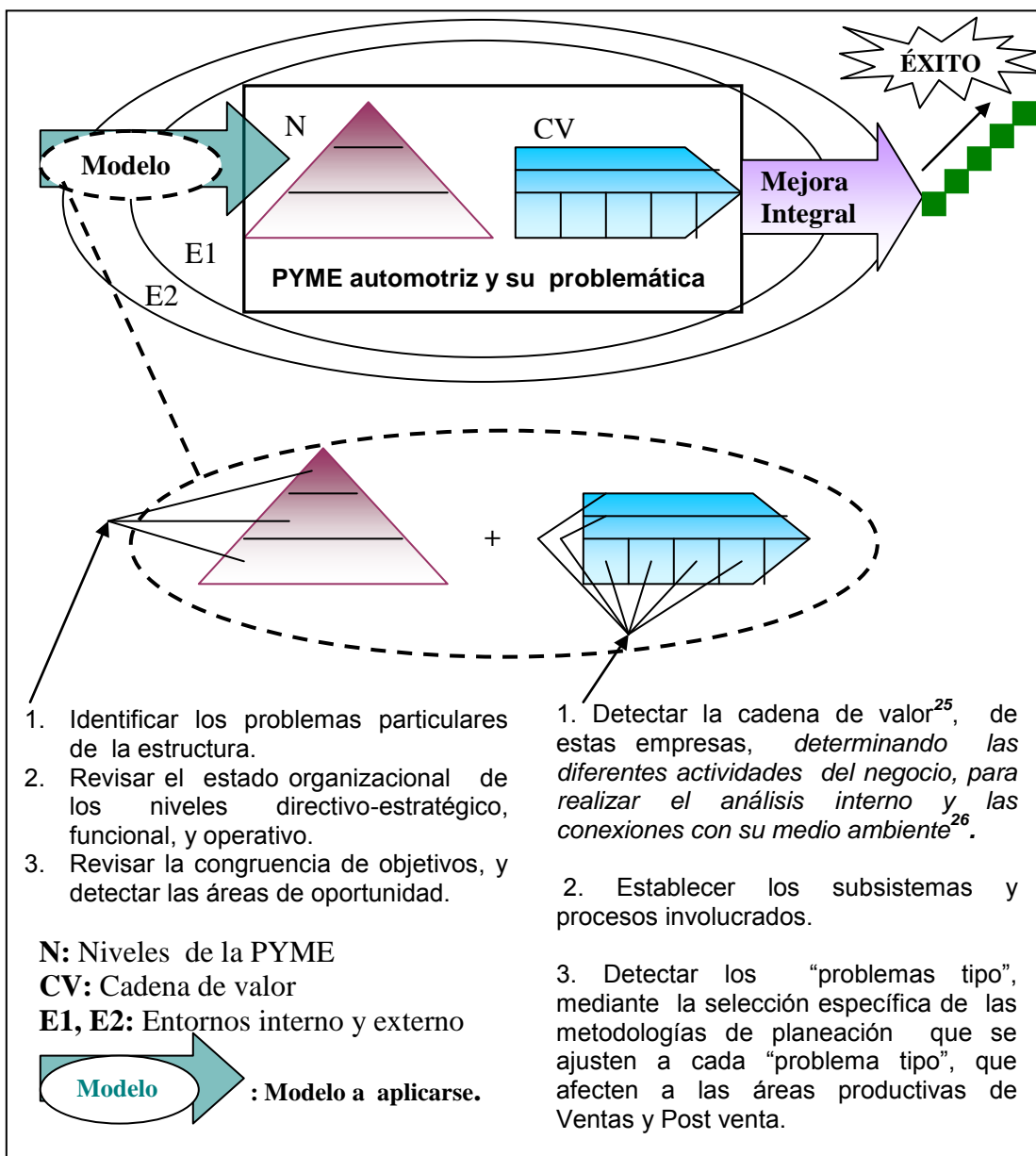


Figura 10: Acercamiento al modelo de intervención. Elaboración propia.

²⁵ Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*. pág. 34, Op. Cit.

²⁶ Fuentes Zenón Arturo, *Las Armas del Estratega*, pág. 79, Op. Cit.

4.4 Justificación de la investigación.

A la recuperación, expansión y diferenciación, que la industria automotriz ha tenido desde el año 1996 (ver capítulo 2), se ha sumado la globalización, reflejándose en un comportamiento del sector, muy competitivo y agresivo. Es por ello, que se considera oportuno la creación de un modelo de intervención acorde a la realidad financiera, retos, expectativas de desarrollo, cadena de valor, y medio ambiente competitivo de éstas Pymes, que ofrezca una opción de mejoramiento integral de éstas empresas.

Las Pymes distribuidoras automotrices forman parte del universo del 98% de Pymes en México, que por su estructura organizacional y el número de personal empleado, -Ver cuadro "CLASIFICACIÓN DE TAMAÑO Y CANTIDAD DE DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES POR NÚMERO DE EMPLEADOS" (Comercio al por menor automóviles nuevos)-, representan una gran contribución económica y de generación de empleo para el país.

Aunado a lo anterior, la aportación de este trabajo de investigación, es conceptualizar un modelo de intervención de enfoque integral, sistémico y especializado que permita dar soluciones reales y efectivas a los problemas que viven éstas empresas.

El mapa conceptual que expresa la justificación se presenta en la siguiente figura:

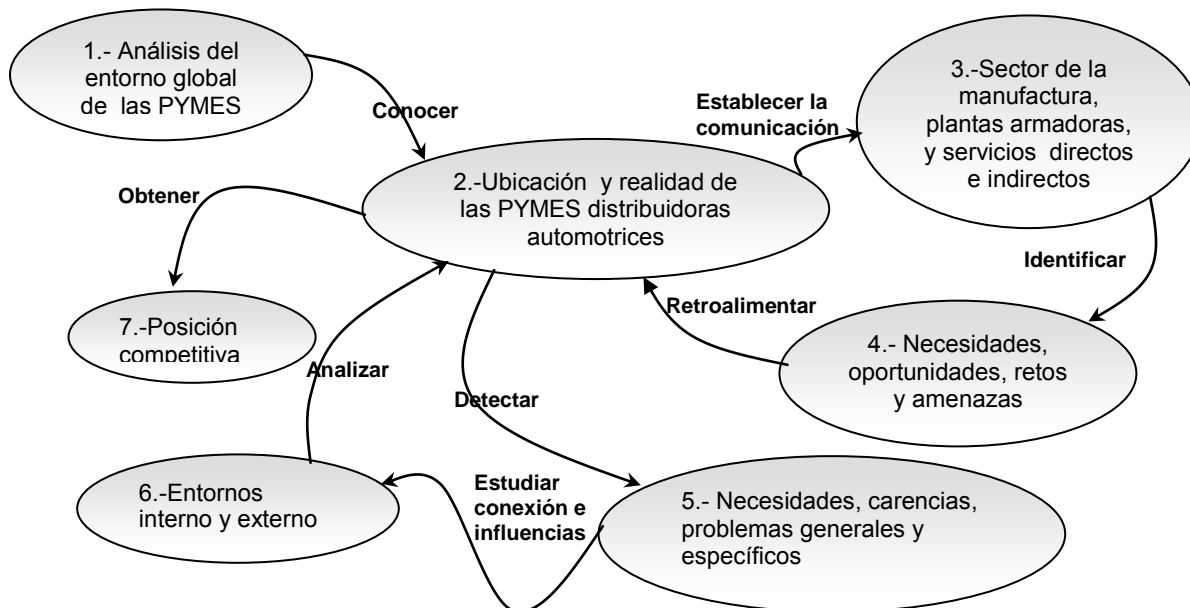


Figura 11: Mapa conceptual de la justificación de la investigación.
Elaboración propia.

4.5 Metodología

4.5.1 Proceso de investigación y su sustentación

El proceso de investigación consistió, inicialmente, en estudiar y analizar el sector específico de las Pymes distribuidoras automotrices y sus interacciones con el medio ambiente.

En la siguiente etapa se diseñaron cuestionarios basados en este estudio para la obtención de información más específica del sector, y para aplicarlos “en sitio”.

A través de la aplicación de los cuestionarios, se obtuvieron observaciones adicionales, toma de notas relevantes, información referente a percepciones y puntos de vista de los diferentes niveles de estas empresas, conformando así un análisis de estas Pymes. El apoyo brindado por el personal clave y personal operativo de estas Pymes, a partir de la interacción encuestador – encuestado, puso de manifiesto la problemática, logrando así su visualización.

Toda vez que se detectó la problemática, se buscó seleccionar los métodos, técnicas, y herramientas, que radican en el estado del estado del arte de la planeación, viables de adaptarse a la problemática y dar “cooperación” al diseño del modelo de intervención, ajustándose hacia la concepción de alternativas de solución que el modelo genere.

Esta selección, se aplica una evaluación para saber que métodos pueden ser utilizados en el modelo, que efectivamente sirvan para atacar a la problemática detectada, y así obtener el marco teórico que soporte la creación del modelo de intervención.

La evaluación radica en la naturaleza tanto del método ó técnica, como de la raíz de la problemática, y si éstas son compatibles. Una vez realizada la evaluación, para cuestionar y justificar si los métodos son viables, adaptables y factibles de aplicarse a la problemática, la evaluación nos lleva a dos tipos de respuestas: la afirmativa que nos permitirá diseñar el modelo con el marco teórico que lo soporte. Y la negativa, que nos remitirá nuevamente a la problemática. En este punto se deben buscar nuevos métodos, hasta encontrar los adecuados a la problemática, y continuar con la construcción de un modelo respaldado.

La oportunidad de aplicación del modelo dependió de diversos factores como:

- Relación profesional cercana con las distribuidoras.
- Autorización de la dirección ó gerencia general y tiempo disponible.
- Políticas de información confidencial y su uso en el manejo de información administrativa y técnica.
- Celo profesional y empresarial, con respecto a sus sistemas de trabajo.
- Políticas de sus corporativos y/o plantas armadoras a los cuales representan.
- Sistemas y métodos rígidos de operación marcados en sus contratos de distribución y/o concesión.

No obstante lo anterior, se intentó aplicar el modelo de intervención para generar la aplicación práctica correspondiente, en una de las distribuidoras encuestadas, mostrando el ejemplo en el anexo correspondiente.

Adicionalmente a la oportunidad de aplicación, el modelo queda soportado por la investigación realizada en las empresas visitadas con la información directa obtenida, dado que al efectuarse éste trabajo en éstas, el modelo creado es resultante de la realidad, representando en sí mismo por la misma investigación, un estudio de caso con base en la metodología de estudio y análisis utilizada. Por lo tanto, se propone como un modelo teórico-práctico. Dicho Modelo se puede retroalimentar de la definición de la problemática para enriquecerse. Si se tiene la oportunidad de aplicarse directamente, se forma la aplicación del estudio de caso, lo que lo convierte en un modelo práctico. Al igual que el modelo teórico, también se puede retroalimentar de la definición de la problemática, para posteriormente continuar con el flujo lógico de selección y evaluación de métodos y técnicas. **En lo mencionado anteriormente, radican la característica de adaptabilidad del modelo y que puede ser replicable a otras PYMES distribuidoras automotrices e incluso empresas distribuidoras grandes.**

Cabe mencionar que en la creación del modelo, alternamente se diseña su estrategia de intervención, ésta, con la finalidad de tener un camino a seguir para llevar a cabo la implementación en éste tipo de empresas.

Posteriormente se efectúan conclusiones de todo el trabajo de investigación y se recomiendan otras líneas de investigación.

En la siguiente figura se esquematiza el proceso mencionado anteriormente, el cual ayuda a tener una visión comprehensiva de la planeación de la investigación, para el presente trabajo de tesis.

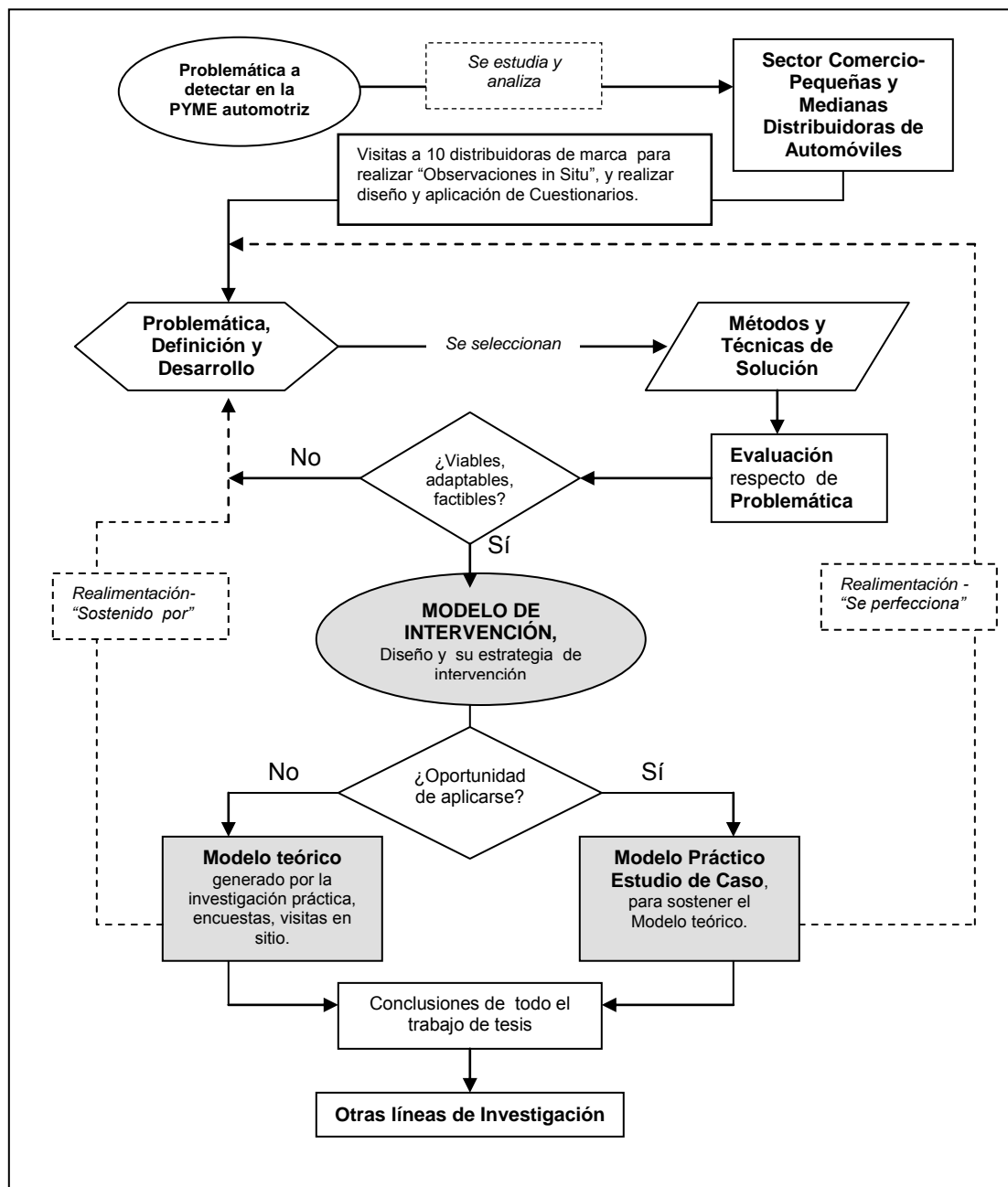


Figura 12: Proceso de la investigación en la PYME distribuidora.
Elaboración propia.

4.5.2 Método de investigación.

El método de la investigación comprendió en una primera instancia, efectuar observaciones generales para lograr un diseño de cuestionarios que facilitaran una posterior obtención de información más precisa de las problemáticas. En una segunda instancia ya con los cuestionarios diseñados, se utilizó otro instrumento de investigación, la entrevista. A través de ambos instrumentos, aplicados simultáneamente se pudo obtener con mayor facilidad información más puntual de las problemáticas y problemas a resolver. Lo anterior, se logró al aplicar éstos instrumentos de forma presencial y directa al personal que labora en las diferentes PYMES distribuidoras estudiadas.

La muestra representativa que se seleccionó, son distribuidoras automotrices pertenecientes a la zona central de nuestro País, como se describe más adelante en el punto 4.5.3.

Con respecto a la selección del personal para realización de entrevistas y aplicación los cuestionarios, se utilizaron los siguientes criterios respecto de:

- **Recursos Humanos de la empresa.**

- a) Nivel de influencia en la toma de decisiones.
- b) Posición en el nivel jerárquico de la estructura organizacional de la empresa.
- c) Nivel de conocimiento y experiencia de su ámbito laboral.

- **Visitas a distribuidoras.**

Se realizaron visitas *in situ*, considerando la distancia y facilidad de traslado en la Ciudad de México y hacia estados conurbados.

- a) Diez PYMES distribuidoras automotrices visitadas en la Ciudad de México y en tres entidades federativas de la zona centro del país, en específico los Estados de Michoacán, Morelos y Estado de México.

- b) Ubicación de las empresas visitadas:

En la **Ciudad de México**, se visitaron **cinco distribuidoras**, tres de éstas en las zonas de (Tlalpan, Villa Coapa, y colonia del Valle); dos más en (Cuajimalpa, San Jerónimo).

En el Estado de **México**, se visitó **una** distribuidora en Naucalpan de Juárez.

En el Estado de **Morelos**, se estudió **una** distribuidora en Cuernavaca.

En el Estado de **Michoacán**, se analizaron **tres** distribuidoras en las ciudades de Morelia, Uruapan y Apatzingán, respectivamente.

Con la información recabada en las observaciones iniciales y junto con el diseño de los cuestionarios, se estableció realizar la aplicación de éstos en los tres niveles jerárquicos de estas empresas, como se verá más adelante en el apartado de “cuestionarios y su justificación”.

La selección de distribuidoras para realizar las visitas en sitio, se basó en los criterios que marca la *clasificación de tamaño y número de empleados del sector automotriz*²⁷ como refiere el sistema de información empresarial mexicano, y que se menciona en el capítulo 2 del presente trabajo.

4.5.3. Objetivos del método.

Los objetivos del método para proveer la información base para el diseño del modelo de intervención, se expresan a continuación:

- a. Definir la problemática mediante las pláticas, entrevistas y aplicación de los cuestionarios de investigación y observaciones en sitio.
- b. Conocer e identificar la estructura organizacional, departamentalización, cadena de mando, funciones y actividades de las distribuidoras; principalmente en el área de ventas y postventa (servicio y refacciones), al tiempo de definir y conceptualizar como son organizacionalmente las distribuidoras automotrices.
- c. Definir su modelo de sistema de transformación para identificar sus elementos internos, externos y medio ambiente; lo que ingresa y lo que produce, ofreciendo una visión completa de la conformación de una pyme distribuidora automotriz.
- d. Reconocer los problemas clave o tipo en los diferentes niveles y su repercusión en los departamentos de ventas y postventa (taller de servicio y refacciones).
- e. Identificar y determinar las actividades primarias de apoyo, y procesos que generan valor al cliente; en otras palabras, detectar la cadena de valor de estas PYMES distribuidoras automotrices; elemento primordial de nuestro modelo de intervención.
- f. Desarrollar un diagnóstico organizacional que muestre los problemas específicos y comunes entre las distribuidoras. A partir de ello detectar las áreas de oportunidad y observar conjuntamente los métodos y técnicas que permitirán obtener una definición del estado actual, y el estado ideal ó deseado.

²⁷ www.siem.gob.mx/portalsiem , SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano. Fecha de consulta: mayo 2007.

- g. Construir una serie de análisis estratégicos, funcionales y operativos que sirvan de herramienta para dar valor y justificación a los métodos utilizados, y al modelo de intervención en sí mismo.
- h. Diseñar indicadores de medición para ser utilizados en el modelo de intervención, para medir rendimientos, desempeños y alcances de objetivos, bajo la premisa de “lo que se pueda medir, se puede mejorar”.
- i. Generar el marco teórico metodológico que sustente al conjunto de métodos y técnicas de solución que se aplicarán en el modelo de intervención para resolver la problemática de estas distribuidoras.

El alcance de estos objetivos contribuyeron a la definición del modelo, que previamente sustentado con el marco teórico metodológico, se considera pueda ser efectivo para la problemática de éstas Pymes distribuidoras automotrices.

La información global, específica, y medular de este tipo de empresas, coopera al diseño del modelo de intervención y su estrategia, permitiendo su adaptación y ejecución en términos de eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética ²⁸.

4.5.4 Descripción de visitas.

Para realizar la investigación que definió la problemática y que ayudó a aproximar y diseñar el modelo de intervención de PYMES distribuidoras automotrices, se realizaron visitas a distribuidoras en la ciudad de México y en los Estados de México, Morelos y Michoacán, tal como se describe en el punto 4.5.2 en el apartado “Visitas a distribuidoras”. El trabajo de observación e investigación se realizó en las distribuidoras de las marcas siguientes:

- En la Ciudad de México, se visitaron y analizaron cinco distribuidoras, de las cuales tres son de marca alemana VW, específicamente en las zonas (Tlalpan, Villa Coapa, y Colonia del Valle). Dos distribuidoras más, una de estas en la zona de Cuajimalpa, de la marca americana FORD, y otra más en las inmediaciones de San Jerónimo, de la marca japonesa NISSAN.
- En el Estado de México, se eligió el municipio de Naucalpan de Juárez, específicamente en la colonia Echeagaray, visitando una empresa distribuidora mediana de marca alemana VW automóviles compactos y medianos.

28 Dr. Suárez Rocha, Javier, *Las 5 “E’s” en la Planeación, apuntes de clase de la asignatura de Enfoque de Sistemas, Octubre 2003, Semestre 2004-1, Profesor del Departamento de Sistemas DEPMI UNAM.*

- En el Estado de Morelos, propiamente en la ciudad de Cuernavaca, se visitó a una distribuidora de la marca francesa RENAULT.
- Adicionalmente, se tuvo la oportunidad de visitar por recomendación a un grupo automotriz líder del Estado de Michoacán, con automotrices en las ciudades de Morelia, Uruapan y Apatzingán, siendo tres distribuidoras las visitadas, de la marca GM General Motors, específicamente en tres diferentes segmentos: el 1º en segmento súper-lujo (Cadillac-Saab-Hummer), el 2º en el segmento de compactos, medianos y lujo (Pontiac), y la 3ª distribuidora del segmento compactos, medianos y grandes (Chevrolet). Con éstas visitas, se logró conocer más sistemas de control y venta a crédito de respuesta rápida, que la gran mayoría de distribuidoras no poseen o al menos no en el grado de desarrollo de éstas.

Se observaron inicialmente las estructuras organizacionales, procesos comerciales, administrativos y de taller. Se analizaron y observaron políticas, estrategias, administración de personal y sistemas de atención al cliente.

Estas distribuidoras se seleccionaron para tener una visión lo más completa posible de su estado actual, con base en su ubicación y área de influencia competitiva, para obtener información relevante de su problemática, funcionamiento, operaciones y contar con la oportunidad de detectar situaciones en común. Lo anterior, con base a la diversidad de marcas de automóviles y las diferentes zonas de influencia económicas, así como el tamaño (unas pequeñas y otras medianas).

Con las diferentes visitas, se lograron efectuar análisis preliminares y el conocimiento del personal clave que aportó datos significativos. Además, se facilitaron las observaciones físicas del área de ventas, del área de servicio mecánico, almacenes, áreas y espacios productivos y de traslado y movimiento de materiales, así como la observación de los procesos de atención a clientes. Esta información aportó la aproximación, diseño y justificación de los cuestionarios técnicos de investigación, que sirvieron de base para la visualización preliminar y la conceptualización y desarrollo final del modelo de intervención propuesto.

Se realizaron entrevistas formales y la aplicación de los cuestionarios técnicos ya diseñados, con el personal clave “**stakeholders**”²⁹, para obtener información y datos específicos de los sistemas que intervienen y transforman los recursos.

29 Dr. Suárez Rocha, Javier, “Stakeholders, término dado a las personas claves en la empresa que influyen en la generación de valor y que pueden ser agentes de cambio. Apuntes de clase de la asignatura de Enfoque de Sistemas, Sept-Dic 2003, Semestre 2004-1, Profesor del Departamento de Sistemas DEPMI UNAM.

