



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Universidad Nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración “Proceso estratégico de Alfi Automotores S.A.”

MODALIDAD ELEGIDA: Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

Autor: Sofía Chanfreau Jara

Tutor: Virginia Abbás

Año: 2021



INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DESARROLLO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA	5
2.1 Problema	6
2.2 Preguntas de investigación.....	6
3. OBJETIVOS	6
3.1 Objetivo general	6
3.2 Objetivos específicos.....	6
4. MARCO TEORICO.....	7
5. MARCO METODOLÓGICO	13
6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	13
6.1 Diagnóstico empresarial	13
6.2 Análisis de entrevistas	16
6.3 Análisis del Focus Group.....	20
6.4 Revisión Documental.....	22
7. DESCUBRIMIENTOS	26
8. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	27
9. CONCLUSIONES.....	30
10. BIBLIOGRAFIA	30
11. APENDICE	31
11.1 Apéndice I	31
11.2 Apéndice II	31
12. ANEXO.....	32
12.1 Anexo I	32
12.2 Anexo II	52



PROCESO ESTRATÉGICO DE ALFI AUTOMOTORES S.A.

CHANFREAU JARA, SOFÍA
Universidad Nacional de Tucumán- Facultad de Ciencias Económicas- Instituto de Administración
sofiachanfreaujara@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a realizar mejoras en el proceso estratégico de una empresa automotriz, ubicada en San Miguel de Tucumán, Salta y Santiago del Estero. La organización carece de una **estrategia** formalizada y por lo tanto se dificulta realizar un seguimiento y control de los **procedimientos de avance** en la implementación de la misma.

Se presenta como desafío evaluar si existe una suficiente integración entre los **sistemas y tecnologías de dirección** y la estrategia empresarial que permita el cumplimiento de los planes estratégicos, con el fin de brindar asesoramiento y diseñar propuestas para acompañar el proceso.

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, de tipo Investigación-Acción. Para dar cumplimiento a este propósito, se utilizará una metodología de recolección de datos en 3 etapas. Primero, se realizarán entrevistas en profundidad al gerente general y gerentes regionales de distintos departamentos. En segundo lugar, se realizará un focus group con los gerentes de sucursal y mandos medios. Por último, se efectuará un cruce documental logrando una triangulación de datos. Los resultados obtenidos serán la base para moldear la propuesta de mejora y realizar recomendaciones.

Palabras Clave: Estrategia- Sistemas y tecnologías de dirección- Procedimientos de Avance.



1. INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las metas trazadas. Para ello, toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

No se puede pretender que una compañía sea exitosa con acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación es y ha sido uno de los grandes enemigos de las empresas. La estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

La estrategia empresarial también ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial. Asimismo, permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

Cuando se cambia el futuro elegido, no sólo hay que replantearse la estructura- cosa que a veces se olvida- hay que repensar también los procedimientos de avance- lo cual se olvida casi siempre: precisar, enseñar, medir, retribuir, premiar y sancionar-. Estos son aquellos métodos formales para la actuación que garanticen que las acciones sean las adecuadas para ir hacia el futuro que se ha elegido, con la estructura directiva designada. Es imprescindible que la implantación de la estrategia se encuentre alineada en sus cuatro componentes: estructura y procesos de aprendizaje, sistemas y tecnologías de dirección, liderazgo corporativo y gestión de competencias de los recursos humanos.



La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.

2. DESARROLLO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

Alfi Automotores inició en 1993 como una empresa familiar con la visión de incorporar y desarrollar la marca Lux en Tucumán. Inició con un pequeño grupo de personas con el propósito de gestionar un negocio integral en todas sus áreas (venta de unidades, repuestos y servicios). En el año 1997 comienza a operar en sus actuales instalaciones que rápidamente se afianzó en el mercado.

Con el correr del tiempo fue creciendo y poco a poco fue incrementando su estructura, atendiendo a las necesidades que imponía el mercado.

Actualmente cuenta con 270 empleados y con participación en el mercado de las provincias de Tucumán, Salta y Santiago del Estero. Desarrolla 4 actividades: Venta de automóviles OKM por canal convencional, Venta de automóviles OKM por plan de ahorro, venta de automóviles usados y servicio de postventa. A su vez, la postventa se compone por venta de repuestos al mayor y menor, y el taller mecánico.

En 2018 la organización decidió reestructurar su organigrama, independizando algunos departamentos e incorporando mandos altos y medios que le facilitarían cumplir con los objetivos propuestos.

Si bien se trata de una concesión y para conservar la misma la empresa anualmente debe cumplir con una serie de requisitos impuestos por la terminal, tanto financieros como de calidad de servicio, participación de mercado, infraestructura, entre otras; la organización tiene su propia identidad, diferenciándose de otras concesionarias de igual o distinta marca.

A fines del 2020, se produjo un cambio de gestión y como todo cambio implicó nuevas miradas y nuevos objetivos.

El nuevo gerente general se propuso encontrar el equilibrio entre cuatro puntos claves: intereses de los dueños, intereses de la terminal, fidelización de clientes y satisfacción del personal. Para ello, estableció como estrategia empresarial la excelencia en calidad y atención al cliente. Sin embargo, la organización actualmente se enfrenta a ciertas dificultades, como demoras en las entregas de los vehículos, caídas en el nivel de ordenes de reparación en la postventa, casos con bajas calificaciones en los NPS lo que denota insatisfacción por parte de clientes, obsolescencia de algunos módulos del sistema de gestión, entre otras. Si bien algunos de estos inconvenientes se generan por factores externos a la organización, ocasionados principalmente por la emergencia sanitaria, situación económica del país y políticas de importación, hay otros factores internos controlables que limitan la consecución del objetivo general empresarial.

La finalidad de este trabajo es evaluar cómo se está llevando a cabo la implementación de la estrategia empresarial y de qué manera contribuyen los distintos departamentos para el objetivo común, con el fin último de brindar aportes y sugerencias a este asunto que recién empieza.



2.1 Problema

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se podría definir el **problema** como:

“Inconsistencia entre la estrategia empresarial y los resultados obtenidos”.

2.2 Preguntas de investigación

- ¿De qué manera se comunica la estrategia empresarial a los distintos niveles de la organización?
- ¿Cómo contribuyen los distintos departamentos al objetivo general empresarial?
- ¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de implementación de la estrategia empresarial?
- ¿Qué procedimientos de avances se aplican?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Evaluar la implementación estratégica de Alfi Automotores con el fin de brindar asesoramiento y diseñar propuestas de mejora.

3.2 Objetivos específicos

- Indagar si la estrategia empresarial es bien comprendida en todos los niveles de la organización.
- Analizar la congruencia entre los objetivos y acciones de los distintos departamentos con el objetivo empresarial.
- Evaluar si Alfi Automotores cuenta con un adecuado sistema y tecnologías de dirección para asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa.
- Brindar recomendaciones y sugerencias al equipo directivo.



4. MARCO TEORICO

Estrategia

Según Alfred Dupond Chandler (2003), estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.

Según Kenneth Richmond Andrews (1980), estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.

También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Gamble & Thompson (2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”

Según Michael Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La estrategia tiene que ver con ser diferente, lograr diferenciación competitiva.

Estrategia competitiva

Según Michael Porter (1996), existen tres metodologías en estrategia competitiva:

1. Excelencia operativa: calidad, precio y servicio o facilidad de compra que nadie puede igualar.
2. Liderazgo de producto: innovación de calidad continua para sorprender en forma permanente al cliente objetivo.
3. Intimidación con el cliente: detectar y entregar productos/servicios demandados por clientes muy específicos.

Los líderes de mercado se concentran en una de las tres disciplinas y dan a las otras dos un rol secundario.

Proceso estratégico

Según Soria J.M (2013), es el proceso directivo de conducir y guiar la estrategia de la organización. Se compone de 5 etapas:

1. Pensamiento estratégico



2. Análisis estratégico
3. Formulación de la estrategia
4. Implantación de la estrategia
5. Seguimiento y control de la estrategia

Según Valero A. (1969-1972), dentro del proceso estratégico, existe:

- **SISTEMAS DE OBJETIVOS Y POLITICAS (SOP):** es el conjunto ordenado de objetivos políticas y planes de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto
 - ✓ Filosofía
 - ✓ Cultura
 - ✓ Estrategia = Objetivos + Políticas + Planes de acción
- **IMPLANTACIÓN:** es el conjunto de actividades que se realizan en una empresa al objeto de convertir en realidad la situación futura definida en el conjunto de objetivos y políticas de la misma.
 - ✓ **REPARTO DE ACCIÓN DIRECTIVA:** Organigrama
 - ✓ **PROCESOS DE AVANCE:** Sistemas de medición.

Un modelo simple de dirección estratégica es pensar en el siguiente orden:
ESTRATEGIA- ESTRUCTURA- PROCESOS DE AVANCE

- ✓ Estrategia: dónde estoy parado y hacia dónde voy.
- ✓ Estructura: armar un equipo de trabajo que me acompañe.
- ✓ Procesos de avance: métricas para monitorear la conducta estratégica de los directivos.

Implantación de la estrategia

Los elementos organizacionales como facilitadores del proceso de implantación de estrategia son:

1. Estructura y procesos de aprendizaje
2. Sistemas y tecnologías de dirección
3. Liderazgo corporativo
4. Gestión de competencias personales.

Estos se encuentran interrelacionados, deben estar alineados y ser congruentes entre sí. A su vez, se encuentran inmersos en la cultura organizacional (Soria J. M. 2013).

Sistemas y tecnologías de dirección

Aún con el futuro mejor, elegido y con la dirección (Estructura) adecuada, si no se piensa cómo tiene que actuar toda la organización y no se establecen los procedimientos que hay que aplicar para que actúe de tal forma, no se conseguirá aquel futuro que se eligió.



En el conjunto de la organización se generan procesos espontáneos que se interactúan y que no necesariamente convergen -casi nunca lo hacen- hacia el futuro elegido. Y no es realista pensar que simples indicaciones verbales o escritas resuelven la cuestión.

Conseguir que estos procesos espontáneos, en principio, se dirijan hacia el futuro elegido es materia de trabajo de la Alta Dirección, que denominamos PROCEDIMIENTOS DE AVANCE. Esta actividad cierra el ciclo de funciones propias de una Dirección General. (Soria, J.M. 2013)

Procedimientos de Avance

Según Calleja L. M. (2007), bajo el nombre de procedimientos de avance se incluyen modos de hacer para que la estructura lleve a la organización hacia el futuro que se ha elegido. También se conoce como sistemas de dirección.

La natural variedad de procedimientos se puede agrupar, en una primera sistematización, en cinco grandes mecanismos de impulso: Precisar, Enseñar, Medir, Retribuir, Premiar y Castigar.

1. Precisar:

La descripción detallada de las situaciones de futuro a conseguir constituye una primera base para imprimir dinamismo a la convergencia de los procesos. La organización se mueve más pronto, con más seguridad y más ajustadamente hacia situaciones de futuro muy claramente descritas que hacia propósitos de considerable grado de ambigüedad.

- Estudios Operativos
 1. Objetivos
 2. Responsables
 3. Planes de acción
 4. Recursos necesarios para llevar a cabo los planes de acción
 5. Plazos
- Manuales de funciones
- Manuales de procesos
- Manuales de organización

2. Enseñar:

Este campo existe, por otra parte, una patología de enseñar, la de caer en la suplencia, la de dedicarse a resolver los problemas del subordinado. También esto debe regir el principio de subsidiariedad: Enseñar para que pronto ellos hagan y no les tengamos que “suplir”.

Otro enfoque funcional de las enseñanzas en la organización es el de considerar las como la característica central de la acción de dirigir, en oposición a los que confunden dirigir con mandar o “usar el poder”. Según este enfoque se afirma que Procedimientos de Acción consistentes en enseñar sobre la acción, estructurados formalmente, son los más importantes a utilizar en cualquier organización.



Entre otros ejemplos podríamos citar:

- Cursos de vendedores en empresa.
- Ensayos en línea de producción realizados por los responsables de la línea.
- Intervención de directivos de segundo nivel en negociaciones realizadas por los directivos de primer nivel.

3. Capacitar:

- El activo más importante son los conocimientos
- Planificar antes de que se produzcan las necesidades (pensar en el LP)
- Las empresas pueden hacer hasta lo que sus integrantes lo permiten (profesionalización)
- Para transmitir el conocimiento hay que desarrollar técnicas



Figura 1

Fuente: Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización. Aplicación al sector turístico-hotelerero*. 1ª ed. Osmar D. Buyatti.

Ejemplos de capacitación:

- ✓ **Ámbito:**
 1. Dentro del trabajo
 2. Fuera del trabajo
- ✓ **Tipos:**
 1. Informal
 2. Formal

Se deben crear espacios dentro de la organización para fomentar y que las capacitaciones tengan lugar.

La mejor manera de aprender a cómo ser más productivo es enseñando.

Entrenamiento entre pares:

1. Cuando un compañero capacita sobre un tema que le interesa.
2. Preguntarles a los miembros de la organización sobre qué les interesaría capacitar.
3. Cuando por cuestiones de presupuesto no se puede enviar a todos a un curso, entonces se envía a una persona y luego esta persona capacita a sus pares.



El conocimiento limita el crecimiento y el nivel de la organización.

Si la capacitación es cara... prueba con la ignorancia.

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe” (Heric Hoffer)

4. Medir:

Es común pensar que la medición sólo es algo instrumental que sirve para aplicar con base en ella un premio o un castigo. Pero se suele olvidar que medir es ya, en sí mismo -aunque no se siga después premio o castigo- un mecanismo de impulso. El problema está en que medir las acciones, valorar el acercamiento al objetivo o el desarrollo de una política, sobre todo cuando éstos no son en sí cuantificables en números, exige imaginación y elevado nivel de experiencia. Pero el tiempo dedicado a ello siempre es fructífero porque, repetimos, medir es ya de por sí una manera de impulsar, aún con la práctica de no utilizar la medida ni para premiar ni para castigar, sólo para conocer.

En este campo de la medición es preciso, de todos modos, prevenir contra la falacia del criterio único de medición. Tal idea no es válida en la vida casi nunca.

Junto a este enfoque del criterio único, debemos insistir en el otro error: El de desempeñarse por encima de todo en cuantificar, que conduce no pocas veces a anteponer el corto plazo a las realizaciones que de verdad interesan en el medio y largo, como consecuencia de que el intento de medir afecta ya la actuación que se quiere conducir.

Medir acciones directivas exige, como ya hemos dicho, juicio amplio y dilatada experiencia. Además, obliga a entrarle a los temas en todos los niveles. Para dirigir “hay que ensuciarse las manos”, no basta con dar un criterio de medida y delegar; el subordinado debe encontrar en el superior un sólido conocimiento de los problemas de la implantación.

Medir el cumplimiento de encargos:

- Indicadores de gestión
- Evaluaciones de desempeño
- Cuadro de mando integral= Balance Scorecard (4 perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).



5. Retribuir:

SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

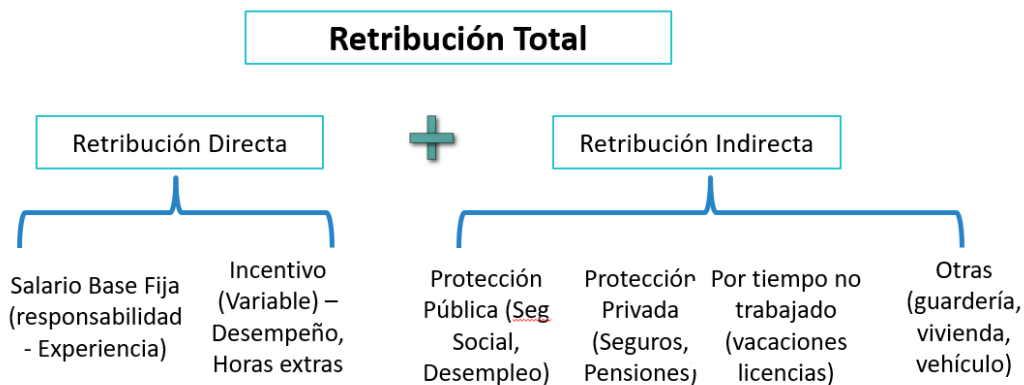


Figura 2

Fuente: Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización. Aplicación al sector turístico-hotelero*. 1ª ed. Osmar D. Buyatti.

Criterios del éxito en su diseño:

- Retener los recursos
- Equidad interna (Asegurada por un sistema de valuación de puestos)
- Competitividad externa
- A la medida (de los objetivos y necesidades de la organización)
- Costo razonable
- Respaldo legal.

6. Premiar y castigar:

Desde siempre han sido mecanismos prácticos de impulso de valor probado.

Algunos han teorizado ampliamente sobre la supresión del castigo. Naturalmente, siempre es preferible y más grato el empleo de la motivación positiva que el de la negativa.

Pero empeñarse en prescindir totalmente de esta última es desconocer la naturaleza humana; las cosas -que son sabias- "nos enseñan" no pocas veces así: El hombre aprende a no tocar el fuego simplemente con la primera quemadura.

La cuestión está, no pocas veces, en que castigar resulta incómodo y desagradable para quien gobierna -este dolor es precisamente un termómetro de la injusticia- pero es en todo caso una exigencia de este ejercicio. Hay que ser justos, más que parecerlo.

Pero lo relevante aquí, al escribir sobre Procedimientos de Avance, es que no nos referimos a Premiar y Castigar sólo como principios de acción a partir del pasado o no. Nos referimos a Premiar y Castigar como "motores formales de los procesos de toda la organización", y esto significa, por ejemplo, tener un reglamento escrito de



premios y otro de castigos; tener un sistema escrito que haga equitativas las valoraciones de aquello que se debe Premiar o Castigar; tener una participación formal de todos los responsables de línea en la acción armónica de premiar y castigar. Estos u otros Procedimientos de Avance basados en los principios de Premiar o Castigar es lo que queremos enfatizar como necesario.

- Premiar y castigar actuación individual
- Valoración real en base a méritos
- Desarrollar las posibilidades profesionales.

5. MARCO METODOLÓGICO

La metodología por utilizar será un enfoque de carácter cualitativo a través de un diseño Investigación-Acción. Se llevará a cabo una investigación exploratoria. Se procederá a la inmersión inicial en la organización para poder decidir en qué lugares específicos se recolectarán los datos. Luego, se llevarán a cabo entrevistas al gerente general y gerentes regionales de los distintos departamentos para conocer su opinión y accionar sobre el tema. También se efectuará un focus group con los gerentes de sucursal y mandos medios y por último se efectuará revisión documental.

Luego de recolectar la información necesaria, se procederá a describir el sistema de objetivos y políticas y su implementación. Se analizará si existe un alineamiento entre la estrategia empresarial y los procesos de avance.

6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

6.1 Diagnóstico empresarial

A la hora de pensar en una estrategia se deben tener consideraciones tanto internas como externas:

Consideraciones externas:

- ¿Son prometedoras las perspectivas de la empresa con mi producto/servicio, mercado o tecnología actual?
- ¿Hay un nuevo mercado que la empresa debe estar dispuesta a abordar?
- ¿Oportunidades y amenazas?

Consideraciones internas:

- Recursos necesarios
- Stock de competencias
- Qué tengo que cambiar
- Qué sigo haciendo igual
- Fortalezas y debilidades

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas) con el propósito de planificar una estrategia para



el futuro. Permite repensar para dónde dirigir los esfuerzos, cuáles son los puntos débiles que hay que mejorar.

Durante la etapa de planificación estratégica y luego de realizar el análisis FODA, es importante poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo puedo aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo puedo balancear o atenuar cada debilidad?
- ¿Cómo me puedo defender de cada amenaza?

Fortalezas:

- Fuerte imagen de marca
- Fidelización de clientes
- Recursos financieros adecuados
- Posición ventajosa en la curva de experiencia
- Mano de obra calificada
- Programa de servicio personalizado en postventa.
- Política de renovación permanente e ingreso de nuevos productos aseguran el cambio de oferta permanente.

Debilidades:

- Caída de la participación de mercado.
- Locación (medianamente alejado respecto a los competidores, con impacto sobre todo en la población de Yerba Buena y Tafí Viejo)
- Altos costos de estructura
- Abundancia de problemas operativos internos
- E-commerce poco desarrollado
- Sistema de gestión parcialmente obsoleto
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia
- En el marco de negocio de venta de unidades en concesión de una terminal de autos, la terminal define las políticas de venta y bonificaciones con los márgenes recomendados para beneficio de los concesionarios.

Oportunidades:

- Incrementar participación en el mercado a través de e-commerce.
- Incrementar la participación de mercado adicionando un nuevo punto de venta.
- Con la pandemia las restricciones de acercamiento limitaron el transporte público, incrementaron el uso del vehículo particular.
- Expandirse en el canal de venta mayorista de repuestos.
- Desarrollar de manera más agresiva el canal de plan de ahorro.

Amenazas:

- Competidores igualmente equilibrados: cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por pocas empresas, existen pocas



posibilidades de error.

- Mercado muy exigente
- Se percibe un cambio en los gustos de consumo con tendencia a reemplazar el medio de movilidad automotor por otras variantes más ecológicas como ser las bicicletas o ciclomotores eléctricos.
- Nuevos talleres integrales (no oficiales) que buscan un valor agregado en la calidad de diagnóstico y reparación representan una amenaza al diferencial que se desea ofrecer la organización, ya que en precios le resulta difícil competir debido a sus altos costos de estructura.
- Políticas de estado, referentes a importaciones y valor del dólar afectan de manera directa nuestra actividad, tanto en el precio como en la disponibilidad de unidades a vender.
- Quedar fuera del mercado por la digitalización y avance tecnológico.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Fuerte imagen de marca Fidelización de clientes Recursos financieros adecuados Posición ventajosa en la curva de experiencia Mano de obra calificada Programa de servicio personalizado en postventa. Política de renovación permanente e ingreso de nuevos productos aseguran el cambio de oferta permanente.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Caída de posicionamiento en el mercado Ubicación (medianamente alejado respecto a los competidores, con impacto sobre todo en la población de Yerba Buena y Tafí Viejo) Altos costos de estructura Abundancia de problemas operativos internos E-commerce poco desarrollado Sistema de gestión parcialmente obsoleto Seguimiento deficiente al implantar la estrategia Limitaciones por parte de la terminal en políticas de compra y venta.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Incrementar participación en el mercado a través de e-commerce. Incrementar la participación de mercado adicionando un nuevo punto de venta. Con la pandemia las restricciones de acercamiento limitaron el transporte público, incrementaron el uso del vehículo particular. Expandirse en el canal de venta mayorista de repuestos. Desarrollar de manera más agresiva el canal de plan de ahorro.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Competidores igualmente equilibrados: cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por pocas empresas, existen pocas posibilidades de error. Mercado muy exigente Cambio en los gustos de consumo con tendencia a variantes más ecológicas Nuevos talleres integrales que buscan un valor agregado en la calidad de diagnóstico y reparación. Políticas de estado, referentes a importaciones y valor del dólar afectan de manera directa nuestra actividad. Quedar fuera de mercado por la digitalización y avance tecnológico.</p>

Figura 3

Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Word



6.2 Análisis de entrevistas

Se realizaron entrevistas al gerente general y a los gerentes regionales de los distintos departamentos (comercial, postventa, administración, finanzas, sistemas, marketing y recursos humanos).