Finalmente, aprovechando las estancias en las distribuidoras, se realizó la búsqueda y obtención de datos e información relevante a la operación y administración de ventas y servicio, para apoyar a la generación de diagnósticos y definición de las problemáticas correspondientes.

4.5.5 Aplicación de cuestionarios.

Con base al punto anterior 4.5.4 y las visitas correspondientes se definió, que el personal más adecuado para la aplicación de los cuestionarios técnicos y las entrevistas, son:

- Gerente general.
- Gerente de ventas o Gerente comercial.
- Gerente de refacciones.
- Gerente de servicio.

En la ejecución de las entrevistas se encontró la diferencia de que algunas distribuidoras, la Gerencia de Servicio y Gerencia de Refacciones se encuentran concentradas en una sola posición gerencial, llamada **gerencia de Postventa**.

Se investigaron los horarios convenientes para realizar las entrevistas y aplicar los cuestionarios, de manera que se pudiese obtener la mayor atención posible por parte de los entrevistados. También, se consiguió información adicional que ayudase, no sólo al diagnóstico y definición de áreas de oportunidad, sino también, al análisis de los sistemas y procesos, que engloban el funcionamiento y la operación de estas áreas.

La aplicación de cuestionarios no se limitó solamente al cuerpo gerencial, ya que **se aplicó un cuestionario “general”** orientado a otros empleados o colaboradores sin importar su posición en la estructura organizacional, para facilitar aún más el conocimiento de dicha estructura y sus niveles jerárquicos. Con éste cuestionario se obtuvo información respecto de la cadena de mando, áreas funcionales, sistemas, procesos, actividades, obteniendo así una visión más aproximada a problemáticas e información importante, así como el conocimiento y aprendizaje respecto de la empresa, que, a veces oculta pero latente, afecta el funcionamiento general de la empresa. Como resultado de dicha aplicación, se tiene el conocimiento más a fondo de las áreas departamentales, jefaturas y operaciones. Lo anterior ayudó, tanto a definir la estructura como el mapeo de procesos de estas Pymes distribuidoras automotrices. Estos cuestionarios se presentan en el Anexo “Cuestionarios Técnicos”.

4.5.6 Observación física.

La observación física se realizó en torno a los siguientes elementos para el conocimiento de la operación y la **conceptualización de su modelo productivo** ³⁰ también llamado modelo de transformación, como a continuación se enlistan:

- **Ubicación espacial** de la distribuidora.
- **Distribución física (Lay out)** de las áreas de servicio, refacciones y ventas.
- **Áreas de traslado, manejo y almacenamiento** de insumos y materiales: partes, materia prima, refacciones, lubricantes, herramental, etc.
- **Áreas de ventas, atención y servicio**, y sala de espera para clientes.
- **Áreas y espacios de exhibición de automóviles**, accesorios, refacciones originales, auto-partes, sujetas a exhibición.
- **Señalización**, flujo vehicular y control de la seguridad.
- **Áreas de almacenamiento** de automóviles nuevos, automóviles en servicio para reparación, automóviles en servicio terminados y áreas de acondicionamiento de vehículos nuevos.

4.6 Cuestionarios técnicos para la investigación: justificación, observaciones y resultados preliminares de su aplicación.

A continuación, se exponen los cuestionarios técnicos para realizar la investigación, más a fondo, mencionando la finalidad respectiva de cada cuestionario, así como el ámbito comprendido, los reactivos que intervienen y el objetivo de cada reactivo. También se exponen los cuestionarios “Aplicación General” y “del Cliente”.

4.6.1 Cuestionario del Gerente General.

El cuestionario de la gerencia general, pretende un acercamiento al tipo de visión, liderazgo y toma de decisiones. Además, mediante la clase de formulación de preguntas, trata de conocer las expectativas que éste nivel estratégico tiene respecto del personal, operación, e interactividad con el mercado.

En otra serie de preguntas, se busca observar la interactividad con los diferentes niveles de la organización.

Lo anterior pretende visualizar la problemática de este nivel estratégico y así, mediante el análisis de la problemática que arrojen los cuestionarios, se puedan obtener las recomendaciones y técnicas que propongan soluciones viables.

³⁰ Ochoa Rosso, Felipe, *Método de los Sistemas*, UNAM serie cuadernos de planeación y sistemas @ 2000, D-107 División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, pág. 29.

En el siguiente esquema (Figura 13), se muestra el ámbito estratégico al que está sometida la gerencia general, para la **visualización del ámbito de formulación de sus problemas**, así como la relación con las preguntas diseñadas en el cuestionario para Gerente General:

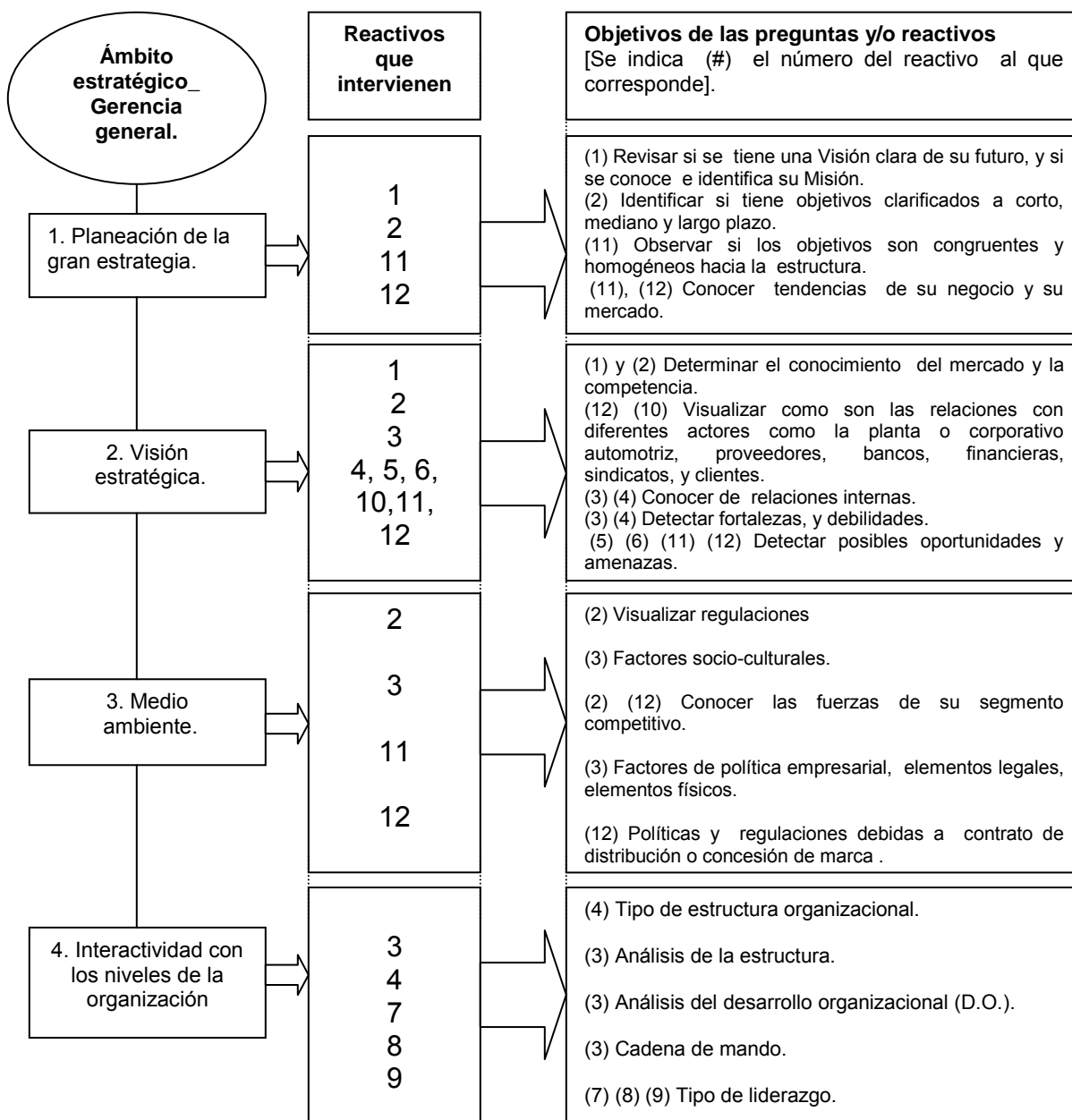


Figura 13: Ámbitos y reactivos del cuestionario de la Gerencia General de PYMES distribuidoras automotrices. Elaboración propia.

4.6.2 Cuestionarios Gerentes de Servicio y Refacciones.

El diseño de estos cuestionarios se realizó con el apoyo de las entrevistas iniciales, observaciones en sitio, pláticas con clientes y la experiencia previa del que suscribe de poco más de 12 años de trabajo en el nivel medio estratégico (gerencias de áreas) de éstas pequeñas y medianas distribuidoras automotrices.

La posición de Gerente de Servicio Postventa en una distribuidora automotriz se enlaza con el nivel estratégico y con el nivel operativo del taller, por lo tanto, sus funciones se realizan catalizando los objetivos marcados por la dirección y gerencia general hacia el nivel operacional. Para lograr estos objetivos, éste, debe contar necesariamente con el apoyo básico del departamento de refacciones y del departamento de administración y finanzas. Sin embargo, como factor indispensable, debe fungir de soporte para el departamento de ventas. **Un factor de éxito detectado en la presente investigación**, es el reconocimiento de dos tipos de clientes básicos, que contribuyen a los resultados tanto del área de post venta (Servicio y refacciones), como de los resultados totales mensuales de la distribuidora ó concesionaria. A continuación, se explican los tipos de clientes.

Clientes del taller de servicio de una PYME distribuidora automotriz.

Los clientes que visitan los talleres de servicio de las distribuidoras automotrices, **generan indicadores, que se deben medir** para mostrar por ejemplo que **tipo de unidades** ingresan, que **años/modelo**, que **tipo de reparaciones** requieren, cálculos de **tiempos** como, tiempo de permanencia en preparación previa a inicio de trabajos, duración de la **reparación u operación técnica**, tiempo de preparación de entrega final y control de calidad de operaciones realizadas, entre otros. Así entonces, se hace notar dos tipos de clientes detectados en la investigación, que ayudan a conocer características, opciones de negocio potenciales, necesidades, requerimientos, para mantener una infraestructura de servicio y atención al cliente acorde a las expectativas y retos de su mercado.

A continuación se define una nomenclatura particular para diferenciar los tipos de clientes y su importancia, detectados en la aplicación del cuestionario respectivo:

- **Clientes indirectos o Clientes Distribuidora Conveniencia “CDC”.**

Son los clientes que compraron sus unidades en otras distribuidoras, que por comodidad, recomendación, efectividad ú otra razón, dichos clientes llevan su unidad al taller de servicio de una distribuidora diferente a donde efectuaron dicha compra. Entonces, se convierten en clientes potenciales para nuevos negocios, como nuevas reparaciones, accesorios y para ventas de unidades nuevas, en esta nueva distribuidora.

- **Clientes directos o Clientes Distribuidora Origen “CDO”.**

Son los clientes que compraron su unidad en una distribuidora, mismos que continúan llevando al taller de servicio su unidad a ésta misma distribuidora, debido a la satisfacción, conformidad, y percepción de que fueron cubiertas sus necesidades debido a una atención esmerada, trato justo, acuerdo con las condiciones comerciales y eficiente proceso de operación de compra-venta.

En conclusión, estos dos tipos de clientes son los que contribuyen a los objetivos del área de servicio post venta. Si el servicio es deficiente, los clientes no son perdidos exclusivamente por el taller y el área de post venta, sino produce una reacción en cadena, afectando al área de Ventas, al área de Refacciones y por ende, a toda la productividad global del distribuidor. El cliente es fuente de generación de múltiples negocios. En conclusión, se debe estar atento a sus necesidades con personal bien capacitado, contando con procesos efectivos que generen valor para el cliente y para la distribuidora, así como detectar oportunamente los focos rojos que se traducen en mal servicio y molestia para el cliente.

Los tipos de enlace con planta armadora (organismo técnico regulador) de las PYMES distribuidoras automotrices.

En las observaciones preliminares, se detectaron dos tipos de enlaces de operación de los departamentos de servicio, con sus organismos técnicos reguladores (plantas armadoras). Estos enlaces de comunicación, operación, surtido, procesos, políticas, relaciones de tipo “externo-interno” son:

- Distribuidor con enlace directo de planta armadora instalada en el país.
- Distribuidor con enlace indirecto de planta armadora instalada en forma remota fuera del país, y que realiza sus operaciones con las distribuidoras a través de un corporativo en México.

Por lo anterior, el diseño de los cuestionarios se orientó al objetivo principal de “clarificar” en la medida de lo posible, la forma de trabajo, relaciones, y comunicación que poseen las distribuidoras con sus organismos técnicos reguladores (plantas). Con base en estos tipos de enlaces existentes se buscó definir la problemática respectiva e identificar las diferencias existentes entre ellos, así como vislumbrar la repercusión en la operación, el servicio, procesos y calidad de atención al cliente, con el fin de aproximarse a la problemática departamental, y lograr un modelo integral. Cabe mencionar que se considera de vital importancia, definir el impacto del tipo de enlace, en los resultados globales de la distribuidora y en la percepción del cliente, para identificar áreas de oportunidad y de atención al cliente.

En los siguientes párrafos se exponen los dos tipos de enlace mencionados:

- **Distribuidor con enlace directo de planta armadora instalada en el país.**

En este caso, la gerencia de servicio ó de postventa interacciona específicamente con un **departamento técnico de planta, también llamado de servicio;** y, por separado, la gerencia de refacciones interacciona también con un **departamento técnico de refacciones de la planta.**

Generar los procesos de comunicación con la planta por separado cada departamento de la distribuidora, hace indispensable que los objetivos, necesidades, negociaciones y compras, se negocien entre ambas partes o juntas las dos áreas. Con ello se garantiza que la responsabilidad que tiene la planta respecto del surtido, requerimientos de inventarios y operaciones en general, además de los comunicados técnicos, sean balanceados para ambos departamentos.

La responsabilidad de ambas áreas debiera ser idealmente compartida, aún cuando los objetivos económicos difieran por intereses propios de la naturaleza de cada departamento. La planeación de ambas áreas debe estar de la mano, aunque estructuralmente y operativamente se manejan independiente una de otra. Al ser los objetivos de éstas áreas congruentes en conjunto, podrán contar con las asignaciones de recursos de manera equilibrada por parte de la planta, para así tener niveles óptimos de inventarios de partes, refacciones, insumos, e ítems necesarios para la disposición de la venta del mostrador de taller y del mostrador de venta al público. Así como también los insumos necesarios de taller para realizar sus operaciones con los menos retrasos posibles. De esta manera, se garantizaría el servicio oportuno y la operación eficiente de ambos departamentos. Lo anterior se expone más adelante en el modelo en sí.

- **Distribuidor con enlace indirecto de planta armadora, instalada en forma remota.**

Mediante este enlace las distribuidoras y sus talleres de servicio y departamentos de refacciones se comunican, en teoría, de manera más simple debido a que el proceso se lleva a cabo directamente con el consejero técnico de corporativo llamado "**Teckline**"³¹. Las principales funciones del "Teckline" son: Identificar las necesidades, requerimientos, enviar comunicación técnica y especificaciones de partes, programar auditorías técnicas, otorgar autorizaciones de envíos refacciones a las distribuidoras y surtir inventarios de accesorios, autopartes, e ítems -

³¹ *TECKLINE, Técnico de corporativo de marca, que gestiona la adquisición de partes entre la distribuidora y la planta extranjera. Representa el contacto directo para la distribuidora con el corporativo, referente a todo lo relacionado con las necesidades de taller y de ítems de partes. Usualmente es un término utilizado en la marca automotriz francesa.*

-refacciones, auto partes, e ítems (números de parte específicas para conjuntos y componentes de insumos para taller).

Así mismo, la responsabilidad de las áreas de Postventa de este tipo de distribuidoras sin planta en el país, recae sobre una sola persona: el llamado Gerente de Postventa. Este gerente debe tener capacidad de planeación para anticiparse a los cambios y temporalidades que modifican la frecuencia de entrada de autos a servicio, y por ende también se modifican los requerimientos de refacciones y auto-partes en general, que éstas al ser surtidas desde una planta en el extranjero, la planeación se convierte un punto neurálgico para garantizar el surtido óptimo aún cuando los plazos de envío desde el origen al destino sean largos.

Relación de trabajo y comunicación con otras áreas de la distribuidora.

Las relaciones de trabajo, comunicación e interacción de éstas áreas de servicio postventa son primordiales. A continuación se mencionan y exponen las diferentes relaciones que tiene el área de servicio postventa con las otras áreas del distribuidor:

- **Relación con área de ventas.**

La relación con el área de ventas es estrecha e importante para los resultados globales del distribuidor, si partimos de que la preparación de las unidades nuevas previas a venderse debe estar en constante supervisión, acondicionamiento y control de calidad, para que el departamento de ventas tenga las unidades listas para su exposición y venta. Así el departamento de post venta o servicio debe de contar con los recursos necesarios para realizar el servicio de preparación de unidades, como lo son insumos materiales de limpieza (ceras, pulidoras, abrillantadores, jergas), así como el equipo técnico para la revisión de los sistemas electrónicos y mecánicos de los autos.

Luego entonces, el departamento de post venta coopera estratégicamente para cuidar la imagen del departamento de ventas y en sí de la distribuidora, a través de mantener niveles aceptables de calidad para el cliente y servicio para el cliente interno.

- **Relación con Gerencia General y Administración.**

La relación con estas áreas es fundamental y directa, para obtener las autorizaciones de compras y pagos a proveedores, así como para otorgar información del comportamiento de los departamentos respecto a la demanda del mercado. También se debe tener la posibilidad de planear con información veraz y oportuna, recursos financieros idóneos para los inventarios, recursos para compras y entrega de información, referentes con:

- a. **Compras** para insumos de taller.
- b. **Pagos a proveedores** por mantenimiento de equipos e instalaciones.
- c. **Pagos de refacciones**, auto-partes, partes mecánicas, eléctricas, electrónicas y accesorios, para la marca con planta armadora o corporativo según sea el caso del tipo de “*enlace de operación externo*”.
- d. **Entregas de información operacional** en tiempo y en forma pre-programada de ambos departamentos mediante reportes de:
- e. **Ventas**, respecto de todo lo referente a la facturación por servicio técnico-mecánico y reparaciones en general, como servicios de reparación programados, servicios de garantía, servicios exprés y otros.
- f. **Requerimientos** de insumos materiales.
- g. **Ventas desglosadas** respecto de la venta general de refacciones, partes, auto-partes, motores, medios motores, suspensiones, empaques, juntas, accesorios, etcétera, tanto por venta de “mostrador taller”, como de venta de “mostrador publico”.
- h. **Reportes de Ventas** de números de partes de los inventarios atrasados u obsoletos de automóviles de modelos anteriores que se hayan realizado mediante promociones especiales o distribución hacia canales externos como refaccionarias y talleres independientes y / o particulares.
- i. **Análisis del inventario de números de partes.** Clasificación, nivel y tipo de inventario, puntos de re-orden, y costos del inventario.

4.6.3 Cuestionario del Gerente de Ventas

El cuestionario y su diseño se realizaron sobre la base de la detección de los siguientes elementos de acción del gerente y el área de ventas:

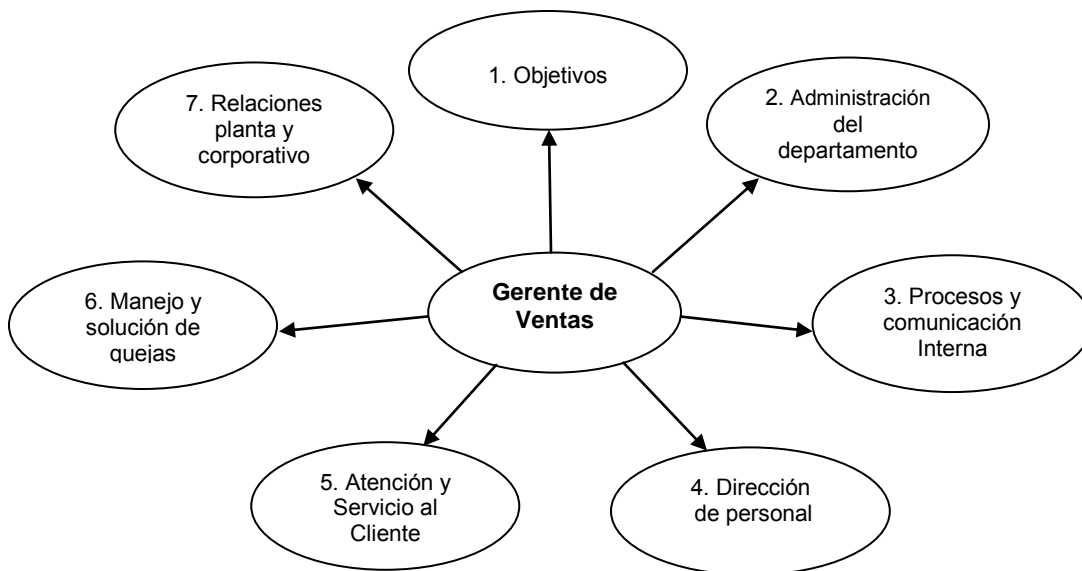


Figura 14: Elementos de acción gerente de ventas. Elaboración propia.

Al determinar este campo de acción, se realizan también los cuestionamientos específicos y de información relevante para ir configurando la problemática y el diagnóstico del área de ventas, como a continuación se expone:

- 1. Objetivos.** ¿Los objetivos que marca la alta gerencia están correctamente traducidos para el departamento de ventas? ¿Se realizan pronósticos de ventas adecuados a la realidad de su infraestructura y capacidad financiera?
- 2. Administración del departamento.** El proceso administrativo del área ¿es el correcto? o se le debe modificar.
- 3. Procesos de comunicación interna.** ¿Están establecidos de manera clara? ¿Son utilizados formal o informalmente?
- 4. Personal.** ¿Está debidamente capacitado? Para realizar las funciones de ventas de manera profesional y de acuerdo a las políticas de la planta o corporativo.
- 5. Atención y servicio al cliente.** ¿Se tienen sistematizados procedimientos de atención y servicio a los clientes?

6. Manejo y Solución de quejas y reclamaciones. Con el propósito de retroalimentar al departamento de ventas respecto del servicio brindado, es importante saber si, ¿La PYME distribuidora cuenta con un sistema de manejo de quejas y reclamaciones?

7. Relaciones con planta o corporativo. La comunicación y relaciones con la planta ¿se encuentran en una situación favorable para la distribuidora? En caso negativo ¿se conocen a fondo las áreas de oportunidad respecto del problema?

4.6.4 Cuestionario de aplicación general.

El cuestionario de aplicación general, está constituido de preguntas que ayuden a visualizar la estructura, la operación general, y los diferentes niveles de organización de éstas PYMES. Su utilidad principal estriba en conocer el ambiente interno.

4.6.5 Cuestionario del cliente.

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión del cliente, para obtener información específica del servicio y la atención recibida por parte de la Pyme distribuidora.

4.6.6 Enfoque de diseño de cuestionarios “gerenciales” y de “aplicación general” y del “cliente”.

El diseño de los cuestionarios se orientó en reactivos y preguntas para generar la visión de la problemática y facilitar el diagnóstico de las áreas, enfocado a los siguientes aspectos:

- Apoyar a la formulación de los problemas de los diferentes departamentos.
- Conocer sus estructuras organizacionales y las áreas de oportunidad.
- Identificar y reconocer sus procesos, “mapeo de los procesos”.
- Identificar relaciones de comunicación entre los departamentos.
- Detectar la delegación entre los diferentes niveles, desde el estratégico hasta el operativo.
- Obtener información valiosa para sugerir que herramientas metodológicas de planeación que sean idóneas para aplicarse.
- Generar una estrategia de intervención adecuada.

A continuación, la siguiente figura, muestra el enfoque del diseño de los cuestionarios técnicos de investigación:

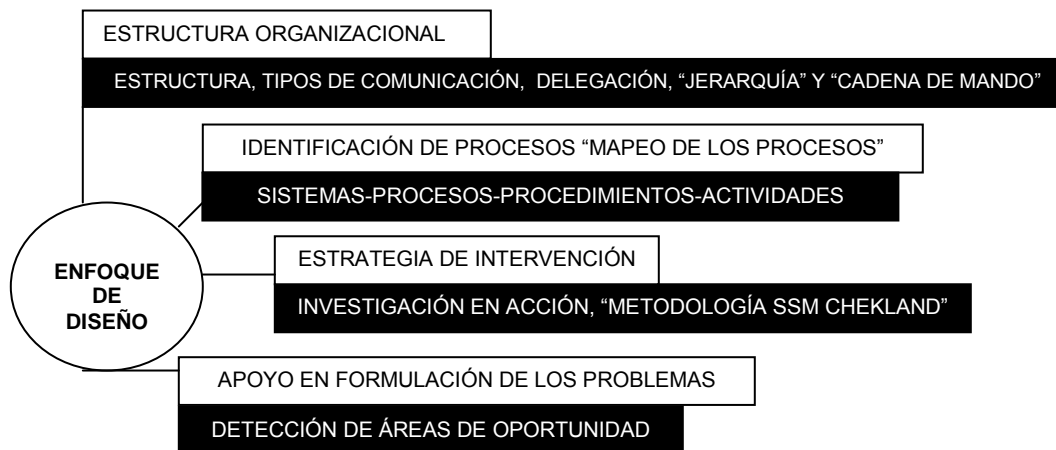


Figura 15: Enfoque global del diseño de los cuestionarios. Elaboración propia.

Así entonces, con la información obtenida sobre la base de la investigación preliminar con observaciones realizadas en todas las empresas visitadas (visitas detalladas en el punto mencionado 4.5.3, se seleccionó que la aplicación de los cuestionarios y entrevistas se realizara en 4 distribuidoras (tres de ellas marca VW y una Renault), con ello se consideró pertinente que se alcanzaron los elementos para modelar el modelo de intervención adecuado a sus problemáticas.

CAPITULO 5

DIAGNÓSTICO

CAPITULO 5 DIAGNÓSTICO

5.1 Diagnóstico de los departamentos de Servicio y Refacciones.

Se detectó que la comunicación de estas áreas con sus gerentes técnicos de planta o corporativos, es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos, y lograr los resultados pertinentes al presupuesto. Por lo tanto, se observó la necesidad de tener una comunicación efectiva para contar con el apoyo suficiente por parte de éstos (corporativos o plantas), así facilitar el logro de los niveles de productividad en taller, y los niveles óptimos de inventario en refacciones. Esta comunicación, se recomienda mejorar mediante la intervención directa del Gerente General, realizando las negociaciones específicas.

La gerencia de servicio y refacciones, debido a su interacción operativa se observó cierta descoordinación, por lo que se considera clave que el trabajo sea en equipo y coordinado mediante una comunicación efectiva, para alcanzar una conciencia colectiva de las necesidades particulares de cada área para contar con la capacidad de determinar con alta precisión la demanda y su fluctuación, basada en la frecuencia real de entrada y/o llegada de clientes al distribuidor.

La planeación, operación y control no deben tener diferencias entre ambas gerencias, para mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda. Esto es, desplazar un número de ítems (partes o componentes) requeridas en tiempo y en forma para mostrador taller, sobre la base del cálculo planeado de frecuencia de llegada de los autos a servicio, con los tiempos requeridos por operación de reparaciones o servicios. El objetivo, concluir el servicio de taller en tiempo y en forma, generando un mejor movimiento revolvente de los recursos, reduciendo costos financieros por retrasos de entregas, disminuyendo quejas, mermas y desperdicios de insumos de trabajo.

Congruentemente a lo anterior, al no contar con información pronosticada, se debe en paralelo calcular los pronósticos de ventas por mostrador público, para no interferir con ésta venta debido al surtido de partes y refacciones por mostrador taller, ya que no se encontraron cálculos o reportes de ésta naturaleza en las distribuidoras visitadas. Las preguntas de los cuestionarios, se diseñaron con la información detectada y resultante de visitas iniciales y observaciones de las distribuidoras visitadas. Se obtuvieron datos clave como, parámetros de medición, frecuencias, factores de productividad, servicios internos - externos y su entrega. Se observó y revisó el grado de afectación e incidencia por la problemática.

Adicionalmente a los cuestionarios, se mencionan otros factores que se tomaron en cuenta para detectar áreas de oportunidad:

- Revisión y observación del lay-out de los talleres de las PYMES distribuidoras para observar la funcionalidad al efectuar los trabajos de servicio mecánico, técnico y los desplazamientos en el espacio productivo.
- Número de puntos productivos (rampas de trabajo y posiciones fijas), en las cuales se efectúa algún tipo de operación y servicio a los automóviles, representando acciones de agregar valor productivo.
- Localización física del distribuidor.
- Tipos de servicio ofrecidos.
- Áreas de manejo y movimiento de materiales y partes.
- Áreas de almacenamiento, control, y entrega de refacciones.
- Observación de movimientos en el taller.
- Áreas de traslado de materiales.
- Áreas de almacenamiento de residuos peligrosos y partes merma.
- Áreas de organización y control, como tableros informativos y visuales.
- Sistema de seguridad industrial, señalización de áreas y equipos contra incendio.
- Espacios de almacenamiento para pinturas, solventes, líquidos refrigerantes, líquidos lubricantes y aceites en general, que la inhalación breve y/o prolongada representan riesgos graves para la salud de técnicos y el personal.
- Puntos de reunión y zonas de seguridad, para en casos de emergencia.
- Zonas de atención y espera de clientes en refacciones y en servicio.
- Espacios de almacenamiento de automóviles.
- Revisión de áreas destinadas para atención y recepción de clientes.

A continuación se presentan los ámbitos de acción y elementos de influencia de las áreas de servicio y refacciones para revisar y analizar en una intervención:

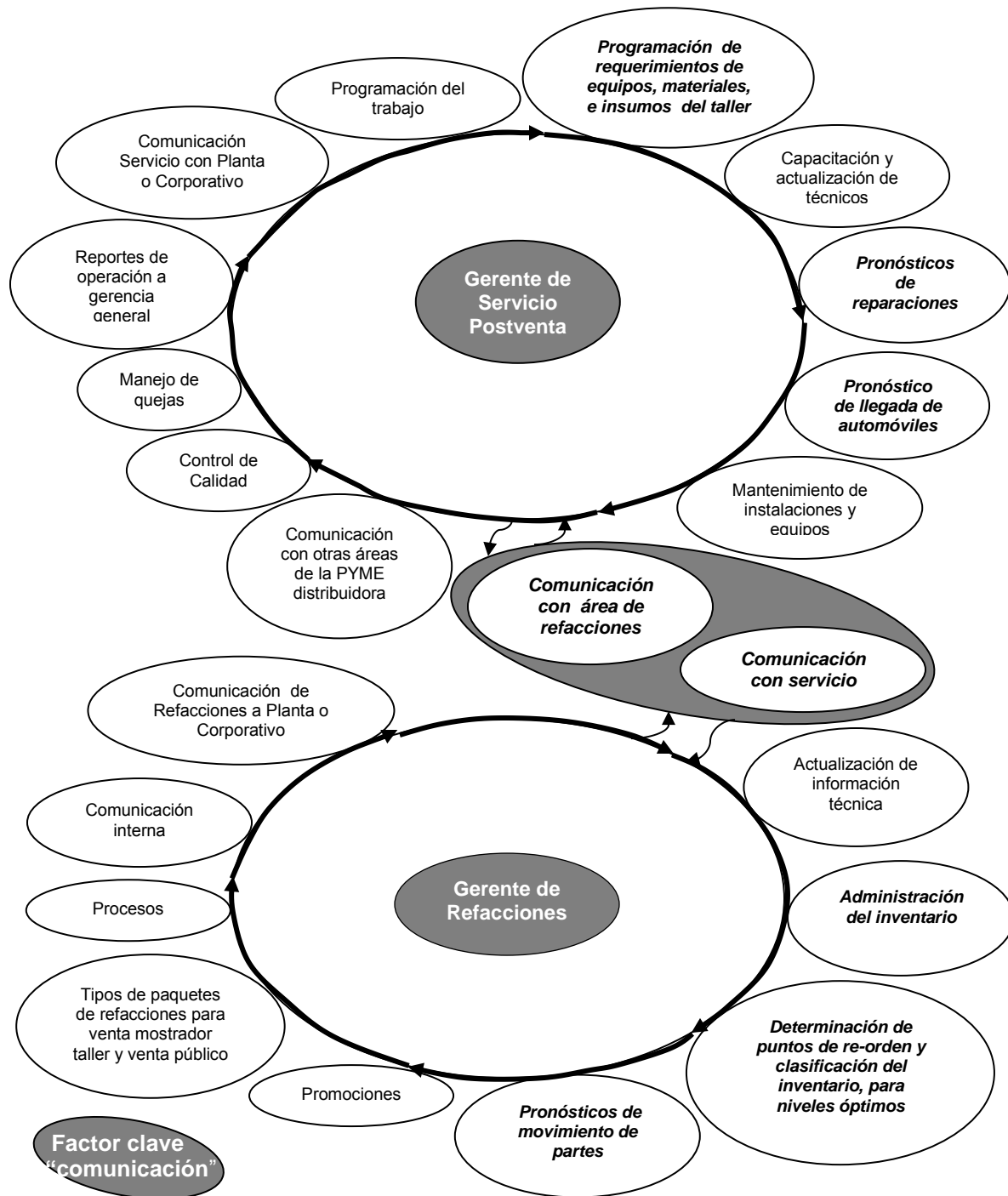


Figura 16: Elementos de influencia de Servicio y Refacciones. Elaboración propia.

En la figura anterior, la sección sombreada, resalta la importancia **de la comunicación entre áreas de servicio y refacciones**, ya que es importante definir el canal de comunicación para compartir información con respecto a:

- Procedimientos de pedidos de partes y refacciones.
- Control de carga y descarga del inventario.
- Planeación de insumos materiales.
- Surtido de autopartes y refacciones.

Con base en lo anterior, se encontró que en menor o mayor grado se presentan diferencias de comunicación entre estas gerencias.

5.2 Diagnóstico del departamento de ventas

5.2.1 Fuerza de ventas

Los vendedores representan una parte fundamental en el esfuerzo de mercadotecnia y ventas de la marca, debido a que son el enlace entre el prospecto y el distribuidor. De manera general, se detectó en las fuerzas de ventas una clara falta de interés en demostrar a profundidad los productos y servicios. Lo anterior, caracterizado por un servicio deficiente, breve, desconocimiento de especificaciones de producto, así como de promociones de plantas o corporativos, falta de conocimiento de la competencia, y lo más grave un cierto distanciamiento entre las direcciones o gerencias generales y la problemática de las fuerzas de ventas. El vendedor no es valorado con respecto al grado de importancia de su labor “representante de la distribuidora y de la marca” ante el cliente.

Por lo anterior de manera inicial, se recomienda que los directores o gerentes generales, visualicen que éstos ejecutivos de ventas, con su esfuerzo personal de convencimiento, don de vendedor y don de gentes, generan el ingreso de los recursos monetarios mediante la realización o cierre de ventas de los automóviles. Por lo que podemos inferir que los automóviles no se venden solos, requieren de una persona capacitada y motivada que:

- Explique sus atributos, especificaciones, prestaciones y ventajas.
- Exprese las novedades tecnológicas y su uso o funcionalidad.
- Detalle las prestaciones técnicas y mecánicas.
- Exponga las diferencias con respecto a la competencia.
- Maneje profesionalmente las objeciones reales percibidas por el cliente, las minimice con sus respectivas técnicas y su experiencia comercial.
- Promocione los servicios adicionales que posea la distribuidora.

Los vendedores representan no sólo a la distribuidora sino también a la marca, esto es, a la planta armadora o corporativo automotriz, de manera amplia, como a continuación se explica por:

- El profesionalismo adquirido en los cursos de capacitación, mediante la aplicación de sus conocimientos del producto y su competencia, con la finalidad de vender y ganar más.
- El estudio de la competencia, con el fin de ganarle día a día y en cada entrevista de ventas mencionando los atributos de los productos, para así, persuadir y motivar a los clientes, para la realización de la compra.
- La dedicación constante de encontrar nuevos prospectos externos que no tienen la posibilidad de visitar las agencias.
- De forma específica y puntual, realizan un esfuerzo adicional al propio esfuerzo de mercadotecnia previamente planeado por la marca y por el distribuidor.

La investigación y las observaciones de los procesos, las actividades del área y su personal, arrojaron los siguientes factores susceptibles a tomar en cuenta para generar la metodología de intervención y mejora para el área:

1. **Personal comisionista.** En la mayoría de las distribuidoras, la fuerza de ventas no cuenta con salario base ni prestaciones, son comisionistas. Lo que indica que el vendedor no tiene las prestaciones mínimas de ley fundamentales, como lo es, la salud (IMSS o ISSSTE), vivienda (Infonavit), fondos para el retiro (Afore), y otras de ley como aguinaldo, pagos de vacaciones, entre otras.
2. **Rotación de personal.** Estas distribuidoras presentan una alta rotación de personal de ventas, debido a la misma situación de tener ejecutivos de ventas en calidad de comisionistas. Dado que existe una frontera entre la exigencia de la empresa y la obligación del comisionista. La exigencia de la empresa termina donde inicia la básica necesidad de supervivencia del comisionista.
3. **Sueldos bajos y nulas prestaciones.** La estrategia de estas empresas es ahorrar al máximo en salarios y costos de nómina derivados de la contratación del personal de ventas, entonces, teóricamente se tiene el paradigma de que es más económica la operación de ventas, para la distribuidora. Habría que determinar si a la larga esto no sale más contraproducente mediante un estudio de costos y un estudio de la productividad real del departamento de ventas.

4. **Desequilibrio contractual.** Los comisionistas son tratados como empleados internos. Aun así, no tienen el compromiso de identificación con la empresa como la tendría un vendedor interno contratado. Un vendedor contratado tiene una responsabilidad contractual de dar resultados, el comisionista oficialmente no la tiene, o la tiene parcialmente con base en un contrato de mediación mercantil, si es que se tiene pactado.
5. **Heterogeneidad en el servicio de venta por los ejecutivos vendedores.** La distribuidora pierde productividad por vendedor, dado que los comisionistas deben trabajar la calle exclusivamente, y no lo hacen, debido a considerarse vendedores internos de piso, sujetos a las mismas políticas y reglas de los vendedores internos contratados.
6. **Baja productividad por pugnas entre vendedores.** Sobre la base del punto anterior 5, el comisionista reduce la oportunidad de productividad que debe ser para el vendedor interno, por ocupar guardias de ventas en piso. Y así mismo la empresa le reduce al comisionista la probabilidad de una mejor productividad, debido a la situación del punto 4.
7. **Incremento en costos de administración y ventas.** El comisionista, genera costos por consumo de teléfonos, comunicación y otros recursos inherentes a las ventas por la permanencia en la distribuidora, la mayor parte del tiempo.
8. **Falta de garantías en el cumplimiento de objetivos.** Los resultados del comisionista no están garantizados para la empresa, por su calidad misma de comisionista, aunque la empresa cree que el comisionista cumplirá con los objetivos por la oportunidad que se le da de ocupar y utilizar las instalaciones para la realización de sus actividades de ventas. En caso de que éste no cumpla con los objetivos, o el volumen de venta mensual es malo, el comisionista no solventa sus necesidades básicas, en tanto que la empresa no solventa sus objetivos comerciales. Se genera un daño de tipo improductivo para ambas partes.
9. **Supervisión gerencial inadecuada.** En la mayoría de las distribuidoras observadas, se detectó mediante el cuestionario del gerente de ventas, que los gerentes llevan una supervisión diaria de los vendedores y de sus prospectos, sin embargo las observaciones efectuadas a la práctica de seguimiento, indican que hay una discrepancia u holgura en dicha supervisión.

Así entonces, se puede concluir que los aspectos para analizar en el área de ventas, durante la intervención son, el ámbito de procesos de operación y supervisión del departamento y el análisis de la productividad del personal, con la finalidad de agilizar y brindar un mejor servicio al cliente, mediante la detección de las áreas de oportunidad de éstos departamentos de ventas en las PYMES distribuidoras.

A continuación, se enlistan datos e información de apoyo para la intervención:

- 9.1 Venta global de la marca, para saber el % de penetración de la distribuidora.
- 9.2 Ventas históricas, para determinar pronósticos y óptimos de inventarios.
- 9.3 Ventas por unidad.
- 9.4 Ventas totales.
- 9.5 Ventas por vendedor.
- 9.6 Análisis del comportamiento de la mezcla de venta.

Con base en lo anterior, se recomienda implementar controles que ayuden al gerente a llevar un seguimiento adecuado y oportuno de la operación de ventas.

5.2.2 Círculo virtuoso de las ventas de autos para una PYME distribuidora automotriz.

El movimiento natural de operación de una distribuidora automotriz detectado en la investigación, permite visualizar el grado de importancia que tiene la generación de las ventas de autos nuevos y la consecuente programación de recursos para el desempeño del trabajo postventa (servicio y refacciones).

Por lo anteriormente expuesto, juega un papel fundamental que se realice la observación del movimiento revolvente de los recursos financieros destinados para las adquisiciones de insumos materiales, accesorios y refacciones.

Adicionalmente, es necesario que se revise su asignación a los departamentos y secciones respectivas (ejemplo sección de hojalatería y pintura, sección de motores, sección de taller de reparaciones básicas, sección de reparaciones mayores), así como su programación de actividades y la gestión básica de las áreas.

Por lo tanto, un factor clave es que estas áreas deben *ser administradas de manera pronosticada y de manera uniforme y equilibrada*, tomando en cuenta las “entradas” (generación de ventas de autos nuevos), para programar las capacidades de: infraestructura taller, la capacidad mínima de inventarios para venta de refacciones, e insumos para la venta de servicio de mantenimiento. Los inventarios de refacciones deben tener un stock de seguridad eficaz debido a la venta por mostrador público, que es adicional a la de mostrador taller.

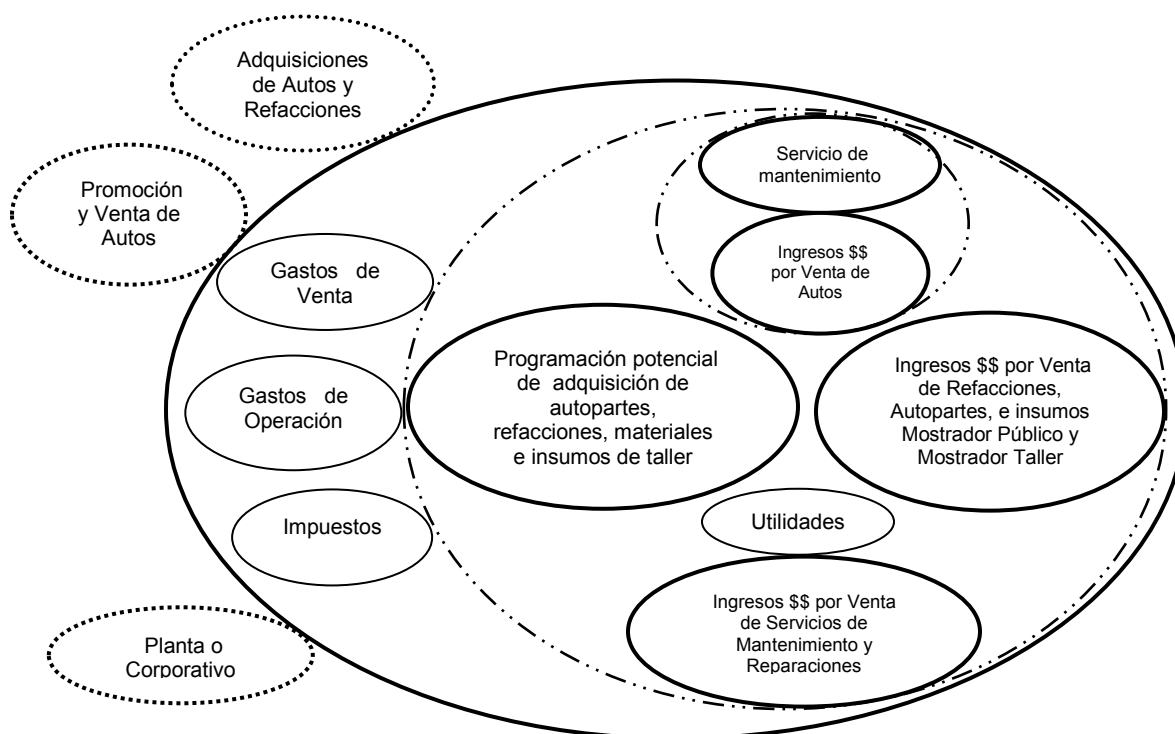


Figura 17: Círculo virtuoso de ventas. Elaboración propia.

Cabe mencionar, que los óvalos con línea resaltada se consideran los elementos clave del círculo virtuoso, observándose que se encuentran en círculos con línea punteada para indicar su importancia. Los óvalos en los perímetros siguientes son los factores restrictivos de la operación. Finalmente, los óvalos en el exterior al perímetro con línea gruesa, son factores inherentes al éxito o fracaso del negocio, dependiendo de la productividad lograda de los óvalos internos.

Adicionalmente, el círculo virtuoso (figura 17) muestra el movimiento global de la distribuidora y como se encadenan los elementos de la misma para generar la producción de trabajo, productividad, costos y las utilidades.

Lo anterior, es útil para establecer el orden e importancia de la programación de los recursos y la aplicación de éstos, en tiempo, forma y en especie, aplicando su sentido lógico. Si los recursos son aplicados y administrados de forma diferente, se generan tal y como se detectó en el presente diagnóstico, lo siguiente:

1. **Tiempos muertos y costos financieros** de unidades detenidas por la falta de refacciones.
2. **Inventarios inapropiados** en especie y volumen, aumentando los costos del mismo, haciéndolo ineficiente ante la demanda.
3. **Dificultad en el flujo de taller** para el movimiento y terminación de autos en reparación, por lo tanto, retrasos en las entregas de los autos a los clientes.
4. **Costos por mal servicio** al no tener el inventario adecuado, tanto por el mostrador de refacciones a servicio, así como el mostrador de refacciones de venta al público.

A continuación, se presenta el modelo conceptual operativo del distribuidor, que indica la influencia y relación de los factores que intervienen en el círculo virtuoso.

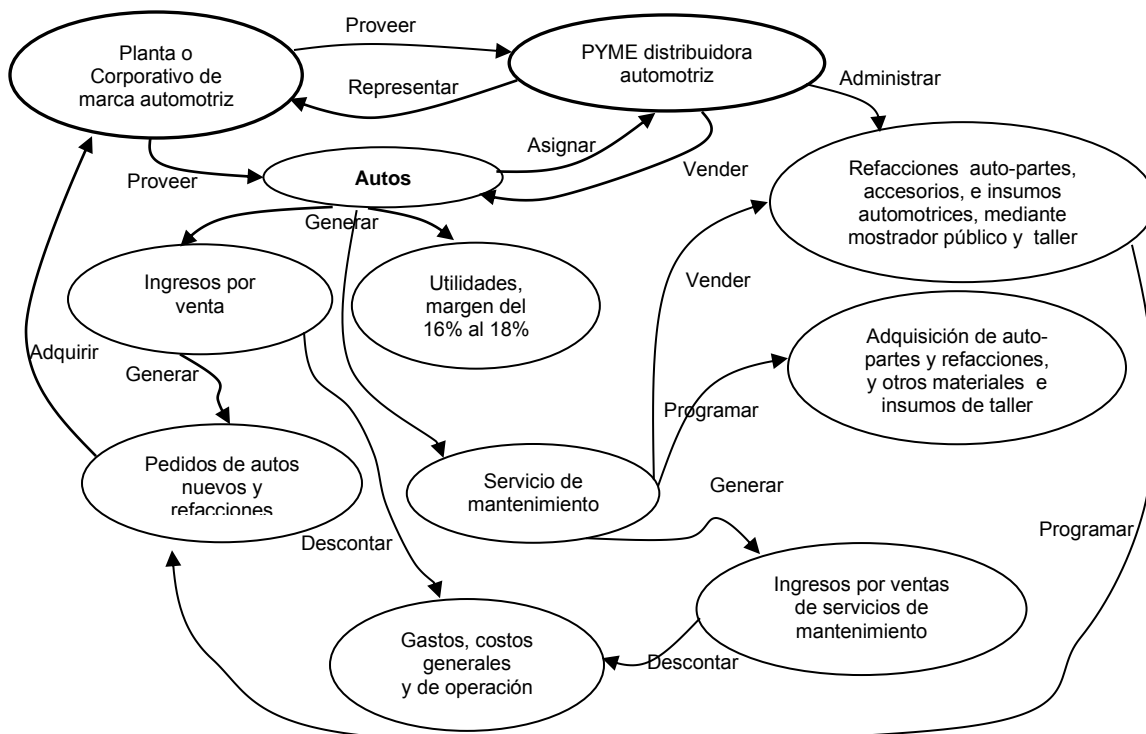


Figura 18: Modelo conceptual operativo de la PYME distribuidora.
Elaboración propia.