A todos les efectuaron las mismas preguntas, con el objetivo de cruzar la información obtenida y analizar si todos comprenden y perciben de igual manera asuntos relacionados a la estrategia empresarial y su proceso de implementación.

Todos coincidieron en que no conocían de manera formal la estrategia empresarial de la organización ya que la misma no fue comunicada, sin embargo, cada uno dio su opinión acerca de lo que pensaban que podría ser.

Para tener una mejor comprensión y comparación de repuestas, se realizó un cuadro comparativo el cual permitirá realizar conclusiones y brindar recomendaciones sobre los temas abordados.



PREGUNTAS	GTE GENERAL	GTE COMERCIAL	GTE ADMINISTRACIÓN	GTE POST-VENTA	GTE FINANZAS	GTE MARKETING	GTE SISTEMAS	GTE RRHH
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	Excelencia en calidad y atención al cliente.	Vender de manera tal que el cliente salga satisfecho.	Satisfacción del cliente.	Rentabilidad, ser concesionaria A, referente para los pares. Honestidad. Foco el cliente y el servicio.	Ser rentable sin descuidar la responsabilidad social, económica y ambiental. Atención al cliente.	Atención al cliente de calidad amena y personalizada.	Vender mucho a menor costo. Ser rentable de manera transparente y honesta.	Obtener la mejor rentabilidad asociado a la honestidad y claridad y calidad de los procesos. Transparencia.
OBJETIVO DE CADA AREA SEGÚN GERENTE GENERAL		Maximizando las ventas con el espíritu de la empresa: calidad y excelencia en atención. Comunicación con el cliente.	1) Canal convencional: concretando y documentando la op. comercial siendo responsables del proceso administrativo el cual concluye con la entrega del vehículo. Estandarizando los procesos enfocado en la máxima satisfacción del cliente. 2) Plan de ahorro: Acompañar al cliente en su anhelo de obtener tu propio vehículo y brindar el soporte para permitir su cumplimiento.	Fidelizar al cliente con la marca y con la empresa. Debe acompañar al cliente con los servicios y mantenimiento de la unidad a lo largo de la vida útil del mismo.	1) Dar soporte a los distintos departamentos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. 2) Brindar informes financieros que contribuyan a las TTDD. 3) Gestión de compras y logística que asegure el aprovisionamiento de insumos necesarios en tiempo y forma contribuyendo a la excelencia en ventas y prestación de servicios.	1) Call center: Atender las necesidades de los clientes a través de la omnicanalidad (online, offline). 2) MKT: Posicionamiento en el mercado. Construcción de marca y relaciones.	1) Dar soporte a los distintos departamentos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. 2) Calidad y seguridad en la información.	Gestión integrada de RRHH asegurando un propicio clima organizacional
OBJETIVO DE CADA AREA SEGÚN GERENTE RESPONSABLE DEL AREA	-	Compromiso para que las operaciones no solo sean rentables para el vendedor si no también para la empresa. Siempre buscando la calidad en la venta para que el cliente tenga una buena experiencia desde que entra hasta que se va.	Que todos los procesos por los cuales pasa el cliente estén correctos.	Rentabilidad con clientes satisfechos	Garantizar la salud económica de la empresa. Garantizar que los procesos se cumplan con el fin de cumplir los objetivos, teniendo en cuenta la calidad.	1) Generar comunicaciones orientadas a generar contactos y consultas de ventas acompañado con atención personalizada. 2) Comunicación institucional orientada al posicionamiento de marca.	Que sea una herramienta útil para todos los sectores. Busco que la gente en vez de hacer tareas operativas pueda hacerlo el sistema y ocupar la cabeza en otras cosas.	Que se cuide a la gente. Que tengan sueldos justos. Que el clima laboral sea bueno, respetuoso. Que se atienda a las individualidades y se ofrezcan oportunidades de profesionalización.
CONTRIBUCIÓN DE CADA AREA A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	En PV se trabaja fuerte en procesos referidos a atención personalizada que ingresa al cliente. (Lo audita GM) El rol del anfitrión es clave. Puesto gerencial en atención al cliente hace 3 meses. Con los NPS se toman medidas correctivas.	Los líderes de los equipos deben llevar a los colaboradores. Deben mostrar todas las herramientas, mostrar hacia donde vamos y encaminar a ese "donde vamos". Cuando conocen todas las herramientas, hay que tratar que el cliente compre lo que Gema necesite. Es un problema que tenemos y debemos solucionar. A veces anteponen sus objetivos personales. Manejar todos los canales ayuda a encaminar al cliente.	Controlando que se cumplan los procesos. Estamos trabajando en la buena atención, hay mucho mejorar. Comprometiendo a la persona que está atendiendo porque es evaluada. Este proceso se está dando recién ahora. Hace 1 semana cada administrativo tiene un cliente asignado y esa persona le va haciendo seguimiento al proceso administrativo, en todos los puntos de espera hasta la entrega. Responsabilizamos a los administrativos con los clientes, ya no es todo de todos.	Procedimientos claros y transparentes (calidad reflejada en los clientes). Con las encuestas podemos detectar a cada cliente insatisfecho. Se profundiza la personalización de acuerdo a la gravedad del caso. Ahora estandarizamos según la nota que acción se tiene que tomar. Nos permite barrer un mayor n° de casos difíciles. Implementación del servicio personalizado. Con los análisis financieros podemos profundizar en productividad y manejo de gastos.	En compras (tener cuidados con el medioambiente, como el trato de los residuos, hojas ecológicas, artículos de limpieza reciclando los envases, los tappers, etc) Procesos y modificaciones en el sistema lo hacemos de manera constante, buscando procesos mas eficientes. Control impositivo, genera resultados para la empresa.	Trabajamos en todas las redes sociales con comunicación orientada a cumplir los objetivos antes descriptos y teniendo respuesta inmediata y eficaz. Encuestas de satisfacción y se realizan análisis estadísticos tanto de resultados comerciales como posteriores a la venta. Consultamos su experiencia con la atención y con el producto.	Sistemas es un gasto en la empresa. Que es gasto que hacemos te de frutos. Realizar gastos útiles, invertir en seguridad, tranquilidad, agilidad en el trabajo, etc.	El 100%. En el espacio nuestro se analizan los organigramas, las condiciones salariales, tienen que ver con como se hace el análisis de calidad. Desde la inducción, el seguimiento, como insistimos en la transparencia. Ayuda al armado de las estrategias para el desarrollo de liderazgo que permita mayor rentabilidad y eficiencia. Sostentamiento de la profesionalización. Desde espacios informales que generan el buen clima que hacen que la gente tenga ganas y sea honesta y transparente.



PREGUNTAS	GTE GENERAL	GTE COMERCIAL	GTE ADMINISTRACIÓN	GTE POST-VENTA	GTE FINANZAS	GTE MARKETING	GTE SISTEMAS	GTE RRHH
MANERA DE TRANSMITIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEPARTAMENTAL PRECISAR/ENSEÑAR	Se precisa desde los objetivos, de manera informal. Contacto directo con el equipo gerencial. Participo en cada proyecto. Se enseña dentro de la implementación de los procesos y mejoras en los mismos o cuando ingresa le personal.	Se muestra en números y resultados. Se informa el nivel en el que está la empresa. Eso es para que el vendedor busque más alcance. Más clientes. No se precisa, sí, de manera informal. Se enseña cuando ingresan.	Si comuniqué. Fui muy clara. Que necesitamos mejorar los NPS. Cómo mejorarlo. Pero es todo muy reciente, y estamos tomando estas medidas porque venimos complicados con los índices. de GM para calificar en la A. Vamos armando al proceso todos juntos también.	Reuniones periódicas con los equipos de trabajo. Ahí se transmiten las políticas, las nuevas ideas. Son espacios pensados para trasladar esto. Aquí se transmite, se informa. Se enseña a través de capacitaciones. Son más didácticas.	No. La realidad no está muy explícito, pero es implícito. Sabemos que tenemos que llevar un control de sueldos, etc en pos de cuidar la economía de la empresa. Si nosotros no controlamos.. Implícitamente todos sabemos la importancia de las cosas que hacemos y en pos de para qué lo hacemos pero no está formalizado.	En mi área toda persona que ingresa realiza un proceso de inducción y capacitación donde se indican el rol que cumple en su puesto de trabajo, las normas y formas, los objetivos, lo cualitativo y cuantitativo de su trabajo	Es muy presencial. Estoy siempre con ellos. Hay cosas que hay que trasladar, lo que se hable en una reunión, bajadas de línea. Lo hago de manera personal.	Se enseña a través de los espacios de capacitación, de la promoción de espacios extraempresariales, en el establecimientos de vínculos. En comunicaciones formales, por ej cuando armamos en manual de inducción cuando tenemos el manual de políticas y de ética y el empleado lo firma (esto se hace hace poco).El próximo paso es hacerles conocer a toda la nómina.
CAPACITACIONES	Poco. Generalmente impulsado por la terminal. Capacitación informal, entre compañeros, entre jefes y subordinados, dentro de la organización.	Capacitación de calidad dió el gte de RRHH este año. Se venían haciendo en intervalos largos, la idea es hacerlos más recurrentes. Respecto al producto dicta la terminal en canal convencional, en PDA lo hace el gte. Políticas comerciales traslada el gerente. Hay cosas que se comunican y parecen fáciles de entender, pero no para todos. Ahora me doy cuenta con esta charla.	Hicimos las de NPS (la dictó el gerente de RRHH en las 3 sucursales y los 3 departamentos), Excel básico (en curso) y voy a proponer atención al cliente.	La que dio el gte de RRHH, Las de la terminal (les enseñan cosas más técnicas o de habilidades blandas, pero es más una política de GM y no tanto de Gemsa). Capacitación de liderazgo para mandos altos	Hicimos el año pasado un curso de Excel.	Se realizan de manera frecuente. Algunas son mas formales y estrictas, por ej los speech de agendamientos de turno que exige la terminal, pero también dicta el gte o supervisor de área referido a metodologías de atención . También dio una el gte de RRHH. También están las capacitaciones exigidas por la terminal.	No muchas como quisiera. El año que viene tenemos pensado hacer un curso de capacitación web para la creación del nuevo sistema.	1) Dadas por la terminal, pero que tiene que ver con la cap. técnica y hay muchos sectores que no tienen acceso, por ej adm y finanzas. Está mas asociado a los productivos. 2) Cap. internas que intentan brindar respuestas de formación a problemáticas concretas. Vienen siendo pocas por cuestiones de tiempo y que no son tan sencillas de tercerizar. Cuando surge una problemática, actuamos rápidamente. Como se dio últimamente con el tema de calidad de atención.
MEDICIONES	1) Evaluación de desempeño anual (no siempre se hace o culmina el proceso) 2) NPS (falta personalizar en algunos casos) 3) Informes	Tenemos un ranking de vendedores en cuanto a la excelencia de ventas (calidad en las ventas de acuerdo al puntaje en las encuestas, participación en las ventas totales, mantenimiento de cartera, sirena).	De acuerdo a patentamientos, a fechas. Actualmente estamos trabajando con las encuestas. Antes no se medía.	Indicadores semanales de ventas, horas trabajadas, horas facturadas, descuentos otorgados, etc. Informes financieros. Cliente: encuestas, analisis los reportes y veo las alarmas. Llamamos a los clientes tratando de revertir una mala nota.	Es difícil. Porque lo que se mide mas que nada es el resultado de los sectores operativos. Podemos tener algunos indicadores, pero la verdad que no los tenemos definidos. A través de informes medimos pero mas que nada la gestión de los otros sectores.	1) Sirena: se usa para los contactos que entran por las redes. 2) Hermes: software de llamadas ingresantes y salientes. 3) Sistema interno: ciclo de vida del cliente. Medimos a través de encuestas via mail, teléfono y whatsapp. Medimos el tiempo en gestión de cada asesor, consultas resueltas, cada llamada se califica. Y el gte y la supervisora lo analizan.	Tarea pedida, tarea realizada. Si se demoran mucho, pregunto si necesitan ayuda. Por ahí se superponen varias tareas a la vez.	Con la facturación (tiene que ser productivo), con los NPS (tiene que ver con la calidad y te devuelve la mirada del cliente). En eso identificamos situaciones poco transparentes. Los parámetros de producción. Cuando medimos calidad de cartera. Tenemos planes de acción muy rápidos. Somos dinámicos en problema detección acción.
RETRIBUCIONES	Sólo en PV con una picada. Al resto de los sectores no.	Cuando había buena nota se felicita, si era mala nota se le llamaba la atención y le advertían que no puede volver a pasar.	Todavía no. Estaría muy bueno armar algo. Me encantaría.	1. Rentabilidad: Comisiones atadas a la facturación y productividad. 2. Satisfacción cl: Premiamos a los técnicos que mejor fueron calificados por los clientes.	No.		No, no lo manejo al tema ese yo. Yo no se cuánto ganan ellos. Mas que nada hago que intervenga el gerente de RRHH.	Es otro de los grandes desafíos. En cuanto a programa de beneficios venimos muy atrás. Todo lo que pone está asociado al sueldo. No hay un sistema de premiación asociado a la medición. Si bien medimos, generamos acciones de mejora pero no acciones de motivación para sostener ese resultado. También pienso que las mediciones se comunican poco, entre pocos.