5.3 Diagnóstico General.

El presente diagnóstico con observaciones de carácter general detectadas, se realizó tomando en cuenta que existen manuales de organización y operaciones previamente implantados por la planta armadora o corporativo de marca, y no obstante, se encontraron los siguientes puntos y áreas de oportunidad en:

5.3.1 Capital Humano.

Respecto del personal de estas empresas, se identificó la problemática siguiente:

- a) El personal conoce limitadamente sus funciones y responsabilidades, ya que no consultan las descripciones de puestos.
- b) Se aprecia duplicidad de funciones.
- c) No hay liderazgo identificado en áreas funcionales, se reconoce la autoridad del gerente de departamento, a un nivel determinado, dado que existen incursiones esporádicas de la gerencia general y de otros gerentes de área.
- d) El ambiente de trabajo se podría calificar de no aceptable (clima organizacional pesado y con cierto nivel de estrés), con buenas oportunidades de mejora.
- e) Las relaciones y comunicaciones en los departamentos son aceptables, pero se aprecia cierta tendencia de “grupos informales”, celosos cada uno de ellos de su información y métodos de trabajo.
- f) Se observa la faltante integración entre el personal en los distintos departamentos.

5.3.2 Nivel directivo – estratégico.

En el nivel directivo-estratégico o gerentes generales, se observa una miopía estratégica, dado el sentido reactivo y urgente de obtener utilidades, que por supuesto que es uno de los fines principales de cualquier empresa, sin embargo ¿a qué costo?, a continuación se expresan los costos identificados:

- a) El costo al administrar los recursos humanos, personal de ventas y servicio al cliente, al no valorarse adecuadamente y no existir un balance adecuado.

- b) Los costos financieros generados por la falta de prioridades en inversiones, un ejemplo de ello, se observaron en unas empresas, instalaciones ya viejas y hasta cierto punto obsoletas, y en las empresas de marcas más recientes, inversiones en instalaciones nuevas pero pésimamente mal planeadas.
- c) Costos por control excesivo en insumos y materiales (control excesivo que genera parálisis ejemplo en inventarios de piezas), se recortan gastos injustificadamente, olvidando aspectos esenciales de ofertar servicios en calidad, tiempo y forma.
- d) Costos estratégicos por falta de una visión clara del futuro, con pretexto de pertenecer a una cadena o red de distribución. Se piensa que ésta les dará la visión correcta para el futuro, lo que nos muestra que la miopía estratégica hace ver a algunas empresas de las visitadas, como, “sordas, gordas y felices”, que a pesar de los tiempos tan competitivos, no se detienen a analizar con claridad su problemática para tratar de ajustarse a los cambios que son obligados para mantenerse en el mercado, y en algunos casos hacen oídos sordos a asesoría o consejos empresariales.

5.3.3 Publicidad y promoción.

En la imagen inicial se maneja el mensaje de que el cliente es primero, o así lo dejan entrever en su publicidad y promoción, pero la realidad es sólo en apariencia o en cierto grado o medida (esto difiere de una a otra marca), debido a que existen muchas reclamaciones y quejas de diferentes índoles, como a continuación se mencionan:

- a) Cargos no previstos en órdenes de reparación.
- b) Devoluciones frecuentes de autos por malas reparaciones.
- c) Cancelaciones de ventas.
- d) Sorpresas por mala información, brindada por ejecutivos de ventas, y/o asesores de servicio.
- e) Tiempos de entrega lentos tanto de autos nuevos como de autos en reparación.

Así mismo, otras particularidades más debidas a errores en los procesos y procedimientos, derivando en la mala o pésima atención al cliente.

5.3.4 Finanzas.

Se trató de recabar información directa de las finanzas, siendo éste tipo de empresas muy celosas y reservadas con dicho tema. Aspectos que se sugieren revisar, estados financieros, estado de ingresos y egresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, costos generales, de administración, de operación y ventas, relaciones analíticas, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar y estado de inversiones y relación de activos.

5.4 Aproximación a la cadena de valor visualizada mediante el diagnóstico.

(Ver anexo cadena de valor).

La aplicación de cuestionarios y las entrevistas correspondientes, así como la oportunidad de realizar observaciones en sitio, permitieron visualizar de manera aproximada una cadena de valor de éstas PYMES distribuidoras automotrices, como se esquematiza en la figura 19 de la siguiente página, detallando sus elementos descritos en la lista a continuación:

- I. La imagen de la marca.
- II. La red de distribuidores.
- III. La administración y dirección.
- IV. Las ventas.
- V. El soporte técnico.
- VI. Los servicios postventa.
- VII. La planta armadora o corporativo de marca.

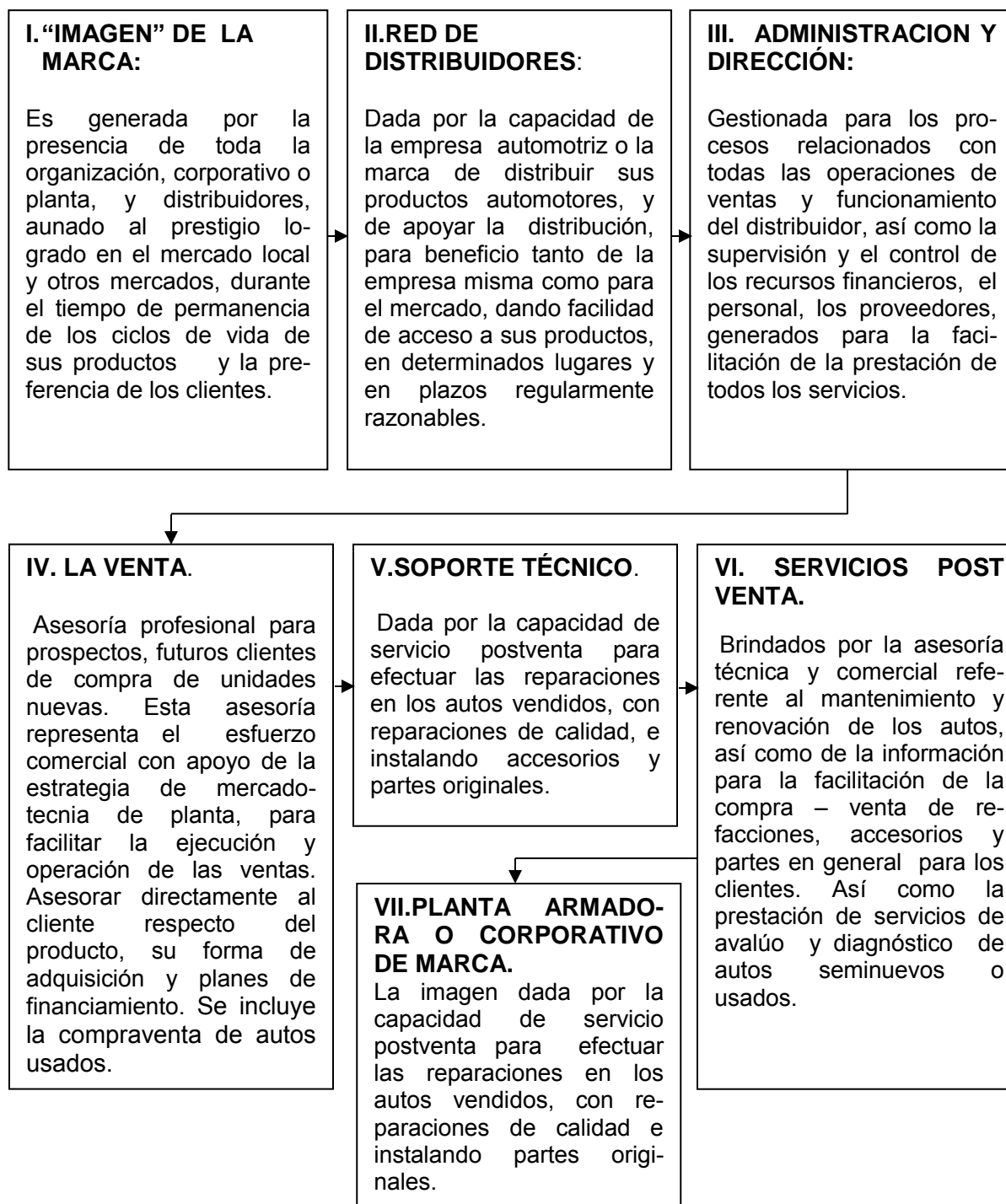


Figura 19: Enfoque general a la cadena de valor de las pymes distribuidoras.
Elaboración propia.

CAPITULO 6

**MODELO DE INTERVENCIÓN
PROPUESTO PARA
PYMES DISTRIBUIDORAS
AUTOMOTRICES**

Capítulo 6

Modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices

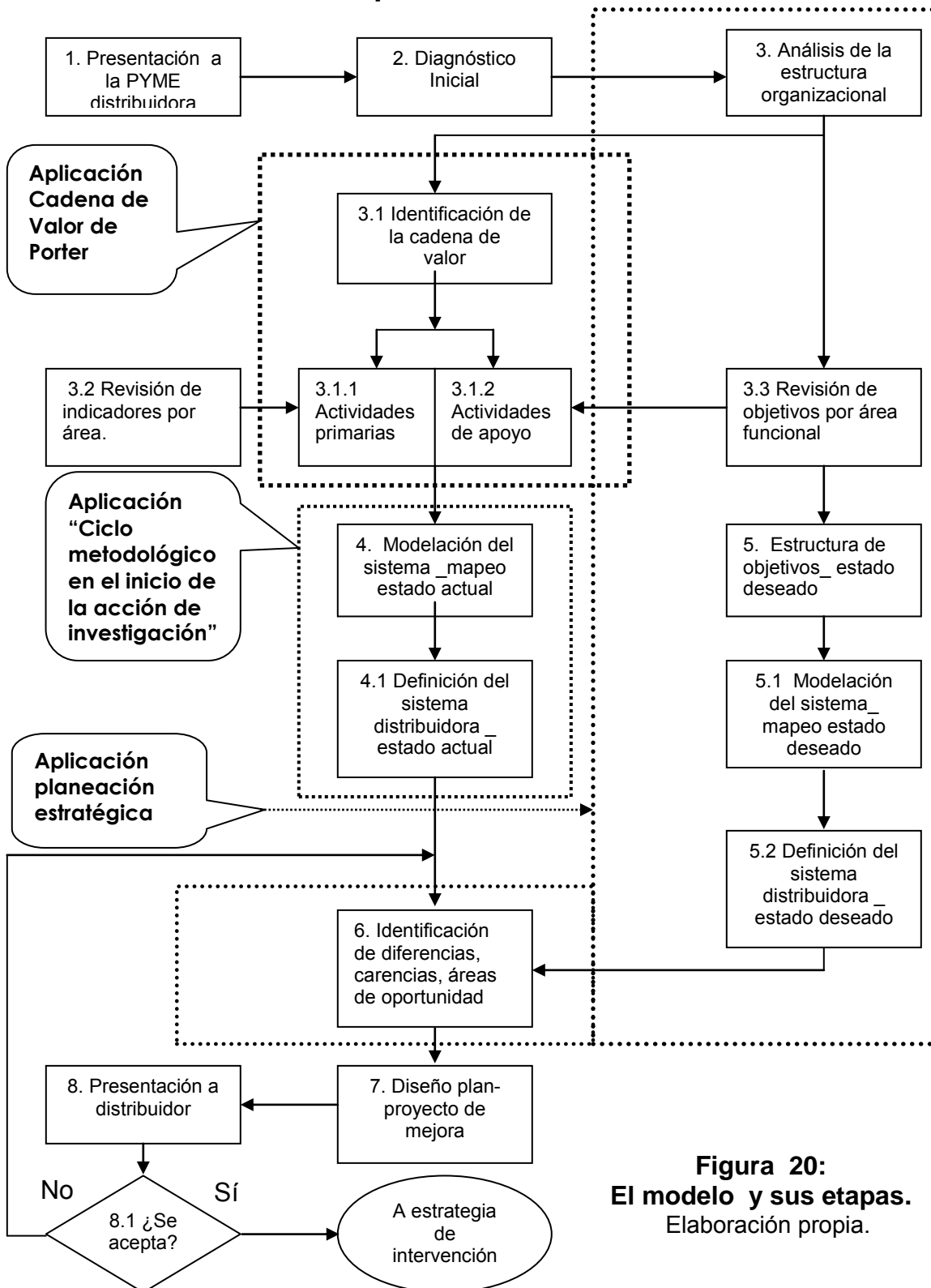


Figura 20:
El modelo y sus etapas.
Elaboración propia.

6.1 Descripción del modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices

1. Presentación a la PYME distribuidora.

El modelo de intervención propuesto, inicia con la exposición al distribuidor del conjunto de características, ventajas y beneficios que la intervención generaría, esto es, expresar y detallar el objetivo de la intervención, la metodología y los plazos a pactar para realizar las etapas del modelo.

2. Diagnóstico inicial.

Mediante éste diagnóstico se trata de obtener toda la información pertinente de la situación problemática, en la cual la PYME distribuidora esté inmersa, así entonces se estima tener un punto de partida preliminar para el plan de acción y su conjunto de soluciones respaldados por métodos y técnicas que justifiquen su uso, con base en los problemas “tipo”³² identificados.

Para la ejecución de esta etapa, se recomienda iniciar la investigación mediante observaciones de las áreas y entrevistas al personal, aplicando el Cuestionario General (ver anexo, Cuestionarios Técnicos). El resultado esperado es la obtención de datos e información pertinente a la operación del distribuidor. Esta etapa juega un papel fundamental, dado que se debe obtener información general tanto de la problemática como de la forma orgánico funcional de la pyme.

3. Análisis de la estructura organizacional.

Con la información de la etapa 2 “diagnóstico inicial”, se propone analizar a la estructura de la pyme respecto de sus relaciones orgánico-funcionales y niveles, extensión de control, jerarquías, tamaño o dimensión, relaciones de comunicación e intercambio de información; para que se pueda clarificar y considerar la distorsión ó no distorsión de la estructura respecto de la situación problemática y problemas específicos encontrados. Con base en lo anterior, justificar la propuesta de cambios estructurales.

³² Fuentes Zenón, Arturo. *Enfoques de Planeación: un sistema de metodologías*. Op. Cit.

3.1 Identificación de la cadena de valor.³³

Definir la cadena de valor de la distribuidora es fundamental para comprender todos los procesos, procedimientos y actividades que están involucradas en la aportación de valor a los servicios de estas empresas. Aplicando el enfoque de sistemas, como apoyo para la identificación de la cadena de valor de la empresa PYME distribuidora automotriz y contando con la información de los dos pasos anteriores (2. Diagnóstico y 3. Análisis de la estructura), se procede a trabajar con la guía para la identificación de la cadena de valor descrita en el punto 3.3.2 del capítulo 3. Los resultados esperados de ésta identificación, adicionales a los elementos de la cadena, se consideran qué problemas y en que parte o partes de la estructura se producen y se manifiestan, junto con sus relaciones causales y cuales actividades primarias o de apoyo se ven afectadas. Así, al detectar problemas que se observen en puntos específicos de la cadena y que pudiesen mostrar relación directa o indirecta con la estructura, podemos inferir alternativas iniciales de solución.

3.1.1 Actividades primarias.

Consiste en **definir**³⁴ **las actividades primarias siguiendo los pasos del producto y servicio por la empresa**. En este apartado cabe aclarar que las Pymes distribuidoras automotrices son empresas de servicio por lo cual no se produce en sí algo físico, sino que se “produce” servicio al cliente mediante la venta de automóviles y la atención, diagnóstico y reparación de éstos. Entonces, al mencionar anteriormente “seguir los pasos del producto” efectivamente nos estamos refiriendo al automóvil del cliente y el flujo de información que esto conlleva a través de los procesos y etapas del servicio dado. Así mismo, se menciona nuevamente también “seguir los pasos del producto y servicio”, por que se deben identificar las actividades que están involucradas en agregar valor al servicio y atención que se presta al cliente, por que éste proceso inicia cuando el distribuidor realiza el contacto inicial con el cliente, para ofrecerle los autos y el servicio postventa de mantenimiento y reparación correspondientes.

Por lo tanto, mencionamos que establecer las actividades primarias es un punto fundamental en el modelo de intervención propuesto, dado que dichas actividades son las que dan parte del valor agregado al producto y al servicio que los clientes reciben en éste tipo de empresas.

³³ Porter, Michael. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Cap. Cadena de Valor. Op. Cit

³⁴ Fuentes Zenón, Arturo. *Las Armas del Estratega*, Op. Cit.

3.1.2 Actividades de apoyo.

Definir las actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias. Las podemos subdividir en sub-actividades para tener un espectro más amplio y específico y determinar el o los enlaces con el negocio y el medio.

3.2 Revisión de indicadores por área funcional.

La revisión de indicadores de medición se considera un factor de suma importancia, con base en la premisa fundamental de que para lograr mejorar a elementos de un sistema, proceso, procedimiento o actividades, se debe contar con una gama de indicadores que permitan medir el desempeño, obteniendo datos que nos permitan orientar las acciones de mejora. En esta etapa del modelo propuesto, se considera que si al revisar los indicadores y al realizar un análisis previo de éstos, el resultado es que no son adecuados o simplemente no existen, se considera pertinente diseñarlos, para posteriormente, someterlos a un consenso entre las partes involucradas del proceso o sistema, para aceptarlos e implementarlos en las actividades. En caso de que el área respectiva o involucrada cuente con indicadores, también el mencionado análisis deberá arrojar la pertinencia y congruencia de éstos con respecto al área funcional y los sistemas y procesos que están involucrados en el estudio. Un ejemplo de estos indicadores, se mencionan en el capítulo Diagnóstico. En conclusión, si, sí existen los indicadores, se deberá revisar su pertinencia y congruencia, para tratar de justificar su uso, modificación y/o cancelación. Si no existen, entonces se procede a su diseño, e igualmente revisando su congruencia orgánico funcional de los elementos involucrados.

3.3 Revisión de objetivos por área funcional.

Los objetivos por área funcional, son fundamentales para el desempeño de la empresa, dado que marcan el rumbo operativo, “los qué’s” de sus sistemas de trabajo, que se orientan a las acciones o “los cómo’s” y es el punto de partida para el diseño de las metas (*como se propone en el presente trabajo: diseño de los indicadores*). Como se puede visualizar en la figura “Etapas del modelo de intervención”, la presente etapa de revisión de objetivos, busca identificarlos, revisarlos y contrastarlos con los indicadores, obteniendo así las holguras o discrepancias entre los objetivos y los indicadores (metas), para establecer y visualizar las mejoras y cambios correspondientes. Aquí cabe mencionar que la congruencia de objetivos se puede especificar por la revisión de la estructura y la cadena de valor y sobretodo por la revisión de la gran estrategia y estrategias y/o planes que existan en el distribuidor.

4. Modelación del sistema_mapeo estado actual.

En esta etapa, se inician los trabajos del **diagnóstico formal de la PYME distribuidora**, con base en la etapa de “investigación en acción” de la metodología de los sistemas suaves de Peter Checkland, realizando entrevistas mediante los cuestionarios técnicos correspondientes para cada líder funcional o estratégico, esto es aplicándolos al cuerpo gerencial, como se exponen en el apartado “Cuestionarios de Investigación”. Latente ya, la situación problemática que se recibe de la etapa 2, los cuestionarios técnicos se aplican en ésta etapa. Los resultados concretos de ésta etapa es mapear el estado actual, visualizar más comprensivamente los problemas generales y específicos, así como conocer las diferentes relaciones funcionales entre sistemas, procesos, métodos, procedimiento, actividades y acciones o tareas específicas, así como la diversidad de entradas, procesos de transformación y salidas o resultados, para interpretar la operación inicial y en síntesis su “estado actual” la PYME. El resultado de esta etapa es precisamente la definición del estado actual del modelo.

5. Estructura de objetivos_estado deseado.

El estado deseado, que integra un componente de futuro, aproxima a nuevos objetivos que tomen en cuenta sin soslayar los recursos existentes o actuales, pero que al mismo tiempo representen reto para las diferentes áreas del distribuidor. El resultado de esta etapa es diseñar y plantear objetivos que guarden una congruencia pertinente un estado deseado “nuevo” a concebir con la etapa siguiente 5.1.

5.1 Modelación del sistema-mapeo estado deseado.

En ésta etapa *se utiliza la planeación estratégica*. El propósito de ésta etapa, es diseñar un nuevo estado deseado de la distribuidora teniendo congruencia con los objetivos, visión, misión y generando todas las etapas de la metodología, para concebir de manera integral a un nuevo modelo de sistema distribuidora y su mapeo general.

5.2 Definición del sistema distribuidora-estado deseado.

Como entradas de datos para ésta etapa, se toma íntegramente el modelo resultante de la etapa 5.1, con la finalidad de generar un proceso de desagregación del modelo que conlleve a obtener un grado de especificidad básico o total, logrando así concebir un sistema más completo con la visión o componente de futuro deseado.

6. Identificación de diferencias, carencias, áreas de oportunidad.

En la siguiente parte del modelo, se propone realizar el comparativo del estado actual generado en la etapa 4 del modelo, con el estado deseado obtenido de la etapa 5.2, modelos conceptuales³⁵ con la situación problema expresada. De esta forma, se busca obtener precisamente los “cambios deseables viables” para implementar mejoras³⁶, corregir y/o eliminar problemas tipo para anular la situación problemática en la pyme distribuidora.

7. Diseño plan-proyecto de mejora.

En ésta etapa se programan “los cambios viables y deseables”. Dicha programación se propone manejar como proyecto de mejora integrando el diseño de la solución y su aplicación. El diseño de la solución contendrá todos los cambios pertinentes generados en la etapa anterior 6 del modelo. Así mismo, mediante la herramienta de aplicación “estrategia de intervención”³⁷ descrita en el capítulo correspondiente del presente trabajo, se gestiona la intervención en la empresa de manera organizada.

Cabe mencionar, que en ésta etapa del modelo, se deben describir todas las actividades de las diferentes fases de aplicación de la solución, así como plazos, costos y personal a involucrar en el plan proyecto de mejora. La razón, debe estar descrito de manera formal para integrarse en el contrato formal de servicios de consultoría para presentación al pyme distribuidor.

A continuación, se enlistan los elementos que debe contener como mínimo el contrato formal.

Contenido del contrato formal³⁸

- a) No. de horas dedicadas al proyecto
- b) Programación calendarizada de actividades
- c) Definir condiciones de trabajo
- d) Cu servicios serán prestados (Alcances y beneficios)
- e) Resultados y si forma de medición
- f) Tiempo de terminación
- g) Elaboración del presupuesto mediante una matriz de plantilla de personal.

³⁵ Checkland, Peter. *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas. Metodología SSM*. Noriega-Limusa, México 2006

³⁶ Fuentes Zenón, Arturo. *Op. Cit. Enero 2002*

³⁷ Fuentes Zenón, Arturo. *Op. Cit. Septiembre 2002*

³⁸ Suárez Rocha, Javier. *Apuntes Cátedra Enfoque de Sistemas, “Diagnóstico de una Organización”, Contrato. Depto. Sistemas, DEPMI UNAM, 2004*

8. Presentación a distribuidor.

Un requisito indispensable para mantener el interés hasta cierto punto el distribuidor, es lograr que el personal se involucre en las etapas del modelo.

Por lo tanto, para realizar dicho involucramiento, se requiere de convencer al dueño de la empresa o al más alto directivo, que realice una presentación del personal de la consultora. Dicha presentación deberá contener:

- a) Presentación formal del analista experto de mejoras, con el personal de la empresa, explicando la importancia de los cambios por implementarse y sus beneficios.
- b) Explicación de la idea de “cambios mediante mejoras”, explicando el alcance de los mismos, los beneficios para la empresa y para el personal en sí mismos.
- c) La dirección o gerencia general debe mostrar genuino interés en las mejoras que el proyecto al implementarse, se logren. Para esto, se deben mostrar convencidos de la necesidad de la intervención.