PREGUNTAS	GTE GENERAL	GTE COMERCIAL	GTE ADMINISTRACIÓN	GTE POST-VENTA	GTE FINANZAS	GTE MARKETING	GTE SISTEMAS	GTE RRHH
PREMIOS/CASTIGOS	No se castiga. Se trata de mejorar mas que nada los procesos. Se premia en base a las evaluaciones mencionadas.	Premios: La ruleta (mayor ventas). En relación a la estrategia empresarial no hay. Sólo felicidades.	No, que yo sepa. Es algo para mejorar en el futuro. Cuentas claras. Cada puesto en cada lugar. Un manual de comportamientos.	No tenemos política de castigos. Premiamos con una picada al mejor calificado por los clientes en el mes.	La realidad es que si no medimos tampoco podemos premiar o castigar.		No hay. No creo mucho en el castigo. Te banco, te aguanto y si no va no va.	Existen mas políticas de castigos que de premios. Por ej la sanción disciplinaria en algunos sectores empezó a sonar muy bien. Da la posibilidad que el empleado explique la situación. Control de asistencia, hay acciones punitivas a eso. No hay sistema de premiación. Si te lo refleja la gente mucho.
COMUNICACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS	Con informes. De manera informal, con reuniones programadas o espontáneas.	En cuanto a la calidad y satisfacción del cliente no se lo trabaja tanto. Es una forma nueva de trabajar que tenemos. No informamos todo de golpe. Se informa por ahí números generales, pero no por vendedor. Se hizo una sola reunión el año pasado.	Por whatsapp, mail. Respecto a atención al cliente todavía no se hizo ninguna comunicación de algo específico. Debería pensarlo cada tanto hacer una devolución de como vamos y demás. Al equipo gerencial se informa de manera informal, en reuniones.	Al equipo gerencial con reuniones y diálogo constante. A los colaboradores, resultados financieros no se les transmite, si de satisfacción. Les informamos de los NPS , el que tuvo toda la mejor calificación delante de todo el equipo, como para que les quede el mensaje y no que quede en el premio y ya.	La comunicación es más que nada verbal, informal.	En el equipo la fluidez de comunicación es mas bien horizontal. Con la supervisora sacamos los reportes y lo charlamos en equipo. Todas las semanas tengo una reunión breve, quincenalmente una un poco mas extensa y una vez por mes se plantean los objetivos y lo que se espera del equipo. Al gerente general se le envían los reportes de gestión mensualmente. Con los gerentes hay una interacción horizontal muy fluida y dinámica.	Generalmente uso el mail. Porque generalmente me piden por mail también. No me siento mucho con el gerente general.	Informal. Le tenemos miedo a la formalidad. Tenemos la sensación de que va a matar la espontaneidad de la empresa. Tiene que ver con la edad de las cabezas. No estamos logrando comunicar de manera interna los logros, los resultados. No tenemos la potencia para transmitir de la manera en que deberíamos hacerlo. En algunos casos forzamos comunicaciones, no es espontáneo jefes-colaboradores. La pandemia terminó de matar eso. Hacia arriba tampoco. Gran queja del directorio.
ACCIONES PROYECTADAS	1) Destinar un presupuesto para atención al cliente 2) Franchise Meeting por sucursal 3)NPS por persona	Los líderes participar en la mayor cantidad de operaciones posibles. Así podrán ver las cosas buenas y malas de cada vendedor, para trasladar las buenas y ayudar en las malas. Con MKT estamos trabajando con un paquete digital que tenga las especificaciones del auto, imágenes y videos.	Hay muchas cosas para mejorar. Centrarse en el cliente es lo primordial. Todo esto está recién implementándose, cuando esté puesto marcha podremos ver en qué podemos seguir avanzando. A medida que pasa el tiempo el contexto cambia. En esta industria nos tenemos que adaptar a eso, xq el cliente es cada vez más exigente	Seguir desarrollando los puestos, canales alternativos (e-commerce, vtas telefónicas). En servicios estamos en una etapa de crecimiento, por un incremento en las ventas. Pensamos en incorporar más técnicos, trabajar mejor chapa xq no termina de ser rentable y hay potencial y lo que es satisfacción volver a implementar la auditoria de calidad diarias.	Veo que está muy fuerte el tema pero no puedo asociarlo tanto a nosotros es la atención al cliente. Profundizar en la confección de informes y reportes que ayuden a los sectores a mejorar la TTDD. Finanzas en definitiva termina siendo el corazón y por donde pasa toda la información de la empresa. Entonces tenemos que capitalizar eso y ayudar a los distintos sectores a que sean rentables, a que tomen mejores decisiones.	Con la salida de la pandemia se va a generar una necesidad de mayor comunicación presencial como eventos, auspicios, etc. Vamos a profundizar la comunicación digital xq nos permite que todo lo que se haga sea medible y también por la exigencia del mundo donde la gran mayoría realiza consultas de manera digital. En el call se va a trabajar en la especialización de los asesores por área de negocio.	Sistema nuevo, sistema web. Nueva generación. Va a poder mejorar los defectos del sistema actual, actualización de datos entre sucursales, formas más completas, con mas información unificada.	Capacitación en mandos medios. Profundizar maneras de ver, reaccionar, gestionar, profesionalizar el liderazgo. Incremento de la calidad de atención del cliente despegado de la persona o del empleado. La experiencia que tiene el cliente debe ser independiente a quien lo atiende. Estamos armando manual de procedimientos. Respecto a RRHH un buen clima laboral asociado a la productividad.

Cuadro 1

Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel



6.3 Análisis del Focus Group

Se realizó un grupo de enfoque entre mandos altos y medios de casa central, donde participaron 5 personas: el jefe comercial de canal convencional (JCC), jefe comercial de plan de ahorro (JCP), gerente de postventa (GP), supervisora de compras (SC) y gerente administrativo (AD).

El mismo se llevó a cabo de manera presencial, moderado por la autora de este trabajo.

Se generó un espacio interesante de debate y discusión y como conclusiones de este, se pueden mencionar los siguientes puntos:

- Respecto al entendimiento de cuál es la estrategia empresarial, el GP mencionó que es ser concesionario A, tener la mejor atención al cliente y ser líder de mercado. El JCC, JCP, SC coincidieron en que era al atención y calidad al cliente. EL GP mencionó que tenía que ver con la misión de la empresa, pero que no la tenían muy clara. Que la última vez que se mencionó la misma fue en la gestión anterior. Entre todos recordaron lo siguiente: Transparencia, honestidad y claridad. “En eso se sustenta la calidad que queremos darle al cliente.” Pero que no tenían tan claro qué tipo de calidad, a qué costo, si sólo humana, desde el sistema de gestión, con herramientas de e-commerce, etc.
- Al consultarles lo que creían que se esperaba de sus departamentos, SC y JCC mencionaron rapidez y eficiencia, GA buen trato con el cliente, JCP calidad de atención. Todos coincidieron en que también se espera honestidad.
- Al consultarles de qué manera creían que sus departamentos contribuían a la estrategia empresarial, las respuestas fueron las siguientes:
 - GP: “la contribución está en tener al personal bien entrenado, hacer las cosas bien desde la primera vez, tener la logística de los insumos. Que estén pulidos esos circuitos. Tener acciones estandarizadas. En eso estamos trabajando”.
 - GCP y GCC: cumplimiento de objetivos y motivación.
 - GA: Eficiencia en los procesos.
 - SC: Reever contrataciones con proveedores.
- Al preguntarles de qué manera transmitían la estrategia empresarial y departamental a sus colaboradores, mencionaron que en el sector comercial y de postventa realizan reuniones quincenales, mensuales, tanto individuales como grupales. En administración tienen charlas en la oficina o por WhatsApp.
- Surgió el tema de las capacitaciones, donde GP mencionó que tienen 2 tipos de capacitaciones, en habilidades duras que las brinda la terminal y sobre habilidades blandas el gerente de recursos humanos brindó una el mes pasado, que no se realizaba ya hace un tiempo. El GA expresó que no tienen capacitaciones relacionadas con atención al cliente y que incluso su área no está inscripta en la academia de capacitaciones por parte de la terminal. Mencionó que cuando hay modificaciones en los procesos él de manera personal enseña a sus empleados a cargo de manera individual.



La SC expresó que desconoce si el personal de preentregas tiene capacitaciones formativas en atención al cliente, que si estaba segura de que recibían a cerca de la parte técnica.

- En cuanto a las evaluaciones de desempeño, mencionaron que la terminal exige realizar unas anualmente, que se dejaron de lado por la pandemia, pero que esas son las que realizaban de manera anual sí o sí. “Lo hacemos cuando vienen a controlarnos de la terminal”, mencionaron.

“No está hecho con la responsabilidad que se debe” mencionó el GA.

El GP destacó que su sector si lo realiza de manera periódica y también realizan el formulario de gestión de competencias, el cual van comparando con el año anterior y viendo los avances.

GCC reafirmó que lo realizan cuando se acerca la evaluación final por parte de la terminal.

Respecto a las evaluaciones que se realizaron hace 2 años, el área comercial y de postventa mencionaron que, si realizaron la devolución a sus empleados generando feedback, pero el sector de administración y finanzas no culminaron con este proceso.

- En cuanto a las retribuciones, política de premios y castigos, el sector comercial manifestó que no tienen una política de premios y castigos, que retribuyen agradeciendo o se llama la atención de manera verbal.

La SC también afirmó que lo realiza de manera verbal.

En el sector de postventa utilizan la suspensión como método de castigo y también charlas personales donde firman un acta con los compromisos a mejorar. En cuanto a la premiación, el técnico con mayores NPS promotores del mes se lleva una picada, acompañado de una charla motivadora delante de todo el grupo.

En administración no se aplican políticas de premios y castigos.

- Respecto a la comunicación de avances y resultados, manifestaron que lo hacen mediante diversos canales, por WhatsApp, en reuniones, de manera verbal y/o escrita.