Los puntos anteriores dan como resultado un “interés natural” por parte del personal de la pyme distribuidora, por lo que se inicia en si una parcial aceptación hacia los cambios que generarán el modelo y su estrategia de intervención.

8.1 ¿Se acepta?

En esta sub-etapa del modelo, encontramos dos caminos posibles, uno de realimentación y regreso a la Etapa 6 para refinar diferencias u holguras, así como las carencias o áreas de oportunidad, a partir de ahí repetir las etapas subsecuentes hasta la conformación refinada del plan proyecto de mejoras, en el cual se espera como resultado la aceptación del proyecto.

En caso de aceptarse, sin la realimentación o refinación, esto es, de forma directa el resultado es positivo, se procede a la estrategia de intervención. Dicha estrategia se muestra en su apartado correspondiente “Estrategia de intervención”.

6.2 Descripción de la estrategia de intervención

La estrategia de intervención representa el camino a seguir para realizar los trabajos de asesoría-consultoría en el distribuidor. En sí, es el plan a seguir para realizar las actividades específicas de obtención de información, descubrimiento y definición de problemas, implementación de soluciones y seguimiento por parte del consultor de la pyme. Una descripción exacta de ésta se ofrece en el anexo “Estrategia de Intervención”.

Las etapas propuestas de la estrategia son las siguientes:

1. **Inicio de la intervención.** La presente etapa, consiste en realizar los preparativos preliminares para ejecutar los trabajos de consultoría en la organización pyme distribuidora “CLIENTE”, toda vez que se haya concretado el cierre de la venta de la consultoría. Estos preparativos, son básicamente determinar de manera interna “del consultor”, qué, cuándo, cómo, con quién, y en qué orden realizar las diferentes funciones del proceso de consultoría. Un ejemplo de esto, la organización de la junta de presentación general con los trabajadores o empleados de la empresa, para ayudar a reducir “la resistencia al cambio”.
2. **Juntas iniciales.** En esta etapa se proponen programar las diferentes reuniones de trabajo necesarias, según se exija en el proyecto, para el establecimiento de programas y acciones concretas que conduzcan a las detección de mejoras y el camino más idóneo para la implementación de las mismas. En éstas juntas otro objetivo fundamental es iniciar con el proceso preliminar de áreas de oportunidad o problemáticas. Dichas juntas pueden ser realizadas ya sea con el nivel gerencial o con personal operativo según se juzgue conveniente y dependiendo de cómo se haya planteado con la dirección general. Esta etapa, será fundamental para sentar las bases para la realización del diagnóstico.
3. **Diagnóstico integral de la pyme distribuidora.** El diagnóstico se propone ejecutar paralelamente en los tres niveles de la pyme, nivel estratégico, nivel gerencial o funcional y el nivel operativo. En esta parte, se busca que la información pertinente a los niveles y a las diferentes áreas se pueda interpretar de manera que se pueda identificar fácilmente la congruencia de objetivos entre los niveles.

4. **Revisión de la planeación, los objetivos y su congruencia estructural.** Para la presente fase, se propone considerar realizar las actividades de revisión de la planeación estructural de la pyme distribuidora, sus objetivos y su congruencia, primero, tomando como base la información obtenida de la etapa anterior número 3, y segundo considerando tres dimensiones como jerarquía de los niveles: dimensión estratégica, funcional y operativa. Para más detalles consultar el “anexo estrategia de intervención”, en el cual se muestran gráficamente los puntos específicos de cada dimensión.

5. **Revisión de los elementos de la cadena de valor.** Esta fase se considera realizar actividades de identificación de la cadena de valor, siguiendo el punto 4.4.2 del marco teórico. Con lo anterior, se podrá visualizar y conceptualizar la cadena de valor correspondiente a la pyme.

Para una visualización esquematizada de la estrategia propuesta se recomienda consultar el anexo “estrategia de intervención”.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo se expuso una introducción de la situación general del mercado automotriz, para mostrar su apertura a las nuevas marcas y la complejidad que esto representó desde el punto de vista competitivo a las automotrices previamente existentes. Se puede comprender que a raíz de este punto de inflexión, mismo que representó el cisma económico de fines de 1994 y principios de 1995, se modificaron seriamente las fuerzas del sector, conduciendo a un nuevo estado del mismo y a la identificación de innovaciones para sortear los retos por la natural “nueva competencia”. Para las empresas distribuidoras, la supervivencia se convirtió en un proceso de reto y cambio constante, por lo cual aquellas empresas que no se adecuaron a los nuevos tiempos de la industria, disminuyeron de manera importante su penetración de mercado o simplemente han desaparecido del mismo.

Conocer e identificar el sector automotriz de México, su pasado reciente y su desarrollo posterior, nos brinda observar la importancia que tiene en la economía nacional y en su cadena productiva. Su conformación, nos arroja información valiosa que sirve de justificación para observar y proponer un modelo de intervención para mejorar dichas empresas. Información como la conformación del empleo, la integración de su cadena productiva, clasificación de estas empresas, niveles de ingresos, así como el volumen de unidades económicas y las diferentes marcas y sus respectivas estrategias de grupo, permiten resaltar la encarnizada competencia y la importancia de conservar dichas fuentes de empleo dado el aporte económico que representan.

Las metodologías de la planeación aplicadas en el presente trabajo, desde la investigación inicial hasta la concepción del modelo de intervención, permitieron obtener, la conceptualización, la organización e integración de la información, que sirvió de base para la realización del diagnóstico y el diseño de los cuestionarios técnicos de investigación. Dichos cuestionarios, sirvieron como herramienta muy valiosa para la obtención de datos relevantes de la estructura, sistemas, procesos, áreas funcionales, tipo de personal, así como los problemas generales y específicos de las PYMES distribuidoras. También, las diversas situaciones observadas que restringen el funcionamiento y cumplimiento de objetivos y obtención de resultados, en gran medida, fueron comunes entre las distribuidoras de las diferentes marcas previamente visitadas y por ende, guiaron la observación de los problemas genéricos clásicos de asignación y regulación, operación ideación de opciones y competencia.

Con base en lo anterior, cabe resaltar de manera especial que las problemáticas encontradas en las diferentes PYMES distribuidoras sujetas a estudio, brindaron un punto de partida muy claro para sugerir los métodos y técnicas de los sistemas y la planeación. La aplicación de la *Planeación Estratégica* y conceptos base como *la Cadena de valor y Ventaja Competitiva*, *los Enfoques de Planeación un Sistema de Metodologías*, sirvieron para identificar y conformar la tipología de problemas, que en su aplicación en conjunto, facilitaron la visualización de estados actuales e ideales y concepción como sistema empresa. Adicionalmente y no menos importante, la identificación de la integración de sus elementos, el conocimiento de la estructura orgánico funcional y la descripción de las actividades de valor y problemática, se facilitaron con la ayuda de las metodologías descritas.

Para afrontar los problemas identificados y establecer soluciones, se utilizaron *los enfoques de planeación un sistema de metodologías* por su fácil aplicación, que aunque no en su totalidad sí lo necesario y lógico convirtiéndose en una herramienta muy valiosa, en específico el uso de procesos de mejora para involucrar al personal; el análisis causal para llegar a las causas raíz y establecer un orden de las áreas de oportunidad y finalmente los métodos funcionales para concebir los procesos del sistema PYME distribuidor.

La propuesta de utilizar el concepto y aplicación de la *Cadena de Valor* en el modelo de intervención, apuntala la facilidad de concebir al sistema PYME distribuidor con este enfoque, para describir las actividades de apoyo y actividades primarias así como su conformación, para entender cómo se agrega valor para el cliente. Esto se considera otro ángulo de visión del presente estudio de la PYME distribuidora, porque aporta la facilidad de observar los elementos que pueden ser afectados por los problemas y como resulta la interacción con las actividades. Adicionalmente, ayuda a conformar a la PYME distribuidora automotriz desde el punto de vista de la generación de valor.

Con base en la esfera estratégica de acción de la dirección de estas empresas, se presenta conveniente proponer a la *Planeación Estratégica*, como una herramienta que da rumbo y un cierto grado de certidumbre del camino hacia el futuro de estas empresas. La planeación estratégica viene a marcar una pauta importante, ya que ayuda al consultor – asesor a configurar los elementos básicos de punto de partida para la generación de objetivos estratégicos, financieros, el análisis interno-externo y generar las estrategias requeridas con base en la realidad de la PYME.

El modelo de intervención y sus elementos centrales de funcionamiento y el uso combinado representa el producto base del presente trabajo. Para completar de manera lógica el modelo, la concepción de *la estrategia de intervención* viene a dar sentido práctico y de acción al modelo de intervención, para implementar todas sus etapas en la PYME Distribuidora Automotriz. Dicha implementación de acción, representa la forma de ejecutar el trabajo de asesoría – consultoría, de realizar las actividades tanto de análisis y diagnóstico, entrevistas con el personal, observaciones de actividades, procedimientos, procesos y sistemas, y en general la realización del trabajo en la PYME distribuidora. Todo con la finalidad de tener una guía sistemática de aplicación del modelo y su intervención exitosa. Esto se apoya con el ciclo metodológico de la acción de investigación.

Adicionalmente, se hace especial mención que el presente modelo de intervención propuesto, se considera replicable para cualquier tipo de PYME distribuidora automotriz, ya sea pequeña, mediana, o grande. Lo anterior sustentado precisamente en el análisis de la cadena de valor de estas empresas, que presentan una cadena específica con características únicas y diferentes a cualquier otra empresa de otros giros o sectores.

Con base en la información específica obtenida mediante los diagnósticos de las PYMES analizadas, se puede concluir de manera especial, que es importante y recomendable la introducción del campo de la ingeniería de sistemas no sólo de sus metodologías de los sistemas suaves, sino también de los sistemas duros, ya que las formas tradicionales de administración clásica son insuficientes para resolver muchos problemas, se requiere de ingeniería no sólo de administración, dado que la globalización y los retos constantes competitivos exigen a éste tipo de empresas a adecuarse, caso contrario afectan a su cadena productiva, de manera importante.

Al realizar el recorrido y estudio de las diferentes PYMES distribuidoras analizadas y por lo tanto de sus entornos, se observó que la asesoría y consultoría al menos en éste tipo de negocios, no está muy difundida, y sí sería muy benéfico para éste sector que se dieran a conocer más las ventajas y bondades de recibir consejo y asesoría profesional por parte de consultores especializados. Por lo que, se considera de vital importancia darle difusión a éste tipo de estudios y análisis de empresas. Es trabajo de las universidades difundir de manera profunda el “quehacer” del trabajo académico y la vinculación con la práctica profesional, en este caso concreto, en la industria en general y sus diferentes sectores. Todo con el objetivo mayor de beneficiar con éste tipo de propuestas y soluciones de la ingeniería de sistemas, a la sociedad empresarial, a la comunidad universitaria y para el desarrollo de México.

OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las líneas de investigación que se recomiendan a partir del presente trabajo, por ejemplo en la *esfera de las finanzas y tesorería*, responder preguntas a ¿cómo conciben, proyectan y ejecutan sus presupuestos?, ¿realizan proyectos de inversión?, ¿cuáles elementos integrarían éstos proyectos?, o ¿cómo estiman sus proyecciones de ganancias y utilidades? y si, esta estimación está basada en estudios formales de pronósticos de la demanda. Estos cuestionamientos, sugieren nuevos temas de investigación.

En la parte operativa, investigar cómo es el grado de utilización de sus recursos y si manejan de manera óptima y eficiente dichos recursos, combinados con cierto nivel de productividad, sería un tema muy interesante a investigar, dado que tanto la forma de administración y control así como el manejo de las mermas y el desperdicio, no sólo afectan en sí a la empresa, sino también, pueden tener un impacto importante en el medio ambiente y en la comunidad.

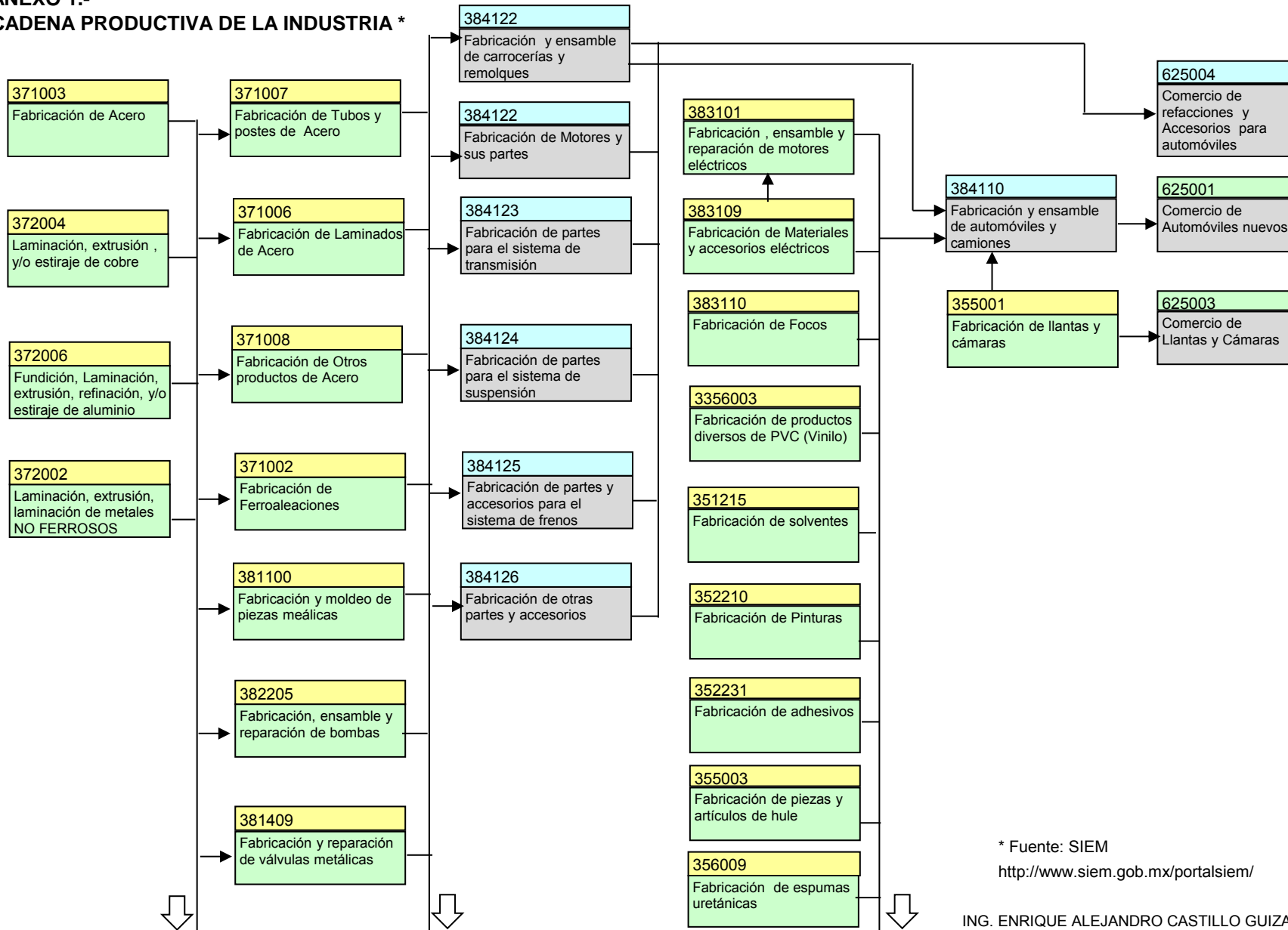
También se recomienda otra línea de investigación orientada a las estrategias de calidad, ¿qué tipo de sistemas de calidad manejan estas PYMES?, ¿se alinean a la estrategia de calidad regida por las plantas armadoras y/o corporativos de marcas? o estas PYMES ¿manejan un propio sistema de calidad?. La respuesta a estas interrogantes, sugerirán temas adicionales para ser abordados, para continuar la presente investigación.

ANEXOS

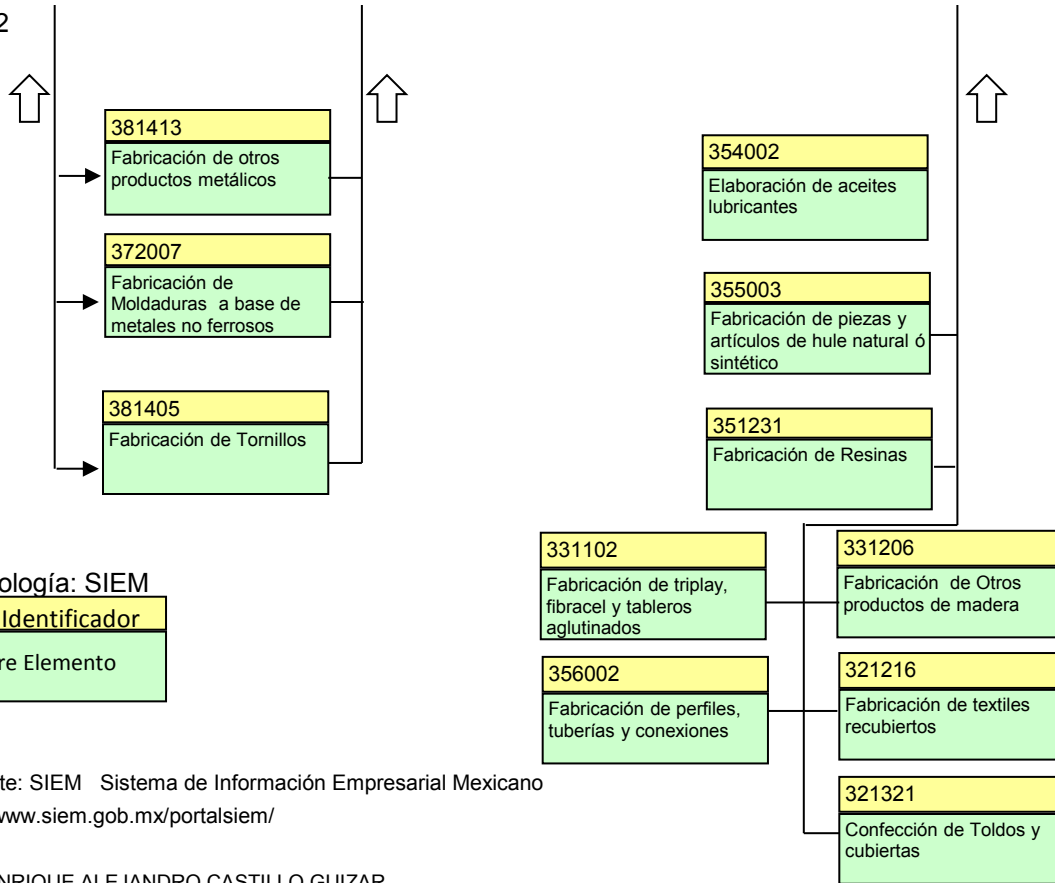
CAPITULO 2 EL SECTOR AUTOMOTRIZ

ANEXO 1.-

CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA *



* Fuente: SIEM
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>



Simbología: SIEM

Núm. Identificador

Nombre Elemento

* Fuente: SIEM Sistema de Información Empresarial Mexicano
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

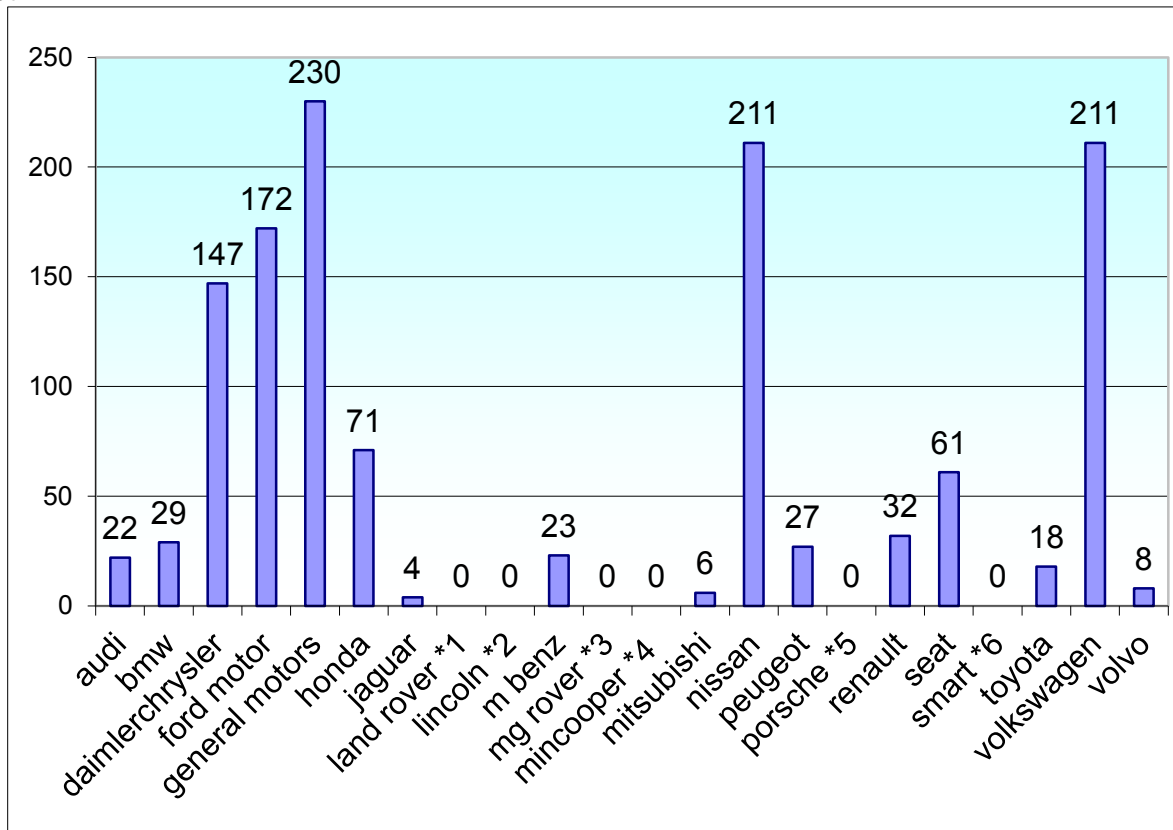
ING. ENRIQUE ALEJANDRO CASTILLO GUIZAR

ANEXO 2.- REGISTRO DE MARCAS Y VENTAS

A) REGISTRO DE LAS MARCAS Y SU RED DE DISTRIBUIDORAS

Distribuidoras por empresa automotriz

(Agosto 2004)	Número de Distribuidoras
Empresas	
audi	22
bmw	29
daimlerchrysler	147
ford motor	172
general motors	230
honda	71
jaguar	4
land rover *1	0
lincoln *2	0
m benz	23
mg rover *3	0
mincooper *4	0
mitsubishi	6
nissan	211
peugeot	27
porsche *5	0
renault	32
seat	61
smart *6	0
toyota	18
volkswagen	211
volvo	8
total	1272



Marcas que tienen presencia mediante otra marca.
 * 1 Land rover tiene presencia con Ford.
 * 2 Lincoln con Ford.
 * 3 MG Rover con Ford.
 * 4 Mini cooper con BMW.
 * 5 Porsche con Audi
 * 6 Smart con Gpo. Daimler Chrysler através de Mercedes Benz