- En cuanto a las acciones proyectadas para el futuro, mencionaron mejorar los controles de calidad en chapa y pintura, incorporar a este sector en las encuestas, informar a la fábrica no sólo los casos que estén dentro de garantía sino también los que quedaron fuera, con el objetivo de aumentar la cantidad de promotores, y al estar más medidos generará una presión adicional a capacitarse y profesionalizarse.

En el sector comercial mencionaron que lo que están haciendo lo van a seguir haciendo. Afirman que deberían seguir con el mismo plan de acción. Sugirieron abrir un nuevo punto de venta, lo que creen que ayudará a brindar una mejor atención ya que el concesionario queda lejos para muchos clientes.

En administración se mencionó que tienen como proyecto de asignar los clientes a un administrativo puntual para realizar un mejor seguimiento de este.

- Por último, se preguntó qué aspectos creían que podían mejorar que actualmente estén yendo en sentido opuesto a la estrategia empresarial y como aspectos a destacar mencionaron que en postventa falta mejorar la



competencia de los técnicos en orientación al cliente, manejar negociaciones al momento de la venta consultiva, desarrollar alerta temprana de los casos críticos dentro del día. El sector comercial manifestó la necesidad de mayor cantidad de gestores, ya que están teniendo muchos problemas con los tiempos de patentamiento y eso los hace retroceder mucho en la calidad de atención al cliente. También mencionaron que las demoras en las entregas se dan por cuellos de botella en el taller, o falta de coordinación al momento de programar los turnos.

Todos estuvieron de acuerdo en que hay que estar más en contacto y sincronizados. El GA mencionó que hay herramientas que se pueden llegar a implementar sobre todo en el sector de plan de ahorro para mejorar la información que actualmente manejan. Muchas cosas quedan en palabras y no por sistema. Están viendo una herramienta que plasme el historial del cliente respecto a reclamos.

La SC mencionó la necesidad de mejorar la relación con las distintas áreas para poder mejorar la eficiencia en las compras.

6.4 Revisión Documental

La terminal envía un informe donde mide la experiencia del cliente a través de encuestas realizadas a los mismos.

Para cuantificar estas encuestas se procede de la siguiente manera:

Se envía un mail al 100% de los clientes y las mediciones se basan en los clientes que contestaron la encuesta. Si la calificación obtenida es de 1 a 6 se considera detractor, 7 y 8 se considera neutral y por último, 9 y 10 se consideran promotores.

Para determinar un porcentaje que permita comparar a la concesionaria con la zona y la red a nivel nacional, se calcula de la siguiente manera: $(\text{NPS promotores} - \text{NPS detractores}) / \text{Total de encuestas respondidas}$.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos hasta agosto 2021.

1. CUSTOMER EXPERIENCE

▶ 1.1. NPS de Ventas QSC10. Recomendación en Ventas (NPS: % Notas 0-10)	% NPS Concesionario 73,0%
▶ 1.2. NPS de PDA QSC10. Recomendación en PDA (NPS: % Notas 0-10)	13,0%
▶ 1.3. NPS de Postventa QSC10. Recomendación en Postventa (NPS: % Notas 0-10)	68,0%

Figura 4

Fuente: Informe de la terminal

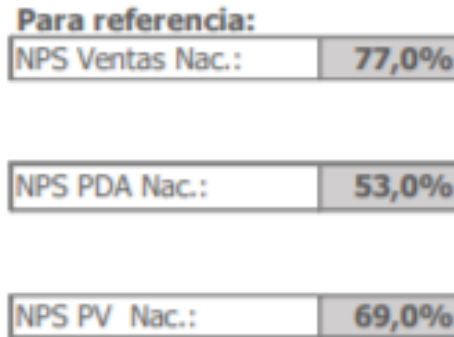


Figura 5
Fuente: Informe de la terminal

Se puede observar que la concesionaria se encuentra por debajo de la red en todos sus canales de venta: Canal convencional, plan de ahorro y postventa. Razón por la cual se analizó el 100% de las respuestas de los clientes como para encontrar las principales razones de insatisfacción. Las mismas se clasificaron en categorías para obtener una mejor comprensión del caso, obteniendo la siguiente información:

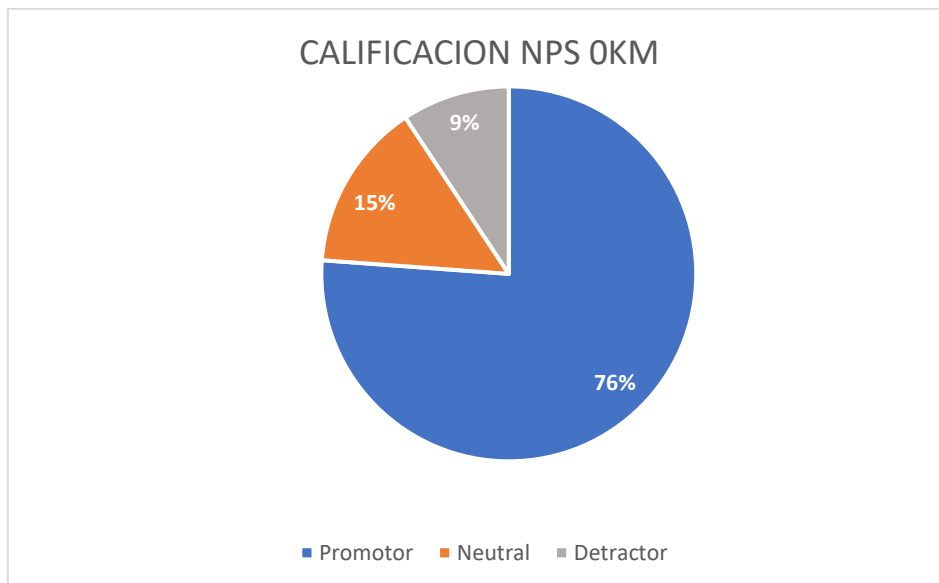


Figura 6
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel

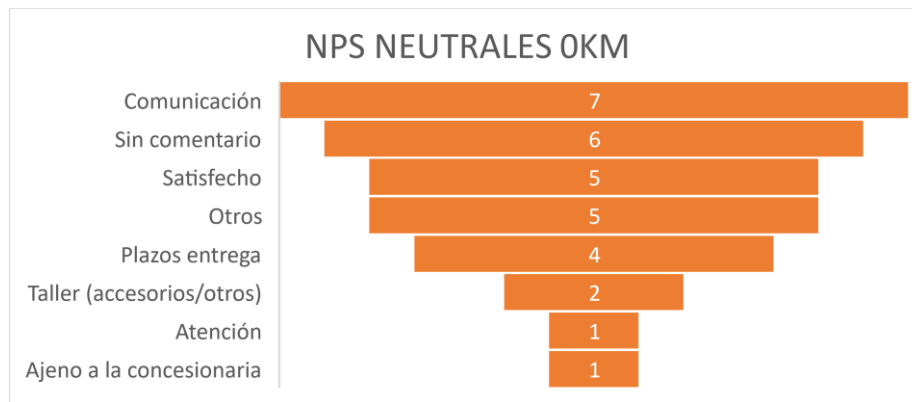


Figura 7
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel

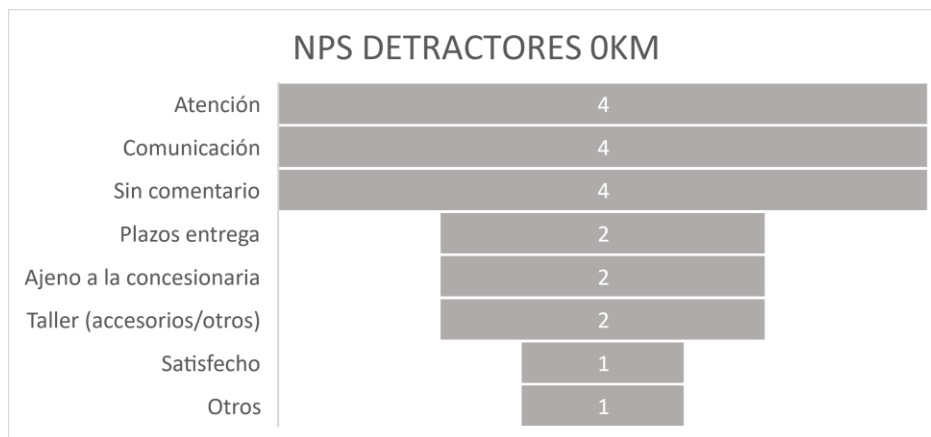


Figura 8
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel

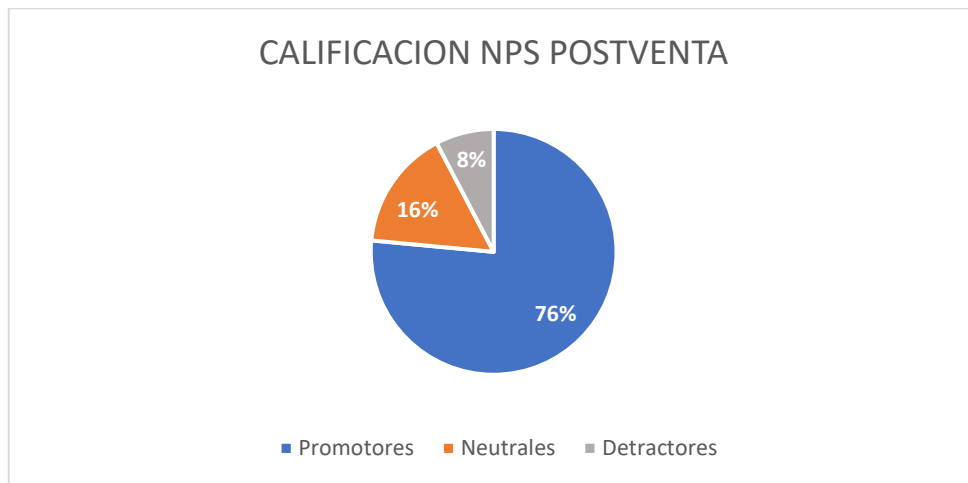


Figura 9
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel

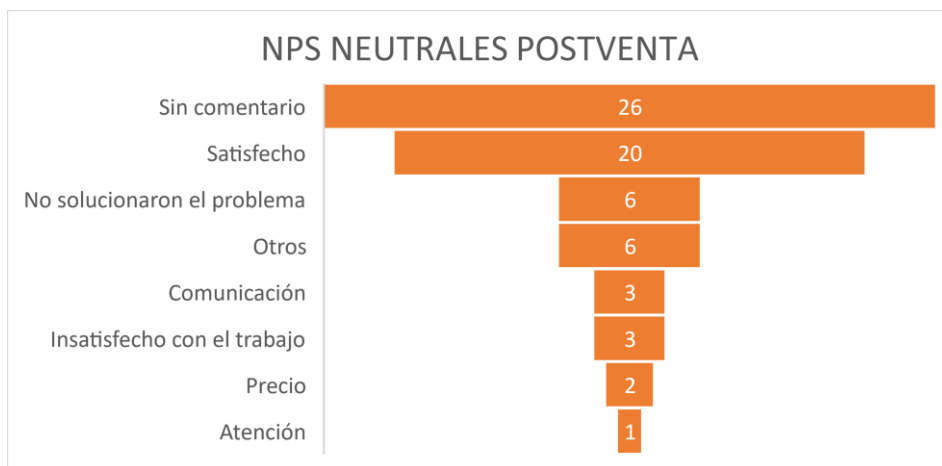


Figura 10
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel

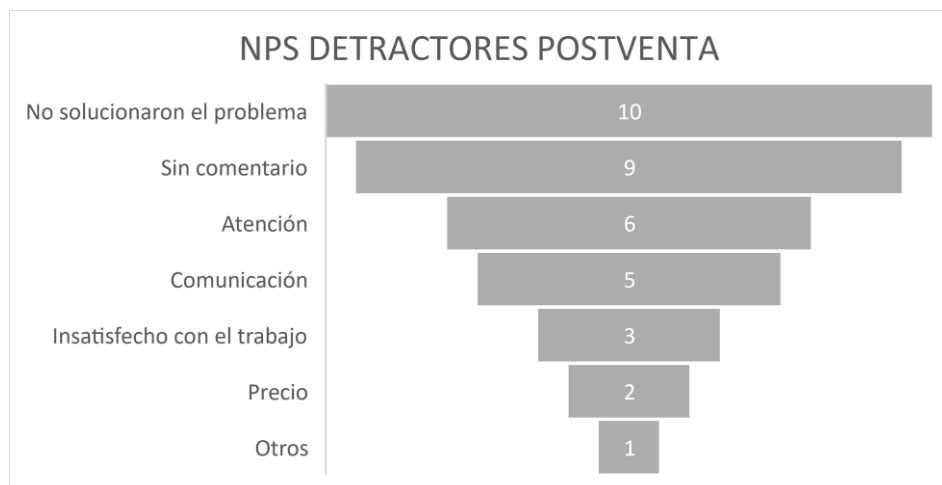


Figura 11
Fuente: Elaboración propia- Herramienta utilizada: Excel



7. DESCUBRIMIENTOS

Si se realiza un análisis integral de todos los métodos de recolección de datos utilizados, se puede concluir:

- La estrategia empresarial no fue comunicada formalmente, por ende, ningún gerente está seguro de la misma.
- En términos generales se puede observar que, si bien los mandos altos y medios comprenden la importancia de la calidad de atención al cliente, existe una brecha entre la teoría y la gestión de esta.
- Se puede observar que existen distintos grados de avances en la implementación de la estrategia de acuerdo con el área que se analice.
 - Algunos gerentes entienden lo que se espera de ellos y de su departamento a cargo, otros no, o al menos no de manera integral.
 - No todas las áreas comunican los objetivos referidos a la estrategia empresarial a sus colaboradores, al menos de manera formal.
 - No se precisa y enseña la calidad de atención que se espera que se brinde en todos los sectores.
 - Algunos sectores reciben más capacitaciones que otros, en algunos casos es nula. La gran mayoría con impulsadas por la terminal y son referidas más que nada a la parte técnica, al eje duro y no tanto al eje blando. También sucede en ocasiones, que se implementan nuevos procesos, pero el personal no llega a entender en profundidad la utilidad de este, razón por la cual se descuidan o dejan de hacer.
 - No se mide la calidad de atención en todos los sectores. En algunos casos si se mide, pero no individualizada por empleado. Es medida a través de encuestas, pero hasta hace un tiempo no era gestionada, al menos en su totalidad. Tampoco existía un proceso formal para el mismo. Recientemente se diseñó un procedimiento de gestión de disconformidad.
 - Algunos sectores son premiados y otros no.
 - No todas las áreas conocen o aplican política de castigos.
 - La comunicación de avances y resultados se comunica dependiendo del jefe a cargo.
 - No todos los sectores conocen el código de ética y políticas empresariales existente.
 - No todos los sectores reciben el mismo proceso de inducción en términos organizacionales.
 - No son claras las políticas empresariales de liderazgo.
- Los indicadores muestran que es necesario redoblar los esfuerzos para lograr la excelencia.
- La cantidad de clientes que contestan las encuestas son bajas, lo que dificulta realizar una medición representativa de la población.
- La comunicación entre sectores en ocasiones no es muy buena y esto



impacta directamente en la satisfacción del cliente. Se reciben quejas y malas calificaciones por ejemplo por entrega de unidades sin el polarizado solicitado, esto refleja un problema de comunicación entre el sector comercial y de postventa y también una falencia en el procedimiento, o ausencia de este.

También se puede mencionar quejas frecuentes de clientes sobre los tiempos de entregas de las unidades, que, si bien se encuentra afectado por factores ajenos a la empresa como ser las demoras en las llegadas de vehículos por parte de la terminal, extensos turnos en los registros, entre otras, internamente mediante una buena comunicación y seguimiento el cliente debería sentirse contenido y acompañado en el proceso. En ocasiones estos tiempos se extienden por falencias internas, como demoras en solicitar documentación al cliente (frecuentemente, la licitud de fondos), despachos tardíos de trámites al gestor, reparaciones o instalaciones de accesorios al vehículo con demoras, ocasionado por cuellos de botella en el taller o por solicitudes tardías por parte del sector comercial. Todas estas situaciones generan malestar en el cliente y por más que se hayan realizado esfuerzos previos, generan insatisfacción.

- No se conoce con claridad los recursos disponibles para destinar a calidad de atención.

8. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Cabe destacar que la organización en este último tiempo puso en marcha algunos planes de acción vinculados con la calidad de atención y planean reforzar y potenciar los mismos, pero deben tener presente que para que la estrategia tenga éxito, es necesario que atravesase de manera transversal a toda la organización, y para ello deben apoyarse en los avances y tecnologías de dirección (precisar, enseñar, capacitar, medir, retribuir, premiar y castigar). Para ello, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Formalizar la estrategia empresarial. Al realizar las entrevistas a los mandos altos de la organización, ninguno conocía con certeza la misma. La misma no fue comunicada al menos de manera formal. Si bien la mayoría tiene en su mente la importancia de la calidad y excelencia de atención al cliente, se mezclan con otras ideas y objetivos, siendo confuso o poco claro el orden de prioridad de esta o por sobre todo el deber de gestionarla.
- Definir y comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- Si bien existen procedimientos, políticas que ordenan y estandarizan ciertas actividades, comportamientos, etc.; muchas veces no son conocidas por todo el personal involucrado, o son manifestados de manera informal, lo que dificulta la revisión y evaluación del mismo. Se sugiere comunicar de manera



formal el manual de políticas, código de ética, manuales de procedimientos.

- Estandarizar procedimientos de inducción brindado tanto por recursos humanos como por el departamento interviniente, para que el ingresante esté orientado desde el momento cero a la visión empresarial.

- Capacitaciones:

No se puede pretender dar cumplimiento a los objetivos empresariales sin brindar herramientas al personal para que puedan alcanzarlo. Es fundamental e imprescindible realizar capacitaciones orientadas a la estrategia organizacional. Se sugiere brindar capacitaciones a toda la nómina (al menos una vez) y de manera más frecuente al personal que interviene con el cliente diariamente donde puedan brindar herramientas esenciales para que puedan desempeñarse con excelencia en el proceso de atención, comprendiendo los aspectos fundamentales en comunicación, resolución de conflictos, atención centrada en el cliente, etiqueta telefónica, políticas de atención y servicio al cliente, entender las necesidades de los clientes, conocimientos de los productos, técnicas de persuasión y negociación, dominio de la tecnología.

Cuando se hace mención a la capacitación a todo el personal y no tan solo a los que tienen contacto diario, se fundamenta en que, si la empresa busca como identidad la excelencia en atención, en alguna oportunidad cada empleado se cruzará con un cliente y es importante su comportamiento frente a él, desde un saludo cordial, darle paso al entrar por la puerta, orientarlo si está perdido, no interrumpir conversaciones, etc. Muchas veces se asumen que estas acciones son lógicas y deberían surgir de manera espontánea, pero no es así y es importante precisarlo si es lo que la empresa pretende y espera de sus empleados.

Por otro lado, es importante que el personal entienda las actividades que realiza, para qué sirve, qué sucede si no se hace o se hace mal, cómo eso impacta en otros sectores o en el cliente.

Se sugiere implementar mayores capacitaciones referidas a procesos, tanto nuevos como ya vigentes, en los distintos sectores, tanto productivos como no productivos. También a los líderes de equipo, para apoyarse en ellos y puedan transmitir de manera correcta a sus colaboradores.

El sector de administración es el que más descuidado se encuentra en este aspecto.

- Mediciones:

Se sugiere profundizar las mediciones por empleado interviniente, por el momento se vienen realizando de manera general evaluando la satisfacción del cliente. La misma permitirá poner foco en aquellas personas que necesiten reforzar sus conocimientos, habilidades y competencias.

También permitirá aplicar una política de premios y castigos justa y equitativa.



Realizar de manera sostenida en el tiempo evaluaciones de desempeño y gestión de competencias a todo el personal de la organización. Solo de esta manera se puede hacer foco en lo que hay que mejorar y buscar las herramientas para lograrlo. Resulta imprescindible luego de realizar la evaluación de desempeño, realizar una devolución al empleado, generando feedback y espacios de comunicación.

- Reforzar la comunicación entre los sectores. Concebir a la organización como una unidad, la cual está compuesta por distintos departamentos que se interrelacionan continuamente es el punto de partida. Los integrantes de los distintos departamentos deben comprender que su accionar impacta y afecta a los distintos departamentos, y el cliente atraviesa a la empresa de manera transversal, desde la publicidad emitida por el sector de marketing, el primer contacto con el recepcionista o por canales digitales, la atención del vendedor, el soporte administrativo, atención en tesorería, la entrega de la unidad, el servicio de postventa recibido, la compra de un repuesto o accesorio. Cualquier experiencia que tenga el cliente en esta secuencia, puede ser trasladada y reforzada o revertida en el siguiente sector. Es importante la comunicación y sincronía entre las distintas áreas intervinientes.

Se sugiere generar espacios frecuentes de comunicación entre los responsables de cada sector, de manera que puedan coordinar y encontrar las mejores soluciones posibles a los inconvenientes mencionados anteriormente. Al realizar el focus group se generó un espacio interesante de debate y discusión sobre algunos de estos temas. Se denota la importancia y necesidad del mismo.

- Comunicación de avances y resultados
Se recomienda estandarizar procesos de comunicación de manera de asegurarse que la información llegue a todo el personal involucrado. En este aspecto, juega un papel importante la motivación, el saber que los esfuerzos dieron sus frutos o bien, que se necesitan mayores esfuerzos para alcanzar las metas. Muchas veces los resultados se conocen en la parte alta de la pirámide y la parte baja no llega a conocer los mismos. Cuando hay cosas por resolver, esto afecta profundamente, ya que difícilmente se pueda corregir algo que no se conoce. Por otro lado, es reconfortante e impulsa a seguir trabajando de la misma manera incluso mejorando cuando se conoce que los esfuerzos están teniendo sus frutos.
- Utilizar la sección de cartelería de la aplicación “tu recibo” como medio de comunicación masivo interno.
- Redoblar los esfuerzos para que los clientes contesten las encuestas. Las mismas son de gran utilidad tanto para la concesionaria como para la terminal.



9. CONCLUSIONES

Si pensamos en un futuro no tan lejano, y teniendo en cuenta que estamos inmersos en un proceso de globalización y de auge digital, no sería impensable comprar un automóvil por una página de internet, solicitar servicios de reparación a domicilio, comprar repuestos por la tienda online y con envíos a domicilio. Entonces, es un momento propicio para anticiparse y replantearse el lugar que ocupará la concesionaria en el futuro y ocuparse de su subsistencia, ya sea profundizando lo aprendido, creando un valor agregado a la experiencia del cliente en la concesionaria o bien repensando el negocio, adaptándose y reconvirtiéndose para enfrentarse al nuevo mundo que se viene.

La vivencia experimentada por el cliente desde que ingresa hasta que sale de la concesionaria, incluso el acompañamiento que se le pueda brindar desde antes que sea cliente hasta incluso su último día de vinculación con los productos o servicios de la organización es el diferencial que se puede explotar en busca de la subsistencia de la compañía.

Tener en claro que más que una empresa comercializadora de productos son prestadoras de servicio, y que ese servicio debe apuntar a la excelencia es el primer paso para el éxito.

10. BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Calleja, L. M. (2007). *Procedimientos de avance y sistemas de dirección*. Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Bea
- Gamble & Thompson (2009). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 18ª edición Mc Graw Hill.
- Michael, M. E. (1996). *¿What is strategic?*. Harvard business Review.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.
- Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización. Aplicación al sector turístico-hoteler*. 1ª ed. Osmar D. Buyatti.
- Valero A. y otros (1967). *Punto de Partida*. Publicaciones de la Universidad de Navarra.



11. APENDICE

11.1 Apéndice I

Guía de preguntas en entrevistas

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de Alfi Automotores? ¿Se comunicó? ¿De qué manera? ¿cuándo?
2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?
3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial? ¿qué acciones se están llevando a cabo?
4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?
5. ¿Se realizan capacitaciones? ¿Cómo miden los resultados? ¿Se retribuye? ¿Tienen una política de premios y castigos?
6. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?
7. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

11.2 Apéndice II

Guía de preguntas en Focus Group

- 1) ¿Cuál creen que es la estrategia empresarial de la empresa? ¿se comunicó? ¿de qué manera?
- 2) ¿Si tuvieran que resumir en pocas palabras lo que se espera de sus departamentos, como lo definirían?
- 3) ¿De qué manera sus departamentos contribuyen a la estrategia empresarial?
- 4) ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿se precisa y enseña?
- 5) ¿Realizan capacitaciones?
- 6) ¿Cómo miden los resultados?
- 7) ¿Se retribuye? ¿existe una política de premios y castigos?
- 8) ¿De qué manera se informan los avances y resultados?
- 9) ¿Qué acciones proyectan para el futuro?
- 10) ¿Qué aspectos creen que tendrían que mejorar (ya sea su departamento u otros) que van en sentido opuesto a la estrategia empresarial?



12. ANEXO

12.1 Anexo I

Entrevistas en profundidad realizadas a gerentes

1) Gerente General

1- ¿Cuál es la estrategia empresarial de Alfi Automotores?

Excelencia en calidad y atención al cliente.

Objetivo: encontrar el equilibrio entre los intereses de la terminal y los dueños, logrando una fidelización del cliente y satisfacción del personal.

2- ¿De qué manera se está llevando a cabo la implementación? ¿Qué acciones se están llevando a cabo?

En PV se trabaja fuerte en procesos referidos a atención personalizada que ingresa al cliente. (Lo audita la terminal) Servicio personalizado y atención al cliente

¿Qué es trabajar fuerte? Realizando capacitaciones continuas, realizando una evaluación al final el curso.

El anfitrión es la persona designada para darle una atención adicional al cliente, guiarlo en todo su recorrido por la empresa.

Para controlar la satisfacción del cliente y la calidad de atención y experiencia dentro del concesionario realizamos una breve encuesta que se realiza en tesorería antes del pago del cliente. "Evaluación temprana de desempeño".

Evaluaciones posteriores se realizan llamadas a clientes a través del call center para evaluar el desempeño del técnico y experiencia del cliente.

Los mecánicos tienen un premio al mejor del mes: Una picada.

Sobre el resultado de dichas encuestas se realizan medidas correctivas y se plantean mejoras para el proceso.

"Medidas correctivas": asignación de recursos, mejora de procesos, de tiempos, etc. (enfocado a los procesos).

Comercial y administración: Se realizan capacitaciones a través de la terminal (programas anuales al cual deben dar cumplimiento: conocimiento del producto para los comerciales y atención al cliente para ambos).

¿Se dicta capacitaciones sobre esto? Una vez al año

Se realiza una encuesta a los días de retirado el producto y se realizan planes de acción para mejorar. Como plan futuro, se evaluará por vendedor y por administrativo. Actualmente se evalúa la experiencia del cliente en general.



La atención al cliente tiene un puesto gerencial hace 6 meses, antes se encargaba sólo de la parte administrativa, hoy tiene como responsabilidad la excelencia en el servicio.

i) ¿Se comunicó la misma? ¿cómo?

Implícita. Desde los objetivos.

¿Qué objetivos?

Mejora en los indicadores de satisfacción al cliente (medido por la terminal)

Comenzamos a armar informes propios hace 1 mes para canal convencional y pda.

De manera verbal a los gerentes en reuniones.

ii) ¿Se precisó?

Desde los objetivos, de manera informal. Contacto directo con el equipo gerencial. Les marco el camino, hacia dónde queremos llegar, pero dándoles la libertad de elegir el método. Participo en cada proyecto.

iii) ¿Se enseña?

Si, dentro de la implementación de los procesos y mejoras en los mismos o cuando ingresa el personal.

iv) ¿Se capacita?

Poco. Generalmente impulsado por la terminal.

Capacitación informal, entre compañeros, entre jefes y subordinados, dentro de la organización.

v) ¿Se mide? ¿Cómo?

Evaluación de desempeño 1 vez por año, dentro del programa, pero a veces no se culmina el proceso, del análisis de las mismas, feedback con el personal, medidas correctivas, etc.

Hace un 1 mes se sumó una persona al departamento de RRHH para mejorar estas prácticas.

Encuestas mencionadas. (Faltaría personalizar en algunos casos).

Convencional y PDA: 100% de clientes

PV: Servicios y garantía 100%

Resto: 30%.

Los informes son una gran herramienta de medición.

vi) ¿Se retribuye?

En PV: picada

Resto de los sectores: no. Proyecto.

vii) ¿Se premia ¿Se castiga? Bajo que criterio

No se castiga. Se premia en base a las evaluaciones mencionadas.

Se trata de mejorar más que nada los procesos. Se trabaja siempre sobre los procesos.



3- ¿Cómo debería contribuir cada departamento al objetivo empresarial?

Comercial: Maximizando las ventas con el espíritu de la empresa: calidad y excelencia en atención. Comunicación con el cliente. Es la primera impresión que se lleva el cliente de la marca.

Administración: Canal convencional: Concretando y documentando la operación comercial siendo responsables de todo el proceso administrativo el cual concluye con la entrega del vehículo. Estandarizando los procesos para optimizar tiempos y entregar la unidad en el menor tiempo posible enfocado en la máxima satisfacción del cliente. Acompañar al cliente hasta concretar la operación.

PDA: Mantener un seguimiento de los clientes activos, generando mantenimiento de la cartera. Comunicación fluida con vendedores y clientes. Acompañar al cliente en su anhelo de obtener tu propio vehículo y brindar el soporte para permitir su cumplimiento.

PV: es la encargada de fidelizar al cliente con la marca y con la empresa. Debe acompañar al cliente con los servicios y mantenimiento de la unidad a lo largo de la vida útil del mismo. De esta manera se busca que el cliente vuelva a comprar en la empresa.

¿Cómo se mide la fidelización actualmente?

Con el índice de retención del cliente: Se lo calcula en base a la masa activa de los últimos años y se determina una cantidad de OR mensuales que se deberían realizar (lo realiza la terminal). A nivel empresarial aún no está desarrollado, se hizo en algunas oportunidades como planes de acciones puntuales.

Finanzas:

- Dar soporte a los distintos departamentos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.
- Brindar informes financieros que contribuyan a las TTDD.
- Gestión de compras y logística que asegure el aprovisionamiento de insumos necesarios en tiempo y forma contribuyendo a la excelencia en ventas y prestación de servicios.

Marketing:

- Call center: Atender las necesidades de los clientes a través de la omnicanalidad (online, offline).
- MKT: Posicionamiento en el mercado. Construcción de marca y relaciones.

Sistemas:

- Dar soporte a los distintos departamentos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.
- Calidad y seguridad en la información.

RRHH:

Gestión integrada de RRHH asegurando un propicio clima organizacional

4- ¿Cómo se comunican los avances y resultados?



Se está trabajando en ello. Se realizará un control de tiempos de avance en cada etapa del proceso administrativo. Determinando el tiempo estándar vs el real.

Con informes remitidos por cada sector.

De manera informal, reuniones espontáneas y/o programadas.

5- ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

- Destinar un presupuesto para atención al cliente. Actualmente lo tenemos pero no está medido.
- Franchise meeting por sucursal.
- NPS por persona

2) Gerente Comercial Regional

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa?

Personal- No se comunicó nunca

Como la veo yo: la empresa cuida mucho al cliente- busca vender de manera tal que el cliente salga satisfecho de la operación que realiza. Es el concesionario mejor visto en Tucumán. Todos se van con buenas experiencias.

2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?

Compromiso para que las operaciones no solo sean rentables para el vendedor sino también para la empresa. Siempre buscando la calidad en la venta para que el cliente tenga una buena experiencia desde que entra hasta que se va. (Eso me encantaría que suceda). Estamos trabajando en esto.

3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial? ¿qué acciones se están llevando a cabo?

Los líderes de los equipos deben llevar a los colaboradores. Deben mostrar todas las herramientas, mostrar hacia donde vamos y encaminar a ese "donde vamos".

A ellos les doy todas las herramientas en la mesa, los que no andan tan bien no manejan todos los canales de ventas. Cuando conocen todas las herramientas, hay que tratar que el cliente compre lo que la empresa necesite.

Buen asesoramiento. Para eso el asesor debe conocer todas las herramientas operativas. Es un problema que tenemos y debemos solucionar. A veces anteponen sus objetivos personales.

¿Cómo conocería todas las herramientas?

Es un trabajo de los líderes de equipo. Con el franchise esto va a ayudar a saber dónde están los problemas, identificando por sucursal.



Los números mandan. En base a eso vemos donde estamos parados y donde podemos mejorar. Punto débil, participación de mercado. Manejar todos los canales es importante, porque no sabemos encaminar al canal que si puede comprar el cliente.

Hay que encontrar el punto de equilibrio para poder encaminar al cliente. Acompañar al cliente.

Herramientas:

Conocer el producto (no solo el auto): por ejemplo, el crédito nuevo de Santander rio: ahí fallamos. No utilizan esa herramienta para publicar esto que ayudaría mucho a la operación comercial. MKT!! Los gerentes no lo trasladan a los equipos. Problema de comunicación entre los gerentes. O a veces si se comunica, pero no se capacita.

Habría que capacitar al personal.

Producto nuevo: capacitar a todos los asesores: comerciales y administrativos.

Que el líder de equipo acompañe a sus colaboradores generando confianza entre asesor y coordinador para que cuando el asesor tenga una duda levante la mano. Y generar diálogo entre todas las áreas y escala piramidal.

Una persona que conoce su trabajo puede dar un buen asesoramiento.

Para eso debe tener actitud.

4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?

Se muestra en números y resultados. Se informa el nivel en el que está la empresa.

Eso es para que el vendedor busque más alcance. Más clientes.

Se precisa.. no, de manera informal.

Si, cuando ingresan. Se realiza una inducción. Antes de que entren se les aclara que hay que cuidar el nombre de la empresa y del directorio. Es clave cuidar esa imagen.

No se vende "como sea" se vende bien sin mentir, sin engaños.

¿Como controlan esto?

A partir de Enero de este año el call llama al 100% de los clientes suscriptos. En convencional igual.

¿Por quién fue impulsada esta medida?

El gerente general.

Se evalúa que la venta sea buena y además se sigue en contacto con el cliente, hay un acompañamiento. Es más probable que el cliente siga con nosotros.

5. ¿Se realizan capacitaciones?

Si, capacitación de calidad (dió el gte de RRHH este año. Se venían haciendo en intervalos largos, la idea es hacerlos más recurrentes).



En productos: Cuando sale un producto nuevo, se hacen con la universidad de la terminal, y si es por PDA las doy yo.

Política comercial nueva de pda: El gte lo traslada.

Hay cosas que se comunican y parecen fáciles de entender, pero no para todos. Ahora me doy cuenta con esta charla.

¿Cómo miden los resultados? Con una planilla.

Para PDA con suscripciones vendidas diariamente.