Fuente: Volkswagen de México, Departamento de Marketing, julio 2004

CAPITULO 2 EL SECTOR AUTOMOTRIZ

LOS NUEVOS TIEMPOS DE LA INDUSTRIA

ANEXO 2

B) REGISTRO DE VENTAS* Acumulado a 2004 y Acumulado a 2005 (a noviembre) "venta al público por empresa"
(Volumen de Unidades vendidas)

período	acura	audi	bmw	daimler chrysler	ford motor	general motors	honda	jaguar	land rover	lincoln	mazda	m benz	m benz vans	mg rover	mini	mitsubishi	nissan	peugeot	porsche	renault	seat	smart	su zuki	toyota	volks-wagen	volvo	total
ene	--	280	330	8,689	12,225	21,570	2,533	73	76	217	--	338	149	93	142	709	17,531	1,527	34	1,958	2,131	31	--	1,421	14,848	215	87,120
feb	--	330	391	8,424	13,054	20,027	2,333	72	73	231	--	234	236	63	153	696	17,639	1,171	41	2,201	1,919	22	--	1,305	13,962	202	84,779
mar	--	348	447	10,191	15,058	21,449	2,327	80	80	235	--	385	166	80	160	941	20,700	1,180	51	2,227	1,680	26	--	1,713	14,675	218	94,417
abr	--	275	325	9,139	13,145	16,562	2,434	35	36	150	--	253	253	47	141	693	15,635	984	33	1,592	1,786	38	--	1,602	14,814	252	80,224
may	--	271	360	8,812	14,503	17,167	2,112	50	77	167	--	261	259	58	142	822	17,507	1,098	36	1,538	1,649	25	--	2,079	13,156	316	82,465
jun	--	290	440	8,809	13,536	17,675	2,000	22	61	168	--	310	236	77	147	715	16,413	1,605	40	1,911	1,643	33	--	1,994	12,401	290	80,816
jul	--	282	302	9,692	15,019	17,554	1,917	45	42	192	--	304	68	46	122	665	18,652	1,259	32	1,850	1,693	29	--	2,013	12,453	251	84,482
ago	--	310	362	8,296	13,607	17,934	1,953	45	56	237	--	320	167	49	126	790	18,511	1,480	40	1,943	1,761	19	--	1,831	12,735	299	82,871
sep	--	280	442	7,768	12,179	18,185	1,900	43	53	192	--	327	183	46	163	936	18,285	1,595	36	1,813	1,744	25	--	2,086	12,667	308	81,256
oct	--	312	477	9,282	14,649	20,826	3,101	47	73	176	--	320	235	63	123	996	18,857	1,383	40	2,219	1,882	55	--	2,390	13,521	314	91,341
nov	--	307	503	10,118	16,733	22,185	3,095	81	77	320	--	346	342	67	140	979	22,419	1,188	29	2,168	2,002	47	--	2,275	13,676	321	99,418
dic	63	325	680	16,524	24,117	32,614	3,962	66	96	461	--	432	90	86	191	1,705	32,704	1,838	40	2,671	2,814	53	--	3,167	21,541	367	146,607
Total 2004	63	3,610	5,059	115,744	177,825	243,748	29,667	659	800	2,746	--	3,830	2,384	775	1,750	10,647	234,853	16,308	452	24,091	22,704	403	--	23,876	170,449	3,353	1,095,796
ene	60	281	429	10,103	14,973	21,818	2,945	53	47	252	--	264	202	54	136	1,357	18,063	1,674	36	2,236	2,187	39	--	1,973	13,841	276	93,299
feb	63	330	479	9,667	14,416	19,940	2,654	44	58	289	--	324	150	74	142	1,141	18,861	1,341	40	1,752	1,859	49	--	1,959	13,528	284	89,444
mar	76	298	478	10,329	14,523	19,684	2,691	45	61	313	--	311	106	46	155	1,112	18,451	1,264	41	2,126	1,701	50	--	2,396	12,965	261	89,483
abr	75	350	468	9,014	15,349	19,759	2,863	23	51	259	--	306	285	28	172	1,165	16,692	1,213	35	2,273	1,652	47	--	2,118	11,925	304	86,426
may	76	309	530	9,352	13,888	20,341	2,451	27	37	243	--	310	214	29	164	1,044	16,420	1,221	50	1,800	1,574	45	--	2,308	11,210	319	83,962
jun	59	276	521	9,520	14,163	19,432	2,542	37	65	239	--	363	315	19	186	1,098	17,452	1,288	39	1,912	1,442	39	--	2,791	10,750	349	84,897
jul	70	288	452	8,847	16,258	18,112	2,274	23	70	400	--	404	415	25	160	1,064	17,172	1,234	40	1,771	1,530	44	--	2,763	11,237	347	85,000
ago	106	340	522	8,548	17,362	20,488	2,865	21	50	391	--	465	230	17	160	1,088	18,509	1,535	41	2,097	1,607	43	--	2,869	10,981	291	90,626
sep	82	340	552	10,411	14,994	19,260	2,846	36	67	377	--	423	133	16	170	1,156	19,989	1,552	36	1,959	1,445	47	--	2,928	12,068	191	91,078
oct	120	362	500	11,189	14,138	20,036	4,236	35	61	438	178	455	134	3	151	1,090	18,360	1,765	41	1,752	1,618	38	--	3,250	9,776	273	89,999
nov	120	362	568	11,156	16,914	21,208	4,751	39	73	492	206	403	125	0	160	1,441	21,129	1,116	56	1,984	1,832	37	381	3,893	11,990	319	100,755
Total 2005	907	3,536	5,499	108,136	166,978	220,078	33,118	383	640	3,693	384	4,028	2,309	311	1,756	12,756	201,098	15,203	455	21,662	18,447	478	381	29,248	130,271	3,214	984,969
ene - nov 05/04	n.c.	7.6	25.6	9	8.6	4.2	28.8	-35.4	-9.1	61.6	n.d.	18.5	0.7	-54.9	12.6	42.7	-0.5	5.1	10.4	1.1	-7.3	37	n.d.	41.2	-12.5	7.6	3.8

* FUENTE: SITIO WEB DE AMIA ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, www.amia.com.mx

C) VENTA AL PUBLICO ANUAL*

(Volúmen de unidades vendidas)

EMPRESA	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Part. %
acura	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	63	907	0.1
audi	--	--	--	195	1,041	1,754	2,392	3,082	3,625	2,866	3,610	3,536	0.4
bmw	--	258	1,133	1,604	2,059	2,675	4,467	6,116	5,506	4,461	5,059	5,499	0.6
daimler- chrysler	95,383	36,461	54,499	67,319	92,299	90,675	111,755	130,449	115,501	99,949	115,744	108,136	11
tord- motor	93,062	41,857	66,048	95,134	110,343	113,879	143,769	160,202	160,483	158,591	177,825	166,978	17
general motors	113,593	48,002	89,202	143,303	174,900	176,257	216,658	205,726	230,636	217,965	243,748	220,078	22.3
honda	--	298	1,896	5,971	12,534	18,859	24,482	28,276	30,430	29,016	29,667	33,118	3.4
jaguar	--	--	--	--	114	253	326	887	1,400	764	659	383	0
land rover	--	--	--	--	--	--	--	760	945	760	800	640	0.1
lincoln	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2,549	2,746	3,693	0.4
mazda	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	384	0
m benz	689	1,027	1,216	1,152	1,206	2,493	2,887	3,779	3,312	3,313	3,830	4,028	0.4
m benz vans	--	--	--	--	--	--	--	--	113	908	2,384	2,309	0.2
mg rover	--	--	--	--	--	--	--	--	--	797	775	311	0
mini	--	--	--	--	--	--	--	--	1,545	1,801	1,750	1,756	0.2
mitsubishi	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3,922	10,647	12,756	1.3
nissan	129,304	52,401	59,620	93,816	139,518	134,937	173,066	190,537	211,648	214,011	234,853	201,098	20.4
peugeot	--	--	--	--	--	--	3,454	6,139	9,148	13,353	16,308	15,203	1.5
porsche	--	--	32	20	13	9	9	185	282	347	452	455	0
renault	--	--	--	--	--	--	--	3,150	15,386	18,431	24,091	21,662	2.2
seat	--	--	--	--	--	--	--	11,843	25,116	22,130	22,704	18,447	1.9
smart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	141	403	478	0
suzuki	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	381	0
toyota	--	--	--	--	--	--	--	--	--	9,839	23,876	29,248	3
volks- wagen	161,261	46,241	51,508	73,632	109,333	123,689	169,111	165,323	159,782	169,235	170,449	130,271	13.2
volvo	--	--	--	--	--	303	1,399	2,381	2,700	2,721	3,353	3,214	0.3
total	593,292	226,545	325,154	482,146	643,360	665,783	853,775	918,835	977,558	977,870	1,095,796	984,969	99.9

* FUENTE: SITIO WEB DE AMIA ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, www.amia.com.mx

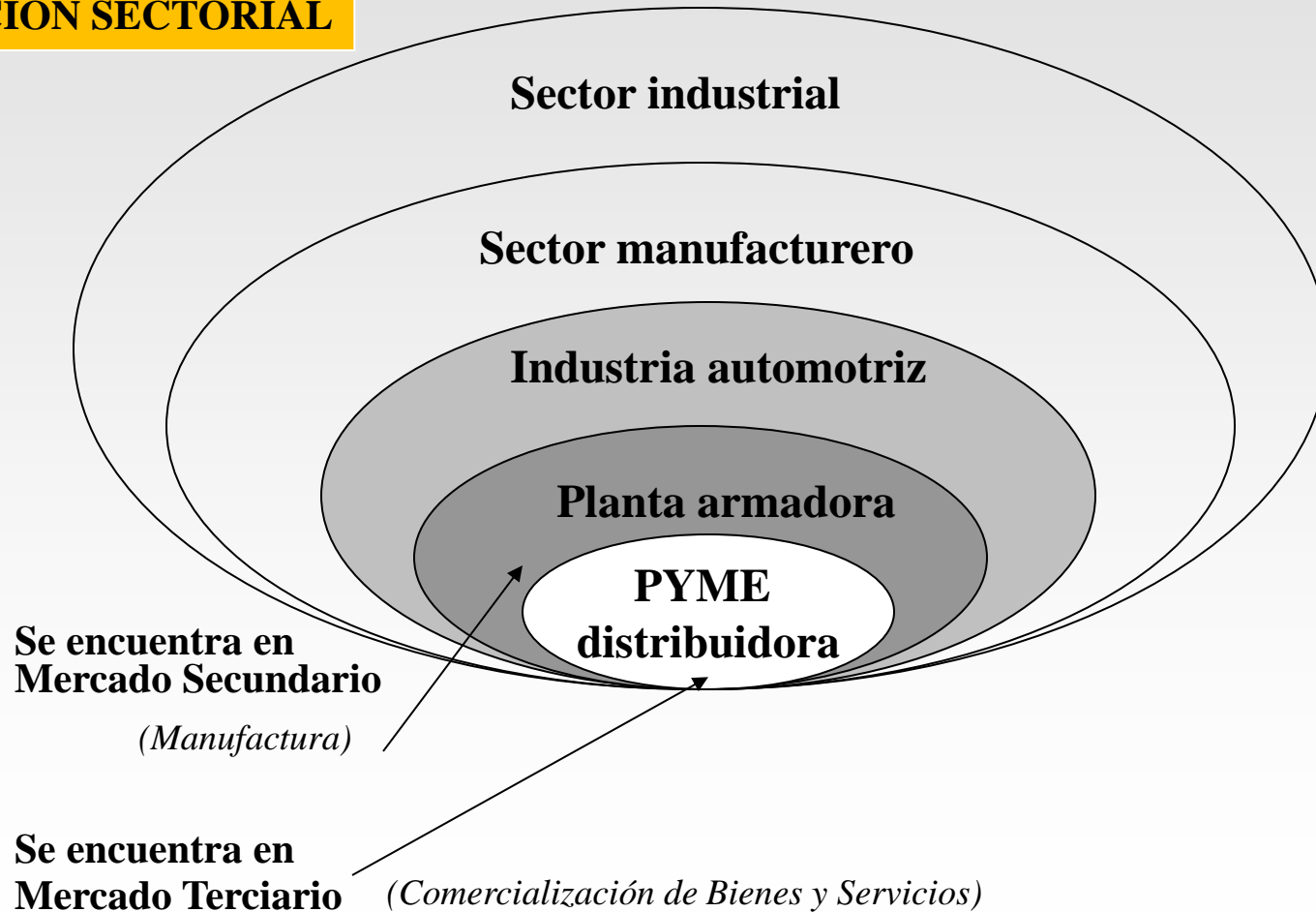
Modelo de intervención para PYMES distribuidoras automotrices

Anexo 2D_PYME distribuidora automotriz

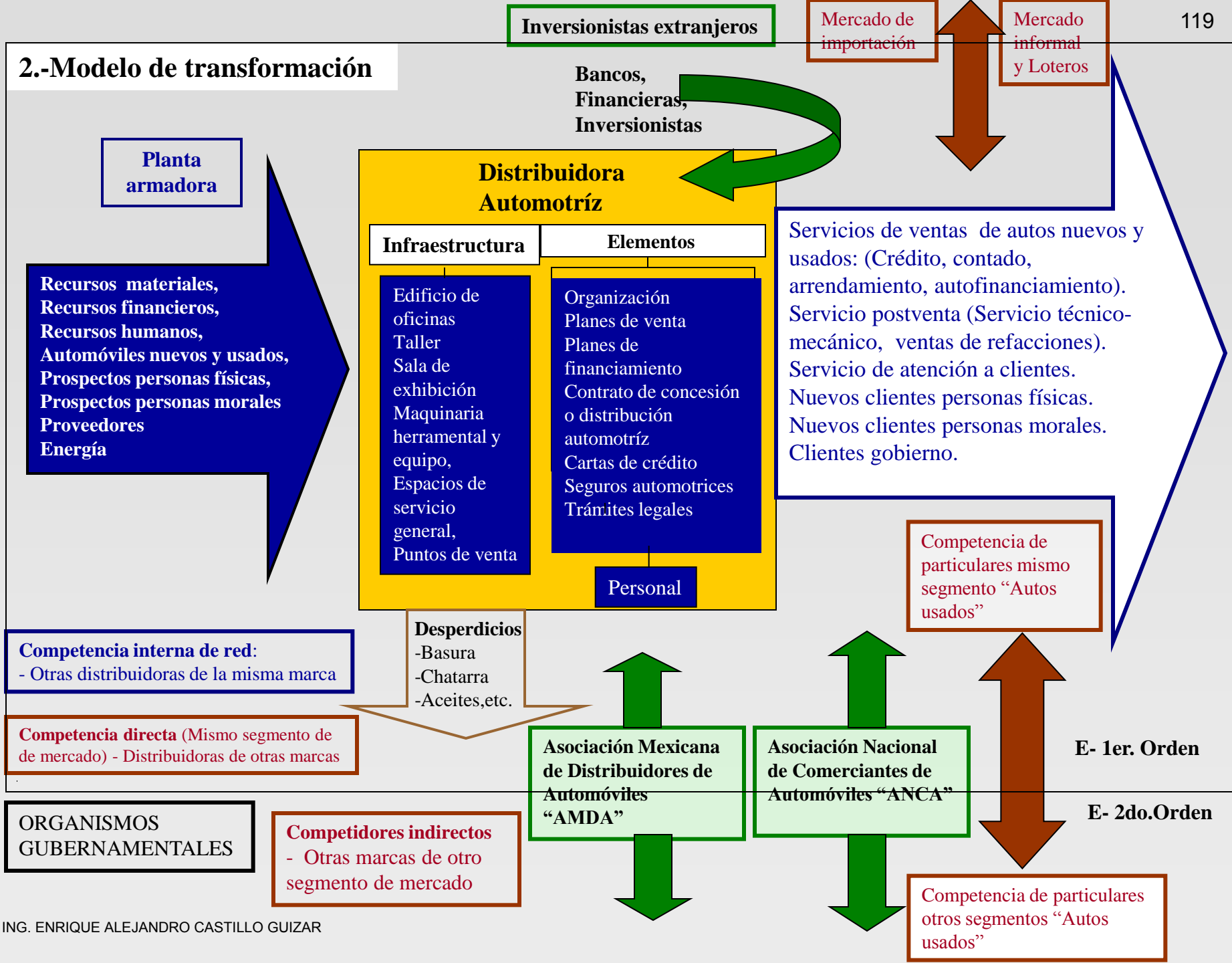
1. Ubicación sectorial_ PYMES distribuidoras automotrices.

Operan bajo un contrato de concesión y/o distribución, que lo otorga la marca directamente a través de su corporativo y la planta armadora.

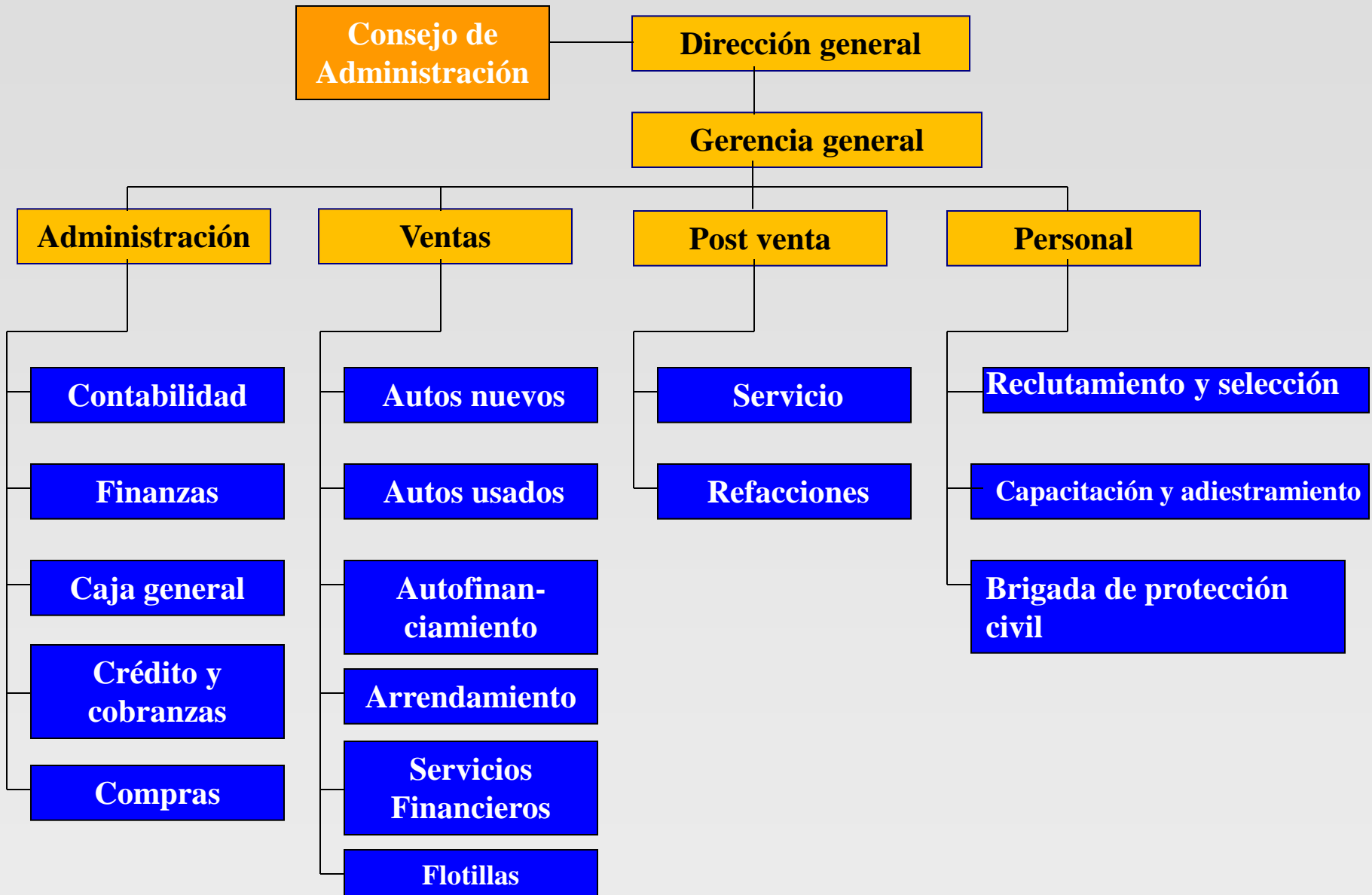
UBICACIÓN SECTORIAL



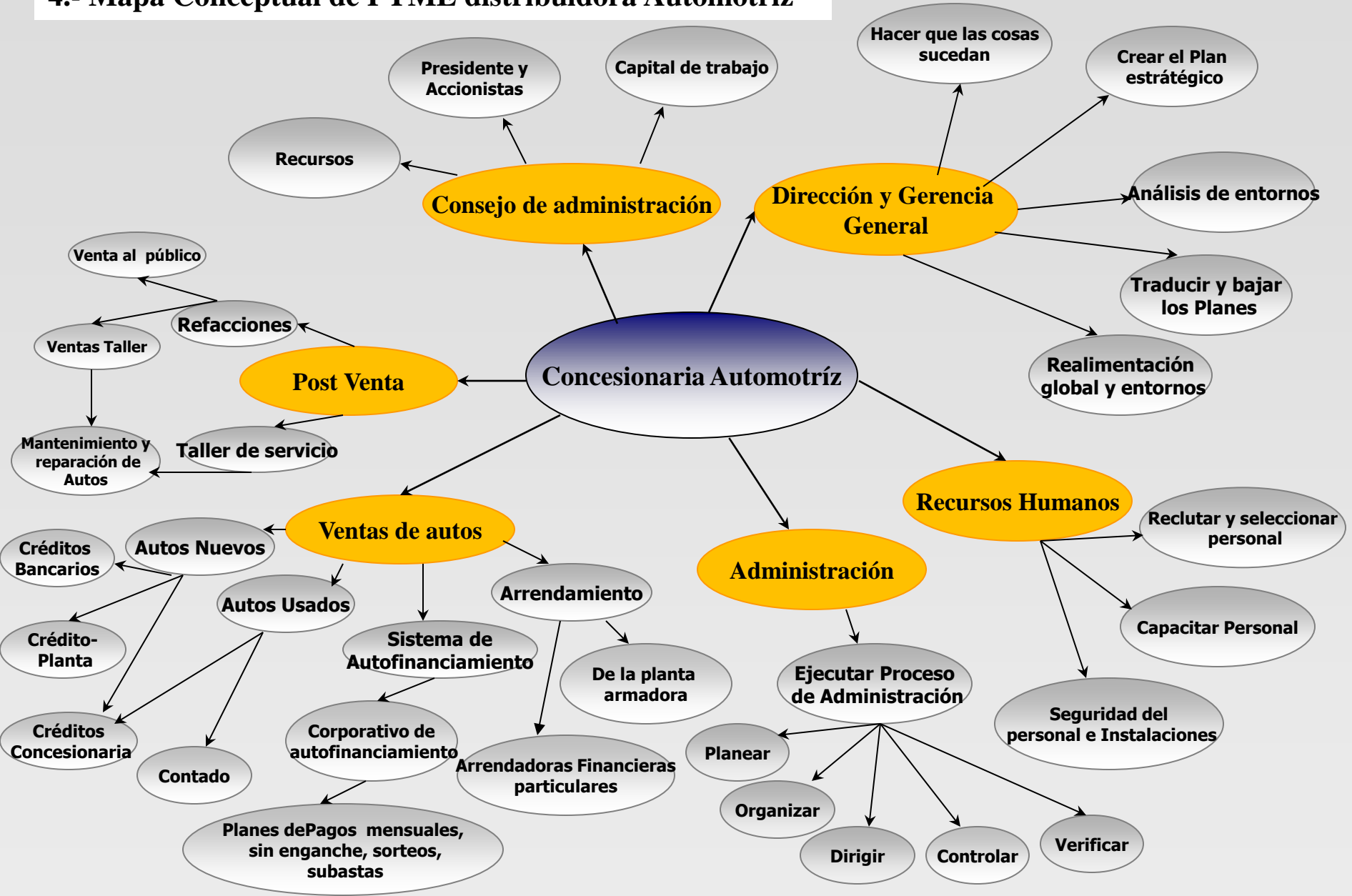
2.-Modelo de transformación



3.- Organigrama



4.- Mapa Conceptual de PYME distribuidora Automotriz



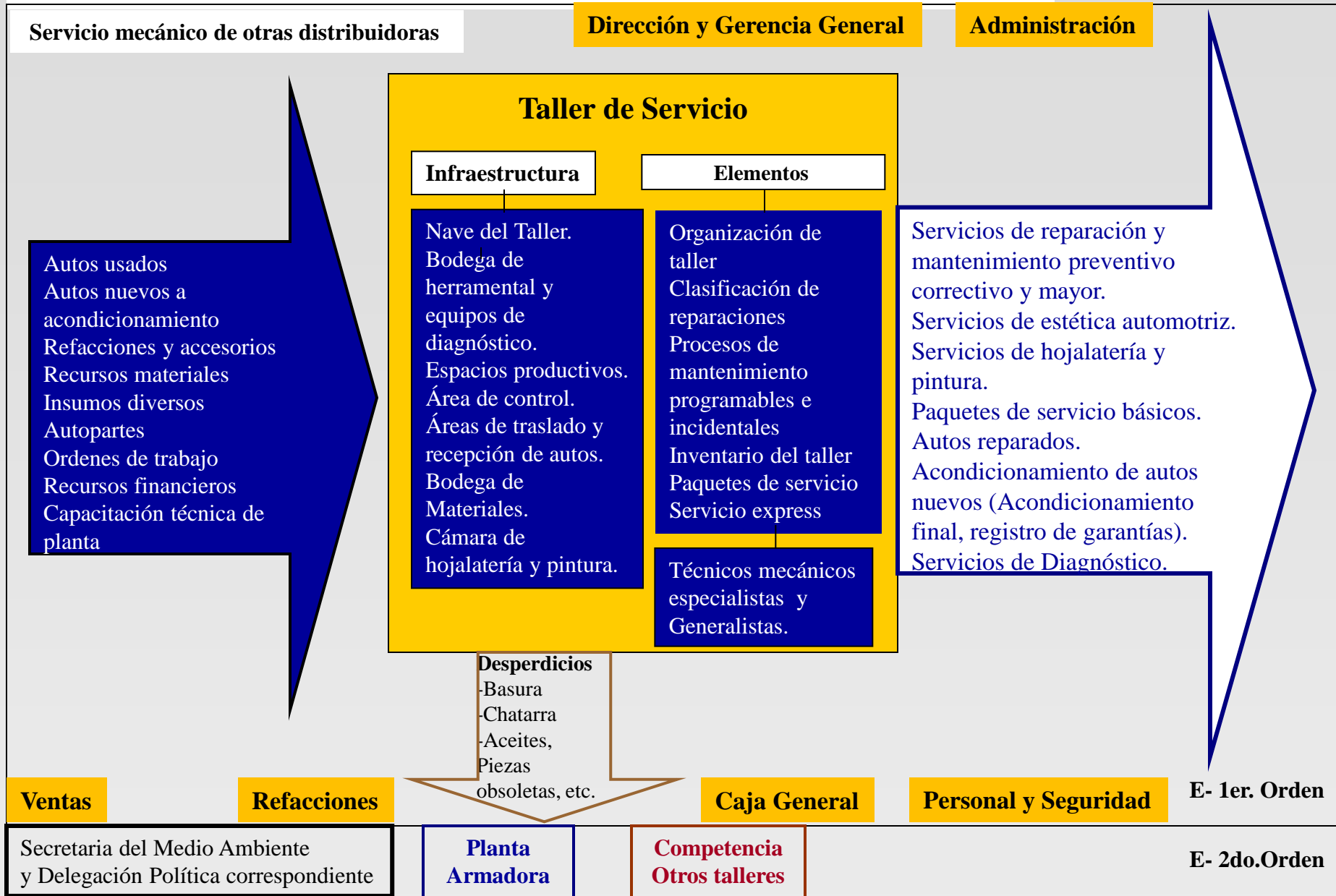
5.- Problemática de los talleres de servicio

No existe certidumbre para el cliente en el momento que deja su auto en el taller de servicio de la PYME distribuidora, referente a las reparaciones y/o mantenimiento que se le realizará al vehículo, respecto de:

- a) Monto a pagar por sus reparaciones
- b) Hora y fecha de entrega de su auto ya reparado

Lo que ha generado gran cantidad de reclamaciones, mala imagen, e improductividad debido a cuellos de botella en diferentes partes del proceso de reparación, repercutiendo en los tiempos de entrega de los vehículos a los clientes, y en consecuencia, generando costos financieros para las concesionarias.

Objetivo: Contar con un sistema que facilite mediante procedimientos ágiles, eficientes y productivos, la reducción de los tiempos de recepción, reparación, control, y entrega de unidades, así como la eliminación de la incertidumbre de importe de reparación, y la fecha de entrega de unidades de los clientes.



* Observaciones y entrevistas: Distribuidora “Automotriz Naucalpan, Distribuidora Sta. Cecilia, de la red VW y AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de automóviles).

CAPITULO 2 EL SECTOR AUTOMOTRIZ

LOS NUEVOS TIEMPOS DE LA INDUSTRIA

ANEXO 3 Venta Anual por empresa y venta anual menudeo

3.1 Venta anual por empresa (volúmen de unidades)

periodo	audi	bmw	daimler chrysler	ford motor	general motors	honda	ja guar	land rover	lin coln	m benz	m benz vans	mg rover	mini	mitsu bishi	nissan	peu geot	porsche	re nault	seat	smart	toyota	volkswagen	volvo	total
ene	271	306	9,265	13,949	19,317	2,807	60	63	219	296	24	65	165	--	16,443	1,106	22	1,842	2,557	--	462	15,660	180	85,079
feb	211	306	7,985	12,891	18,322	2,518	66	63	215	226	56	50	135	97	19,219	1,096	15	1,593	2,191	--	419	13,675	160	81,509
mar	170	408	8,197	10,793	16,574	2,422	53	50	209	291	52	64	150	126	16,475	1,171	25	1,596	1,825	--	488	15,455	183	76,777
abr	179	310	7,341	11,464	15,771	2,423	55	46	176	253	83	61	141	157	14,178	883	26	1,330	1,759	--	617	13,425	251	70,929
may	239	402	7,231	12,252	15,934	2,069	62	63	225	282	88	69	130	140	15,375	810	35	1,443	1,576	--	599	12,678	314	72,016
jun	242	400	8,505	12,206	16,669	1,936	69	68	184	263	68	50	127	208	17,022	1,035	33	1,201	1,188	--	652	12,788	285	75,199
jul	266	345	9,477	12,346	18,226	2,312	80	78	198	269	135	43	117	244	20,013	1,151	28	1,334	1,762	--	754	13,930	235	83,343
ago	280	370	8,603	12,814	15,922	2,044	52	56	171	263	112	59	130	252	17,002	1,026	30	1,401	1,769	8	740	12,869	191	76,164
sep	267	440	5,467	11,514	15,417	1,804	50	50	245	284	104	73	169	306	16,495	1,130	32	1,552	1,199	47	715	12,485	287	70,132
oct	256	280	8,003	14,131	16,881	2,599	75	70	238	300	60	84	174	582	18,059	1,159	28	1,864	1,654	35	1,261	13,478	261	81,532
nov	222	281	8,088	14,680	18,594	2,702	60	61	222	257	70	78	153	808	18,018	1,151	28	1,331	2,064	33	1,276	12,980	245	83,402
dic	263	613	11,787	19,551	30,338	3,380	82	92	247	329	56	101	210	1,002	25,712	1,635	45	1,944	2,586	18	1,856	19,812	129	121,788
acum 2003	2,866	4,461	99,949	158,591	217,965	29,016	764	760	2,549	3,313	908	797	1,801	3,922	214,011	13,353	347	18,431	22,130	141	9,839	169,235	2,721	977,870
ene	280	330	8,689	12,225	21,570	2,533	73	76	217	338	149	93	142	709	17,531	1,527	34	1,958	2,131	31	1,421	14,848	215	87,120
feb	330	391	8,424	13,054	20,027	2,333	72	73	231	234	236	63	153	696	17,639	1,171	41	2,201	1,919	22	1,305	13,962	202	84,779
mar	348	447	10,191	15,058	21,449	2,327	80	80	235	385	166	80	160	941	20,700	1,180	51	2,227	1,680	26	1,713	14,675	218	94,417
abr	275	325	9,139	13,145	16,562	2,434	35	36	150	253	253	47	141	693	15,635	984	33	1,592	1,786	38	1,602	14,814	252	80,224
may	271	360	8,812	14,503	17,167	2,112	50	77	167	261	259	58	142	822	17,507	1,098	36	1,538	1,649	25	2,079	13,156	316	82,465
jun	290	440	8,809	13,536	17,675	2,000	22	61	168	310	236	77	147	715	16,413	1,605	40	1,911	1,643	33	1,994	12,401	290	80,816
jul	282	302	9,692	15,019	17,554	1,917	45	42	192	304	68	46	122	665	18,652	1,259	32	1,850	1,693	29	2,013	12,453	251	84,482
ago	310	362	8,296	13,607	17,934	1,953	45	56	237	320	167	49	126	790	18,511	1,480	40	1,943	1,761	19	1,831	12,735	299	82,871
acum 2004	2,386	2,957	72,052	110,147	149,938	17,609	422	501	1,597	2,405	1,534	513	1,133	6,031	142,588	10,304	307	15,220	14,262	223	13,958	109,044	2,043	677,174
Dif % acum a agosto 04/03	28.4	3.9	8.2	11.6	9.7	-5	-15	2.9	0	12.2	148.2	11.3	3.5	392.7	5.1	24.5	44	29.6	-2.5	####	195	-1.3	13.6	9

ING. ENRIQUE ALEJANDRO CASTILLO GUIZAR

ANEXO 3 Venta anual por empresa y venta anual menudeo

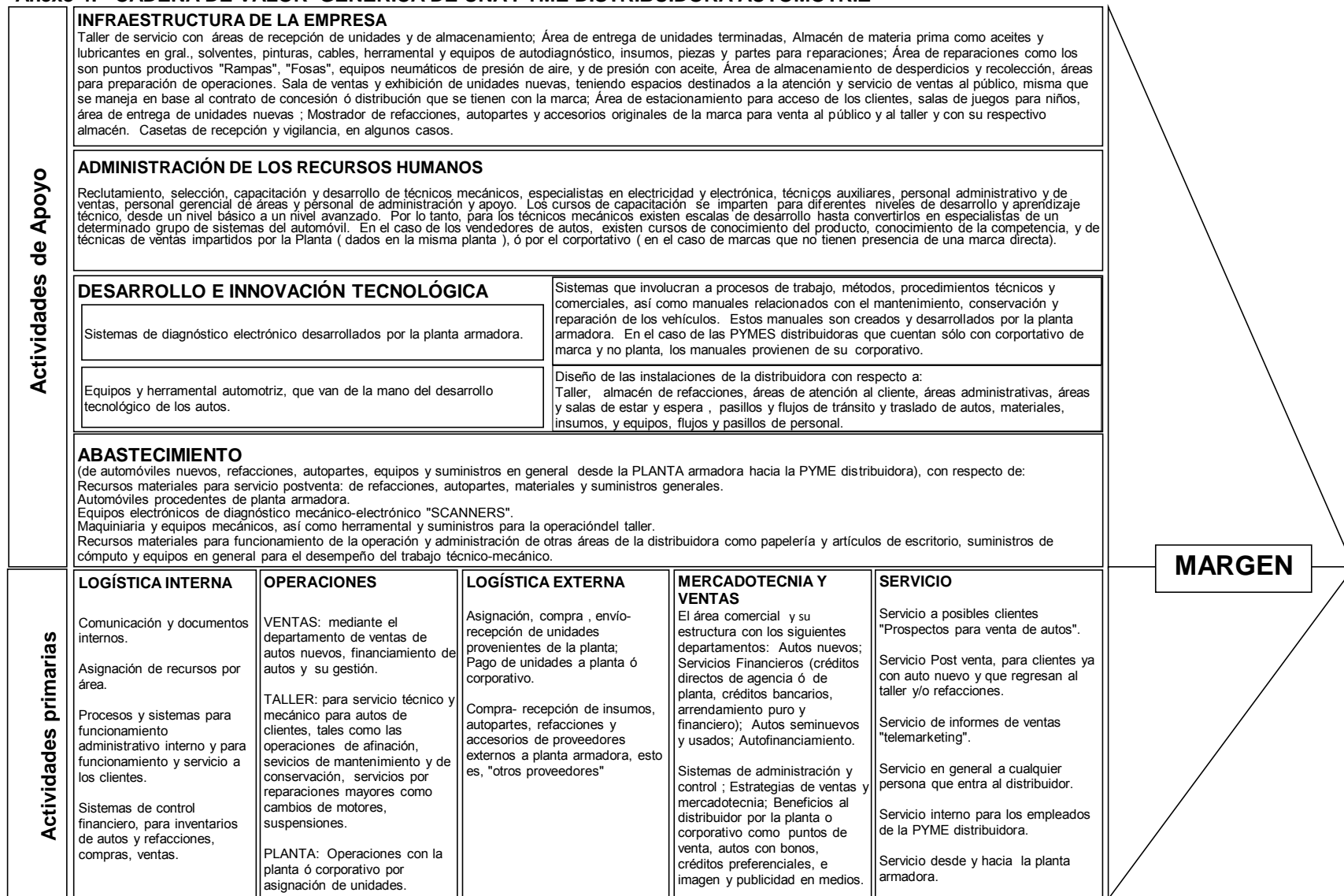
3.2 Venta anual menudeo (volúmen de unidades)

empresas:	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Partic. %
audi	--	--	--	195	1,041	1,754	2,392	3,082	3,625	2,866	2,386	0.4
bmw	--	258	1,133	1,604	2,059	2,675	4,467	6,116	5,506	4,461	2,957	0.4
daimlerchrysler	95,383	36,461	54,499	67,319	92,299	90,675	111,755	130,449	115,501	99,949	72,052	10.6
ford motor	89,715	41,857	66,048	95,134	110,343	113,879	143,769	160,202	160,483	158,591	110,147	16.3
general motors	113,593	48,002	89,202	143,303	174,900	176,257	216,658	205,726	230,636	217,965	149,938	22.1
honda	--	69	1,896	5,971	12,534	18,859	24,482	28,276	30,430	29,016	17,609	2.6
jaguar	--	--	--	--	114	253	326	887	1,400	764	422	0.1
land rover	--	--	--	--	--	--	--	760	945	760	501	0.1
lincoln	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2,549	1,597	0.2
m benz	689	1,027	1,216	1,152	1,206	2,493	2,887	3,779	3,312	3,313	2,405	0.4
m benz vans	--	--	--	--	--	--	--	--	113	908	1,534	0.2
mg rover	--	--	--	--	--	--	--	--	--	797	513	0.1
mini	--	--	--	--	--	--	--	--	1,545	1,801	1,133	0.2
mitsubishi	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3,922	6,031	0.9
nissan	129,289	52,401	59,620	93,816	139,518	134,937	173,066	190,537	211,648	214,011	142,588	21.1
peugeot	--	--	--	--	--	1,505	3,454	6,139	9,148	13,353	10,304	1.5
porsche	--	--	32	20	13	9	9	185	282	347	307	0
renault	--	--	--	--	--	--	--	3,150	15,386	18,431	15,220	2.2
seat	--	--	--	--	--	--	--	11,843	25,116	22,130	14,262	2.1
smart	--	--	--	--	--	--	--	--	--	141	223	0
toyota	--	--	--	--	--	--	--	--	--	9,839	13,958	2.1
volkswagen	161,261	46,241	51,508	73,632	109,333	123,689	169,111	165,323	159,782	169,235	109,044	16.1
volvo	--	--	--	--	--	303	1,399	2,381	2,700	2,721	2,043	0.3
total	589,930	226,316	325,154	482,146	643,360	667,288	853,775	918,835	977,558	977,870	677,174	100

Fuente : Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, con cifras hasta el Mes de Agosto de 2004

ING. ENRIQUE ALEANDRO CASTILLO GUIZAR

Anexo 4: CADENA DE VALOR GENÉRICA DE UNA PYME DISTRIBUIDORA AUTOMOTRÍZ

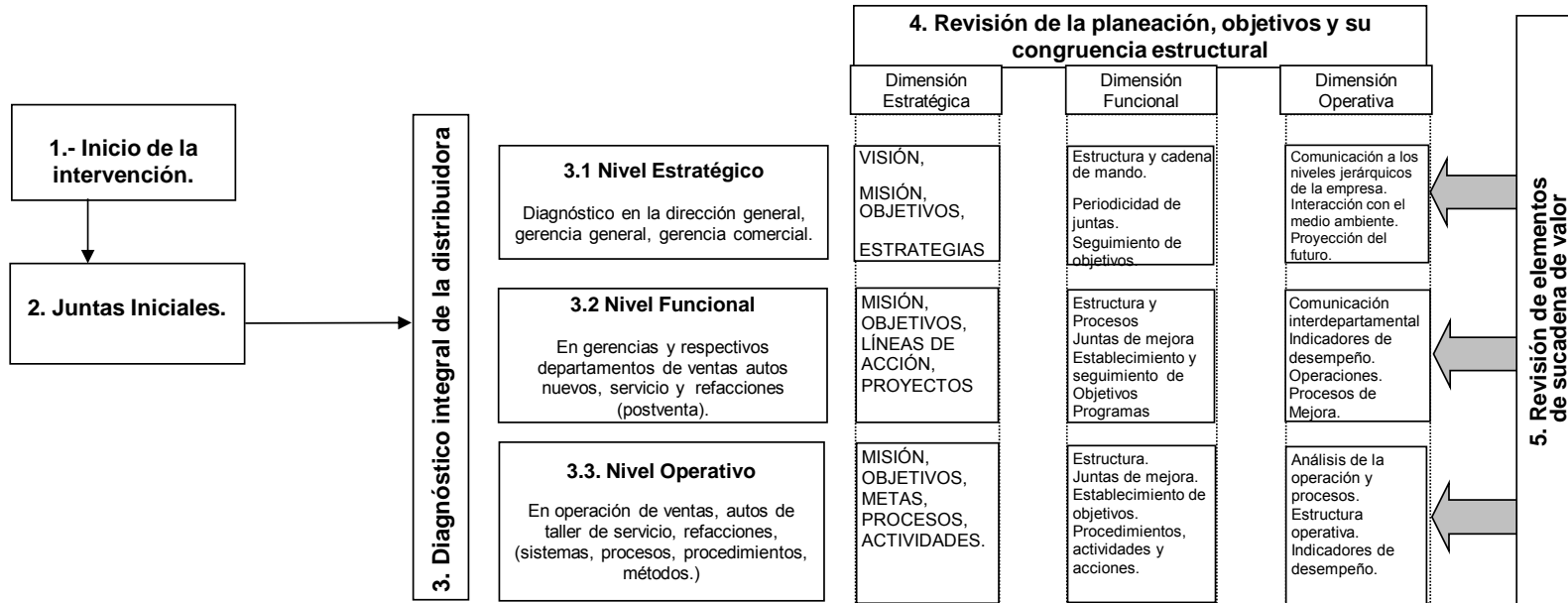


Fuente de información: 5 visitas "en sitio" a PYMES distribuidoras, como se menciona en " la planeación de la investigación " en el subtema "Método de trabajo".

MODELO DE INTERVENCIÓN PARA PYMES DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES

ANEXO 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La estrategia de intervención sirve de herramienta para realizar los trabajos a partir de varios espacios de la empresa distribuidora, cubriendo todos los niveles de la organización de la misma. Un objetivo inicial es determinar la congruencia de los objetivos planteados por la dirección general y su permeabilidad hacia los niveles inferiores, realizando alternamente el diagnóstico integral. Trata también de visualizar la forma de aplicar las actividades y cambios necesarios, para lograr una estabilización de la empresa, tomando como base la fase diagnóstica, la etapa de generación de alternativas de solución y su prescripción o plan de acción para implementación de las soluciones.



Anexo 5: Estrategia de intervención. Elaboración propia.

Anexo 6. Cuestionarios Técnicos de Investigación.**Cuestionario para Gerente General de Distribuidora Automotriz.**

Estimado (Sr.) (Sra.) (Lic.) (Ing.) _____
 Gerente General, Distribuidora _____

El presente cuestionario está orientado a obtener información valiosa, con el objetivo de crear un sistema de mejora integral para distribuidoras automotrices.

Todas las preguntas del cuestionario, no implican juicios de que sean correctas o incorrectas, simplemente sirven de marco de referencia. Por eso es muy importante la mayor sinceridad al contestarlas.

Algunas preguntas son abiertas.

Otros reactivos son como a continuación se expone:

Instrucciones.

Conteste las preguntas marcando con una cruz la respuesta que considere más apropiada, con base al nivel de acuerdo o desacuerdo en el que usted se encuentre:

Totalmente en desacuerdo ***Parcialmente en desacuerdo*** ***Desacuerdo***
Parcialmente en acuerdo ***Acuerdo*** ***Totalmente de acuerdo***

OBSERVACIONES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL

Objetivo.

Las preguntas del cuestionario van encaminadas a evidenciar la forma de dirección, así mismo lograr saber y conocer el grado de reactividad o no reactividad, esto es, si se administra la distribuidora tomando decisiones planeadas o más bien se toman decisiones reactivas o intuitivas.

Variable.

En términos generales, la variable que se busca medir es “**Nivel de Visión y liderazgo**”, entendido para la presente investigación, como una variable que deje entrever aspectos del estilo directivo de la empresa, para tener un marco inicial de referencia de:

- La toma de decisiones
- La Forma de delegar
- El Grado de información y conocimiento sobre otras áreas de la empresa.
- El Tipo de ambiente que se genera debido al estilo de liderazgo
- El Grado de apertura al cambio.

Así mismo, se adiciona un espacio adicional: “Comentarios adicionales”.

Escala de medición.

Se seleccionó la escala de medición de tipo ordinal, para lograr observar un orden lógico que muestre la orientación administrativa del Gerente General.

Totalmente en desacuerdo *Parcialmente en desacuerdo* *Desacuerdo*
Parcialmente en acuerdo *Acuerdo* *Totalmente de acuerdo*

A cada enunciado de la escala se le asigna un valor numérico para poder representar gráfica y estadísticamente el resultado, con base en la siguiente tabla:

Respuesta	Puntuación
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	3
<i>Desacuerdo</i>	5
<i>Parcialmente en Acuerdo</i>	6
<i>Acuerdo</i>	8
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	10

CUESTIONARIO GERENTE GENERAL

1.- ¿Cómo se ve usted en 5 años?

2.- ¿Qué expectativas le ve a su distribuidora en 5 años?, y ¿cuál es el objetivo que usted considera que actualmente tiene la distribuidora?

3.- Respecto del personal que labora actualmente en su distribuidora, ¿Lo recontrataría nuevamente?, ¿Qué cambios realizaría?

4.- Mencione ¿Quiénes son las personas y los puestos que desempeñan, que dependen directamente de usted?

5.- ¿Qué tan de acuerdo considera usted la siguiente situación?

“Nuestra distribuidora generalmente busca un nivel aceptable de calidad en el servicio a los clientes, aun cuando esto, represente una disminución en las utilidades”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

6.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Es mejor generar ganancias a corto plazo para solventar gasto corriente, e ir manteniendo el ritmo de operación, dejando así, para buenas épocas, otras inversiones y mejoras”

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

7.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Usted interviene directamente en la resolución de problemas de áreas que tienen un responsable y que este responsable depende directamente de Usted”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

8.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“El nivel de involucramiento en las soluciones de los problemas por parte de los gerentes de área es prácticamente nula. Sólo se turnan órdenes y se programan fechas de compromiso para cumplimiento de la toma de decisiones”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

9.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Se faculta de manera amplia a los gerentes de área para la toma de decisiones, aun cuando existan situaciones complejas que presentan un riesgo monetario para la empresa”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

10.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“La toma de decisiones se realiza mediante constantes juntas a lo largo de la semana, con la participación de los gerentes de área y jefes, para discutir y proponer soluciones a problemas”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

11.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Los objetivos mensuales de las áreas de ventas, servicio, refacciones, se cumplen en su totalidad, todos los meses”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

12.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Actualmente la estrategia comercial, financiera, y de operaciones, de la empresa, es la adecuada y se puede mantener todavía de dos a tres años más”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

Cuestionario para Gerente de Servicio o Gerente de Posventa de Distribuidora Automotriz

Estimado (Sr.)(Sra.)(Lic.)(Ing.) _____
Gerente de Servicio o Posventa Distribuidora _____

El presente cuestionario está orientado a obtener información valiosa, para determinar expectativas de su departamento, así como observar el nivel de interactividad entre los niveles de la distribuidora, respecto de los objetivos marcados por la Gerencia. Como ejemplo mejorar su operación taller.

Todas estas preguntas no implican juicios de que sean correctas o incorrectas, simplemente sirven de marco de referencia. Por eso es muy importante la mayor sinceridad al contestarlas.

Los reactivos buscan mostrar las áreas de oportunidad de su área y de otras áreas.

Algunas preguntas son abiertas.

Otros reactivos son como a continuación se expone:

Instrucciones: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que corresponda, ya sea afirmativa o negativa, y seleccione el por qué sí o por qué no según corresponda a la respuesta contestada, respecto al enunciado expresado en la pregunta.*

Sí a.- Sí, ¿Por qué?

No b.- No, ¿Por qué?

O en su caso: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que considere más apropiada en base al nivel de acuerdo o desacuerdo en el que usted se encuentre, respecto de la pregunta, enunciado o comentario:*

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Cuestionario para Gerente de Servicio o Gerente de Posventa

1.- Como titular y responsable del departamento de servicio posventa, **¿Considera usted que los objetivos marcados por la G.G. son claros y congruentes con los recursos que posee su área?**

Si

No

a.- *Sí, ¿Por qué?*

La Gerencia General está consciente de sus recursos, y tiene estrecho contacto con usted para conocer sus problemas y necesidades.

Usted negocia constantemente los objetivos con la Gerencia General, porque sabe que los recursos con los que cuenta su área son insuficientes y sería difícil cumplir con los objetivos inicialmente.

b.- *No, ¿Por qué?*

Los desaprueba por no haber sido tomado en cuenta para establecerlos.

Los desaprueba por no ser reales y alcanzables.

Usted considera que la organización es cerrada.

2.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: **“La administración de la distribuidora es tal, que le permite a usted, obtener las autorizaciones correspondientes para contar con el respaldo de recursos necesarios, suficientes, y en tiempo, para que el personal de su área, realice su trabajo puntualmente”.**

Totalmente en desacuerdo *Parcialmente en desacuerdo* *Desacuerdo*

Parcialmente en acuerdo *Acuerdo* *Totalmente de acuerdo*

Comentarios: _____

3.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: **“Los equipos de trabajo como máquinas herramientas, herramental, rampas, equipo electrónico de diagnóstico, se encuentran en excelentes condiciones físicas y su funcionamiento es correcto”.**

Totalmente en desacuerdo *Parcialmente en desacuerdo* *Desacuerdo*

Parcialmente en acuerdo *Acuerdo* *Totalmente de acuerdo*

Comentarios: _____

4.-Respecto de la recepción de sus insumos, y materiales, para el mantenimiento y funcionamiento de sus equipos, así como los materiales complementarios necesarios para realizar las operaciones del taller. Su área, **¿Tiene problemas para recibirlos a tiempo?**

Sí

No

a.- **Sí, ¿Por qué?**

La distribuidora no tiene proveedores seleccionados y calificados.

La administración tiene períodos largos de pago a proveedores.

b.- **No, ¿Por qué?**

La administración es tal, que siempre le asignan los recursos oportunamente.

A pesar de que hay veces que los recursos se retrasan, usted pre programa las necesidades del taller.

5.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: **“El Departamento de Refacciones le surte al taller en tiempo y en forma, generalmente casi todas las ocasiones, contribuyendo así a no retrasar su operación, y tener listas las unidades ingresadas a mantenimiento o reparación, para su entrega a los respectivos clientes”.**

Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo** **Desacuerdo**

Parcialmente en acuerdo **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

6.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“El personal del taller, se encuentra bien capacitado y motivado, y se percibe un ambiente sano y productivo entre ellos”.

Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo** **Desacuerdo**

Parcialmente en acuerdo **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

7.- Marque el cuadro de porcentajes según convenga respecto de la pregunta:
¿Qué porcentaje de errores considera usted que tiene su área, respecto del total de las operaciones que se realizan mensualmente?

Más del 50% **Entre el 40 y 50 %** **Del 30 al 40%**

Entre el 20 y 30% **Entre el 10 y 20%** **Del 1 al 10%**

Otro, especifique _____

8.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:
“Se mantienen en estricta supervisión las áreas productivas del taller, respecto de la disposición de herramental y equipos, así como del orden y limpieza de los lugares de trabajo, de tal manera que se tienen operaciones bajo condiciones de seguridad e higiene, para evitar accidentes y enfermedades de trabajo”.

Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo** **Desacuerdo**

Parcialmente en acuerdo **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

9.- El personal de su área, **¿Cuenta con descripción de puestos y descripción de procedimientos?**

Sí, ¿Se pueden consultar fácilmente?

No, ¿Por qué?

10.- Respecto de la relación de su departamento con otras áreas, por favor marque de la lista, los hechos problemáticos que se le hayan presentado:

- Retrasos en entrega de información**
- Retrasos en entrega de recursos**
- Descontrol administrativo**
- Productividad baja en taller**
- Errores en entrega de refacciones para sus órdenes de reparación**
- Quejas de empleados por retrasos**
- Quejas de otros jefes de otras áreas**
- Demasía en utilización de insumos para reparaciones**
- Gran cantidad de mermas**
- Conflictos de intereses**
- Otros, indique** _____

11.- A continuación responda si:

“¿El Gerente General interviene directamente con el personal a su cargo?”

- Sí**
- No**

a.- Sí, ¿En qué casos?

- En el caso de involucramiento en operaciones directas o especiales.**
- En el caso de encomiendas o mandatos especiales.**
- Otros, por favor .detalle** _____
-

b.- No, ¿Cree usted que debería de intervenir en algún caso?

- Totalmente en desacuerdo** **Parcialmente en desacuerdo** **esacuerdo**
- Parcialmente en acuerdo** **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

12.- Mencione ¿Quiénes son las personas y los puestos que desempeñan, que dependen directamente de usted?

Cuestionario para Gerente de Refacciones de Distribuidora Automotriz

Estimado (Sr.)(Sra.)(Lic.)(Ing.) _____
Gerente de Refacciones de Distribuidora _____

El presente cuestionario está orientado a obtener información que indique áreas de oportunidad de su departamento, así como detectar mejoras en la relación con otros departamentos, determinando factores importantes a ser tomados en cuenta. Como por ejemplo mejorar el surtido de #ítems (números de parte).

Todas estas preguntas no implican juicios de que sean correctas o incorrectas, simplemente sirven de marco de referencia. Por eso es muy importante la mayor sinceridad al contestarlas.

Los reactivos buscan mostrar las áreas de oportunidad de su área y de otras áreas.

Algunas preguntas son abiertas.

Otros reactivos son como a continuación se expone:

Instrucciones: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que corresponda, ya sea afirmativa o negativa, y seleccione el por qué sí o por qué no según corresponda a la respuesta contestada, respecto al enunciado Expresado en la pregunta.*

<input checked="" type="checkbox"/> Sí	a.- Sí, ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No	b.- No, ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O en su caso: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que considere más apropiada en base al nivel de acuerdo o desacuerdo en el que usted se encuentre, respecto de la pregunta, enunciado o comentario:*

Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	Desacuerdo <input type="checkbox"/>
Parcialmente en acuerdo <input type="checkbox"/>	Acuerdo <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>

Cuestionario Gerente de Refacciones

1.- Como titular y responsable del departamento de refacciones, *¿Considera usted que los objetivos marcados por la G.G. son claros y congruentes con los recursos que posee su área?*

- Sí
 No

a.- Sí, ¿Por qué?

- La Gerencia General está consciente de sus recursos, y tiene estrecho contacto con usted para conocer sus problemas y necesidades.*
- Usted negocia constantemente los objetivos con la G.G., porque sus resultados dependen en buena medida de la cooperación de otras áreas.*

b.- No, ¿Por qué?

- Los desaprueba por no haber sido tomado en cuenta para establecerlos.*
- Los desaprueba por no ser reales y alcanzables.*

2.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: *“La administración de la distribuidora es tal, que permite que usted pueda obtener rápidamente la asignación de ítems refacciones (números de parte) de la planta armadora, y de otros proveedores, manteniendo un óptimo nivel de servicio por inventarios suficientes, para venta al taller y venta al público”.*

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo
 Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

3.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: *“Los equipos de trabajo como son computadoras, equipo electrónico de clasificación, equipo físico de organización (estantes y anaqueles), se encuentran en excelentes condiciones físicas y su funcionamiento es correcto”.*

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo
 Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

4.-Respecto de la recepción de sus insumos y materiales, para el mantenimiento y funcionamiento de sus equipos, y otros materiales complementarios necesarios para realizar las operaciones del departamento. **¿Su área tiene problemas para recibirlos a tiempo?**

Sí No

a.- Sí, ¿Por qué?

La distribuidora no tiene proveedores seleccionados y calificados.

La administración tiene períodos largos de pago a proveedores.

Otras razones, detalle: _____

b.- No, ¿Por qué?

La administración es tal, que siempre le asignan los recursos oportunamente.

A pesar de que hay veces que los recursos se retrasan, usted pre programa las necesidades del departamento.

Otras razones detalle: _____

5.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“La administración le autoriza en tiempo y en forma, los requerimientos de refacciones, accesorios, insumos y materiales diversos para contar con un inventario óptimo”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

6.- Seleccione de la lista los hechos problemáticos que se le hayan presentado:

- Errores y omisiones de Taller, en requerimientos de refacciones
- Retrasos en entrega de refacciones por errores u omisiones del departamento de administración
- Le cambian constantemente la mezcla de compra de refacciones
- Errores constantes en algunos procedimientos de compras
- Quejas de empleados de otras áreas
- Retraso de pagos a sus proveedores
- Quejas de clientes
- Otros, indique _____

7.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:
“El personal de Refacciones, se encuentra bien capacitado y motivado, y se percibe un ambiente sano y productivo entre ellos”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo
 Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

8.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:
“El personal del refacciones, prácticamente no presenta errores ni retrasos en las asignaciones de refacciones para las órdenes de reparación de taller, así como tampoco existen quejas del personal del taller”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo
 Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

9.- Marque el cuadro de porcentajes según convenga respecto de la pregunta:
¿Qué porcentaje de errores considera usted que tiene su área, respecto del total de las operaciones que se realizan mensualmente?

Más del 50% Entre el 40 y 50 % Del 30 al 40%
 Entre el 20 y 30% Entre el 10 y 20% Del 1 al 10%

Otro, especifique _____

10.- Exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:
“Las áreas propias de almacenamiento, se encuentran en estricta supervisión, limpieza y organización, para la correcta disposición de partes, refacciones, accesorios, y equipos, para la eficiente operación y administración del inventario, y bajo condiciones de seguridad e higiene, evitando zonas de riesgo, para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo”.

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo
 Parcialmente en acuerdo Acuerdo Totalmente de acuerdo

Comentarios: _____

11.- A continuación responda si:

“¿El Gerente General interviene directamente con el personal a su cargo?”

Sí

No

a.- Sí,..... ¿En qué casos?

En el caso de involucramiento en operaciones directas o especiales.

En el caso de encomiendas o mandatos especiales.

Otros, por favor detalle _____

b.- No,..... ¿Cree usted que debería de intervenir en algún caso?

Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo** **Desacuerdo**

Parcialmente en acuerdo **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

12.- Mencione ¿Quiénes son las personas y los puestos que desempeñan, que dependen directamente de usted?

Cuestionario para Gerente de Ventas de Distribuidora Automotriz

Estimado (Sr.)(Sra.)(Lic.)(Ing.) _____
Gerente de Ventas de Distribuidora _____

El presente cuestionario está orientado a obtener información que indique áreas de oportunidad de su departamento, así como detectar mejoras en la relación con otros departamentos, determinando factores importantes a ser tomados en cuenta, con la finalidad de mejorar su operación de ventas.

Todas estas preguntas no implican juicios de que sean correctas o incorrectas, simplemente sirven de marco de referencia. Por eso es muy importante la mayor sinceridad al contestarlas.

No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo reactivos que buscan mostrar las áreas de oportunidad de su área y de otras áreas.

Algunas preguntas son abiertas, y otras de selección.

Otros reactivos son como a continuación se expone:

Instrucciones: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que corresponda, ya sea afirmativa o negativa, y seleccione el por qué sí o por qué no según corresponda a la respuesta contestada, respecto al enunciado expresado en la pregunta.*

Sí a.- Sí, ¿Por qué?

No b.- No, ¿Por qué?

O en su caso: *Conteste los preguntas marcando con una cruz la respuesta que considere más apropiada en base al nivel de acuerdo o desacuerdo en el que usted se encuentre, respecto de la pregunta, enunciado o comentario:*

Totalmente en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Desacuerdo

Parcialmente en Acuerdo Acuerdo Totalmente de Acuerdo

CUESTIONARIO GERENTE DE VENTAS

1.- Como líder del departamento de ventas, considera usted que los objetivos marcados por la gerencia general, en base a sus recursos son:

- Muy Elevados** **Elevados** **Alcanzables**
- Bajos** **Muy bajos**

2.-A continuación, marque ¿Qué situaciones problemáticas se le presentan con más frecuencia?

- Falta de recursos financieros para compra de unidades.**
- Retrasos de la planta, en el envío de unidades nuevas.**
- Quejas de los clientes, por mal servicio otorgado por los ejecutivos de ventas o personal de otras áreas.**
- Retrasos de taller de servicio en la preparación de unidades nuevas para su puesta en exhibición, y para su venta.**
- Falta de comunicación o ciertos bloqueos, con otras áreas de apoyo a la venta, como autorizaciones de crédito, visto bueno y firmas de salida de unidades, etc.**
- Falta de un inventario óptimo de unidades para su venta, respecto de la mezcla del mismo.**
- Se presentan daños en las unidades nuevas, causados por posibles impactos en la bodega de unidades, o en taller, o en otras secciones de la distribuidora.**
- Esporádicamente hay faltantes de equipamiento en las unidades, como tapones, antenas, molduras, etc.**
- Otras, especifique** _____

3.- ¿Con qué frecuencia da seguimiento a los objetivos de sus ejecutivos de ventas, para realizar la retroalimentación que corresponda?

Mensual

Quincenal

Semanal

Diaria

Otra, especifique _____

4.- A continuación responda si:

“¿El Gerente General interviene directamente con sus ejecutivos de ventas?”

Sí

No

a.- **Sí, ¿En qué casos?**

En el caso de involucramiento en operaciones directas o especiales de la gerencia general.

En el caso de encomiendas o mandatos especiales de la gerencia general.

Otros, por favor detalle _____

b.- **No, ¿Cree usted que debería de intervenir en algún caso?**

Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo** **Desacuerdo**

Parcialmente en acuerdo **Acuerdo** **Totalmente de acuerdo**

Comentarios: _____

5.- Marque, generalmente en que nivel se cumplen los objetivos de su área de ventas:

- Más del 100%** **Del 90 al 100%** **Del 70 al 90%**
 Menos del 70% **Otro, especifique** _____

6.- Respecto del objetivo mensual de resultados de ventas, marque el número de meses en el que su área cumple el objetivo al 100%, establecido por la gerencia general:

- Los doce meses** **De 9 a 11 meses** **De 7 a 8 meses**
 De 4 a 6 meses **Menos de 4 meses**

7.- En los meses en que no se llega al objetivo, marque el nivel de cumplimiento alcanzado, respecto del objetivo mensual:

- Casi siempre al 90%** **Por lo general del 80 al 90%**
 A veces al 70% **Muy pocas veces menos del 70%**

8.- Marque uno o varios factores que a continuación se mencionan, que a su parecer, son en buena medida los que han contribuido al alcance de los objetivos:

- Estrategia de Ventas y Marketing de la Distribuidora** **La capacidad y experiencia de los Ejecutivos de ventas** **Ubicación de la distribuidora**
 Antigüedad y prestigio de la distribuidora **Capacidad financiera para compra de unidades**
 Capacitación, motivación y apoyo del gerente de ventas a su fuerza de ventas **Otros Factores, mencione:** _____

9.- En términos generales, a su fuerza de ventas la considera:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy experimentada | <input type="checkbox"/> Experimentada | <input type="checkbox"/> Aceptable |
| <input type="checkbox"/> Aceptable en desarrollo | <input type="checkbox"/> Con preparación básica | <input type="checkbox"/> Novata en entrenamiento |

10.- ¿Cuenta con todos los elementos necesarios para facilitar la operación del departamento de ventas?

- Sí**
 No

a.- Sí, ¿Por qué?

- La gerencia general le apoya generalmente en la mayoría de las veces.**
 La administración le asigna sus recursos sin demoras.

b.- No, ¿Por qué?

- La administración es tal, que siempre le retrasan los recursos, pero usted preprograma las necesidades del departamento.**
 Sus vendedores no cuentan con herramientas computacionales para cotizar a los clientes inmediata y oportunamente.
 El espacio y la distribución del área de exhibición son inadecuados e insuficientes.
 No cuenta con sala de estar y área de espera para los clientes.
 Es insuficiente el espacio y área de cubículos de ventas para que la fuerza de ventas efectúe las labores correspondientes de ventas y atención a clientes correspondientes.
 Las adquisiciones de unidades, su mezcla y volumen, a pesar de que se calculan, no llegan a la distribuidora, en la mezcla o proporción correspondiente a lo pronosticado, o a los compromisos contraídos anteriormente a través de anticipos, apartados, y sobre pedidos.
 No cuenta con espacio suficiente para almacenamiento de unidades nuevas, pero se las arregla para maniobrar el inventario, en las diferentes áreas de la distribuidora.
 No cuenta con el espacio suficiente para unidades nuevas y además tiene que rentar una bodega externa a la distribuidora para tal efecto.
 Otras razones, especifique _____

11.- Respecto de su mercado y competencia, **¿Cómo considera a sus productos en los aspectos de servicio, prestigio, calidad?**

Muy Superiores a la Competencia

Superiores a la Competencia

Iguales

Ligeramente menores

Menores

Muy Menores

12.- Considerando la relación valor – precio de su producto, **¿Cómo considera a su producto en su mercado y competencia, respecto al precio de comercialización?**

Muy alto

Alto

Similar

Ligeramente Inferior

Inferior

Muy Inferior

13.- Mencione **¿Quiénes son las personas y los puestos que desempeñan, que dependen directamente de usted?**

1/3

CUESTIONARIO GENERAL

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE:

PROFESIÓN / GRADO DE ESTUDIOS:

 Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura PosgradoHORARIO DE TRABAJO: 7-15 8-16 9-14 y 16-19 9-18 11-20 11-9 12-20 Otro:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

 Años Meses

ESTADO CIVIL:

PUESTOS ANTERIORES / ASCENSOS:

¿CÓMO COBRA? COMISIÓN SUELDO AMBAS (ESPECIFIQUE)

Promedio Mensual:

NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL:

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:

REPORTES QUE MANEJAN (ESPECIFICAR FRECUENCIA Y MOSTRARLOS FÍSICAMENTE):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

JUNTAS CON SU JEFE: SÍ NO ESPORÁDICAS PROGRAMADAS PERIODICIDAD: DIARIA SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

OTRA FORMA DE INTERACCIÓN:

SUBORDINADOS DIRECTOS:

REPORTES QUE MANEJAN (ESPECIFICAR FRECUENCIA Y MOSTRARLOS FÍSICAMENTE):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

JUNTAS CON ELLOS: SÍ NO ESPORÁDICAS PROGRAMADAS PERIODICIDAD: DIARIA SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

OTRA FORMA DE INTERACCIÓN:

COMPAÑEROS DEL MISMO NIVEL CON LOS QUE INTERACTÚA:**REPORTES QUE MANEJAN (ESPECIFICAR FRECUENCIA Y MOSTRARLOS FÍSICAMENTE):**JUNTAS CON ELLOS: SÍ NO ESPORÁDICAS PROGRAMADAS PERIODICIDAD: DIARIA SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

OTRA FORMA DE INTERACCIÓN:

3/3

OPINIÓN DEL ENTREVISTADOR:

MOTIVACIÓN DEL ENTREVISTADO:

BAJA MEDIA ALTA

GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA:

EXCELENTE MUY BUENA REGULAR BAJO

CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO:

EXCELENTE MUY BUENO REGULAR BAJO

OBSERVACIONES:

PROYECTO: EMPRESA: **ELABORÓ:****FECHA:**

CUESTIONARIO PARA EL CLIENTE

El siguiente cuestionario busca conocer su opinión respecto del nivel satisfacción obtenido de los servicios brindados. Lo anterior, con el propósito de que la empresa mejore la atención y servicio para usted.

CLIENTE:

1. TIPO DE SERVICIO / REPARACIÓN:

Ventas Refacciones Mantenimiento Menor Mantenimiento Mayor

2. INDIQUE EL HORARIO DE SU PREFERENCIA PARA RECIBIR ATENCIÓN Y SERVICIO:

Otro: _____ 7-15 8-16 9-14 y 16-19 9-18 11-20 11-9 12-20

3. ¿CÓMO CONSIDERA LA ATENCIÓN QUE RECIBIÓ AL LLEGAR A LA DISTRIBUIDORA?

Excelente Buena Regular Mala

4. ¿CÓMO CONSIDERA LA ATENCIÓN PERSONAL RECIBIDA POR EL EJECUTIVO/ASESOR DE VENTAS/SERVICIO/REFACCIONES?

Excelente Buena Regular Mala

5. LA FORMA DE EXPLICACIÓN DE LA GAMA DE CARACTERÍSTICAS (AUTO NUEVO) Y/O REPARACIONES DEL SERVICIO (AUTO EN TALLER) CONSIDERA QUE FUE:

Excelente Buena Regular Mala

6. ¿CUÁNTAS OCASIONES VISITÓ A LA DISTRIBUIDORA EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?:

1 2 3 a 5 Más de 6

7. ¿CUAL ES LA PERCEPCIÓN GLOBAL QUE TIENE USTED SOBRE ESTA EMPRESA DISTRIBUIDORA?

Excelente Buena Regular Mala

8. ¿RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NUESTRA EMPRESA DISTRIBUIDORA?

Sí No

BIBLIOGRAFÍA

1. Checkland, Peter, "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas", Limusa-Noriega Editores, México 2006
2. Checkland, Peter, "Soft Systems Methodology in Action", Wiley & Sons, Inc
3. Fuentes Zenón, A. "Las Armas del Estratega", (2ª. Impresión, enero 2002), Colección "La planeación en Imágenes", Profesor del Departamento de Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México
4. Fuentes Zenón, A., Enfoques de Planeación un sistema de metodologías, (2ª. Impresión, septiembre de 2002), Colección "La planeación en imágenes". Profesor del Departamento Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México
5. Ochoa Rosso, Felipe., "Método de los Sistemas", Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 10, D-107, (2ª. Edición) 1º. Enero 1997, Profesor del Departamento Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México
6. Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva", CECSA, 2000
7. Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior", (2ª. Edición, 6ª. Reimpresión), CECSA, México 2007

Consultas por internet

1. www.amia.com.mx, (asociación mexicana de la industria automotriz), Fecha de consulta: Abril 2006
2. www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/default , Sitio web del INEGI, fecha de consulta: Mayo 2006
3. www.se.gob.mx, (Secretaría de Economía), Fecha de consulta: mayo 2006
4. www.siem.gob.mx/portalsiem, SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano, Fecha de Consulta: Mayo 2006
5. www.siem.gob.mx/industria/automotriz/búsqueda SIEM-Sistema de Información Empresarial Mexicano, Fecha de Consulta: Mayo 2006
6. <http://arantxa.ii.uam.es/~aguirre/OS/sms.pdf> Fecha de consulta: abril 2013

Hemerografía

1. Jardón, Eduardo, Periódico El Universal, miércoles 12 de enero de 2000, Finanzas, pág.5, Fuente: AMIA Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.
2. Alcántara Liliana, Periódico El Universal, viernes 25 de agosto de 2000, ciudad, pág. 6
3. Revista Auto plus, Ed. Motorpress No. 45 Octubre 2005, Secc. Guía Util pag. 3 a 34
4. Ventas y Marcas, Departamento de Marketing, VW de México, Puebla, 2006

Notas y apuntes del posgrado de maestría

1. Suárez Rocha, J. "Las 5 E's de la Planeación", Asignatura de Enfoque de Sistemas, Octubre 2003, Semestre 2004-1, Profesor del Departamento Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México.
2. Suárez Rocha, J. "Diagnóstico de una Organización", "Proyecto y Contrato de Consultoría", Asignatura de Enfoque de Sistemas, Noviembre 2003, Semestre 2004-1, Profesor del Departamento Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México.

Fuentes de información por observaciones en sitio para capítulos y anexos

1. Distribuidora VW Automotriz Naucalpan, S.A. de C.V.
2. Distribuidora VW Automotriz Sta. Cecilia, S.A. de C.V.
3. AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles).
4. Grupo FAME, S.A de C.V. Marcas: Chevrolet, Pontiac, Saab, Hummer, Cadillac., Morelia, Uruapan y Apatzingán, Michoacán
5. FORD Lomas automotriz