Convencional: armamos un cuadrito con operaciones facturadas, cerradas sin facturar, las en tratativa.

En cuanto a la calidad, estamos trabajando con el Franchise por sucursal y lo de las encuestas del call y se cruzan con las encuestas de la terminal.

Recibimos las encuestas de la terminal y ahora se pide la exclusión en casos que no correspondía, llamaban al cliente para revertir eso. Antes se llamaba al cliente pero no pedían la exclusión lo que hacía bajar los indicadores.

¿Se retribuye? Cuando había buena nota se felicita, si era mala nota se le llamaba la atención y le advertían que no puede volver a pasar.

Desde el año pasado que se hace eso, sólo que antes no se hacían al % de los clientes.

Pero, no quedaba nada escrito, con lo que no es medible. Lo hacíamos con el fin de satisfacer al cliente, buscando mejorar la experiencia.

¿Tienen una política de premios y castigos?

Si. Premios: La ruleta (mayor ventas). En relación a la estrategia empresarial no hay. Sólo felicidades. Tenemos un ranking de vendedores en cuanto a la excelencia de ventas, (calidad en las ventas de acuerdo al puntaje en las encuestas, participación en las ventas totales, mantenimiento de cartera, sirena). Solo con los gerentes de sucursales. Los gerentes se juntan con los vendedores y les muestran. "Calidad de venta de XX Difference". Lo realizan en reuniones programadas, individuales y grupales. Y se realizan reuniones mensuales donde participo.

6. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?

A los de casa central en reuniones mensuales informando como cerró el mes qué se espera para el próximo. En las sucursales no se hace todavía. Se están formando a los vendedores. (conozcan el producto, que conozcan todas las herramientas). Cuando tengan otra información recién se compartirá esta información.

En Santiago de Estero Victor si hace reuniones como las que se hacen en Tucumán. Que quedan en minuta de reuniones y las tengo.

En cuanto a la calidad y satisfacción del cliente no se lo trabaja tanto. Es una forma nueva de trabajar que tenemos. No informamos todo de golpe.

Se informa por ahí números generales, pero no por vendedor. Se hizo una



sola reunión el año pasado. Este año por ahí se hace alguna mención, pero sin entrar tanto en detalle.

Hay mucho por mejorar, pero estamos mejorando. Estamos midiendo todo, entonces es más fácil saber dónde estamos parados.

Información de la competencia: porque tengo contacto con otros gerentes de concesionarias

De marca: Información de la fábrica.

Es un proyecto que estamos dándole forma.

7. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

El negocio se está achicando, y ahora más que nunca queremos que la calidad no se negocie. El cliente se tiene que llevar una buena experiencia.

Hay que estar cerca de las operaciones, los líderes participar en la mayor cantidad de operaciones posibles.

Así podrán ver las cosas buenas y malas de cada vendedor, para trasladar las buenas y ayudar en las malas. Los gerentes deberían participar en todas las operaciones.

El vendedor también se pondrá más las pilas.

Con MKT estamos trabajando con un paquete digital que tenga las especificaciones del auto, imágenes y videos. Solo de nuestra marca, no compara con otras marcas.

3) Gerente de Administración

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó?
¿De qué manera? ¿cuándo?

No se comunicó, pero veo que vamos a la mejora de atención al cliente. No sé si es la estrategia en sí. De manera transversal, que cruce toda la empresa la satisfacción del cliente, en todos los sectores.

2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?

Control de procesos de ventas, de cobros. Control de integración de deuda de clientes.

Que todos los procesos por los cuales pasa el cliente estén correctos.

3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial?
¿qué acciones se están llevando a cabo?

Controlando que se cumplan los procesos. Que el cliente se vaya sin deuda. Ver por ejemplo si tienen un pedido de accesorios, etc.

Atención personalizada con el cliente. Hace 1 semanas cada administrativo tiene un cliente asignado y esa persona le va haciendo seguimiento al proceso administrativo, en todos los puntos de espera hasta la entrega. Se asigna por sistema, el gerente comercial. Estamos controlando mucho los



tiempos. Responsabilizamos a los administrativos con los clientes, ya no es todo de todos.

También hacemos encuestas tempranas, donde se les pregunta cómo fue el proceso de la venta. Antes se hacían, pero no tenía identificado el administrativo. Era problema o logro de todos. Todos hacían de todos.

¿Está aplicado a las sucursales?

No. En Concepción sólo atiende una persona.

Actualmente con las encuestas tempranas no se gestiona nada, no hay ningún procedimiento, armamos hace unos días el nuevo procedimiento: cuando tenemos una nota detractora (0-6) dependiendo si es venta directa o pda hay responsables de cada sucursal de comunicarse con el cliente (del sector administrativo o comercial dependiendo el caso. Si se trata de ventas convencionales lo hacen los jefes comerciales y si es PDA lo hacen los jefes de administración). Si es neutral (7-8) lo hace administración.

Buena atención al cliente. Que lo podemos obtener con un equipo sólido, con capacitaciones, que sea constante y se mantenga en el tiempo.

Estamos trabajando en la buena atención, hay mucho mejorar.

¿Cómo están trabajando para mejorar eso?

Comprometiendo a la persona que está atendiendo porque es evaluada.

Este proceso se está dando recién ahora. Los chicos se lo están tomando bien a este cambio, debería traerles beneficios a ellos. Todo lo que se mide se puede premiar o no.

4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?

En mi caso personal, si comuniqué. Fui muy clara. Que necesitamos mejorar los NPS. Cómo mejorarlo. Pero es todo muy reciente, y estamos tomando estas medidas porque venimos complicados con los índices de la terminal para calificar en la A.

Lo enseñé yo personalmente, y lo vamos armando al proceso todos juntos también.

En PDA es más difícil atacar la disconformidad del cliente porque muchas cosas no dependen de nosotros porque dependemos mucho de la fábrica.

Necesitamos un equipo de trabajo orientado a estos resultados.

Como soy nueva estoy en el proceso de conocerlos y comprometerlos a esto.

¿Vos consideras que los chicos estaban comprometidos antes que entres?

No estaban comprometidos porque no sabían hacia donde ir. No sabían de objetivos, no sabían de tiempos, no sabían de las encuestas. Había desinformación más que falta de compromiso.

5. ¿Se realizan capacitaciones?



Si, hicimos las de NPS (la dictó el gerente de RRHH en las 3 sucursales y los 3 departamentos), Excel básico (en curso) y voy a proponer atención al cliente.

6. ¿Cómo miden los resultados?
De acuerdo a patentamientos, a fechas.
Actualmente estamos trabajando con las encuestas. Antes no se medía.
7. ¿Se retribuye?
Todavía no. Estaría muy bueno armar algo. Me encantaría.
8. ¿Tienen una política de premios y castigos?
No, que yo sepa. Es algo para mejorar en el futuro. Cuentas claras. Cada puesto en cada lugar. Un manual de comportamientos.
9. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?
Por ejemplo cuando llegamos al objetivo de patentamientos mando por WhatsApp al grupo felicitándolos. O a veces por mail para comunicar cuando tenemos diferencias o cosas por resolver.
Respecto a atención al cliente todavía no se hizo ninguna comunicación de algo específico. Debería pensarlo cada tanto hacer una devolución de cómo vamos y demás.
Al equipo gerencial se informa de manera informal, en reuniones...
En ocasiones también se informa por mail.
10. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?
Hay muchas cosas para mejorar. Todo lo que venimos hablando. Centrarse en el cliente es lo primordial. Todo esto está recién implementándose, cuando esté puesta marcha podremos ver en qué podemos seguir avanzando.
A medida que pasa el tiempo el contexto cambia. En esta industria nos tenemos que adaptar a eso, porque el cliente es cada vez más exigente. Entonces nos tenemos que orientar si o si a eso.

4) Gerente de Marketing

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó?
¿De qué manera? ¿cuándo?
Alfi busca ser una empresa con una atención al cliente de calidad amena y personalizada. Esto engloba el espíritu de todas las áreas.
En postventa existe un manual de servicio personalizado.
También buscamos tener una solución rápida y efectiva para resolución de problemas y consultas.
Con las encuestas tempranas vamos a reforzar mucho más este tema. Va a ser más minucioso el seguimiento. La personalización será desde el momento de la venta.



Se comunica de manera informal transmitiendo el espíritu entre gerentes, mandos medios, y demás.

Estamos trabajando con la formalización y estandarizar procesos de todas estas cosas. La idea es realizarlo desde la inducción del personal.

Actualmente no hay un procedimiento de inducción y capacitación para que el que ingrese esté orientado.

2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?

2 OBJETIVOS:

- 1) Aspecto comercial: Generar comunicaciones orientadas a generar contactos y consultas de ventas para cada unidad de negocio, cada una con su metodología distinta. Acompañando con la atención personalizada. Desde el primer contacto del cliente. Son atendidos por un asesor directo de cada unidad de negocio.
 - 2) Comunicación institucional orientada al posicionamiento de la marca. Orientado a clientes y no clientes. Qué piensa la gente de la empresa. El posicionamiento es menos personalizado, pero está orientado a buscar satisfacción incluso antes de que el cliente tenga contacto con la organización. Por ejemplo, cuando plantamos árboles influye en la satisfacción de potenciales clientes.
3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial? ¿qué acciones se están llevando a cabo?
- Trabajamos en todas las redes sociales con comunicación orientada a cumplir los objetivos antes descriptos y teniendo respuesta inmediata y eficaz.
 - Encuestas de satisfacción y se realizan análisis estadísticos tanto de resultados comerciales como posteriores a la venta. Consultamos su experiencia con la atención y con el producto.
 - Nuestra incumbencia tiene que ver sobre todo con la atención al cliente, el servicio que se presta, más que con el producto que se vende. Nosotros no tenemos influencia sobre eso, no somos fabricantes ni podemos modificar nada de eso.
4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?
- En mi área toda persona que ingresa realiza un proceso de inducción y capacitación donde se indican el rol que cumple en su puesto de trabajo, las normas y formas, los objetivos, lo cualitativo y cuantitativo de su trabajo: Como la cantidad de llamadas, cantidad de contactos que generan, interacciones en redes, etc. Con cosas cuantitativas, pero también tenemos cualitativos como el uniforme, modos de hablar y comportarse, colaboración entre compañeros, etc. Todo esto es desde el momento del ingreso.



Las formas y objetivos tienen que ver con la estrategia empresarial mencionada.

5. ¿Se realizan capacitaciones? ¿Cómo miden los resultados? ¿Se retribuye? ¿Tienen una política de premios y castigos?

Si se realizan capacitaciones, de manera frecuente.

Algunas son más formales y estrictos, por ejemplo, los speech de agendamientos de turno que exige la terminal, pero también metodologías de atención realizan las capacitaciones el gerente o supervisora del área.

También dio una capacitación el gerente de RRHH, los procesos internos nos encargamos con Agostina y si es algo más corporativo lo hace RRHH.

También están las capacitaciones exigidas por la terminal.

Los resultados se miden en caso de la atención tenemos un sistema interno como uno externo CRM (Sirena: se usa para los contactos que entran por las redes sociales, software de llamadas ingresantes y salientes (Hermes), nuestro sistema interno: estudiamos el ciclo de vida del cliente, se ve todo el historial del cliente)

Con estas herramientas medimos el tiempo de atención al cliente, las etapas del proceso del cliente dentro de la empresa, análisis de los canales que se ocupan.

Puntualmente podemos medir todo esto a través de encuestas vía mail, teléfono y WhatsApp.

Posterior a la encuesta todo lo que tenga que ver con reclamos se gestiona con cada unidad de negocio.

¿Y a tu equipo cómo lo medís?

Tiempo en gestión de cada asesor, consultas resueltas, cada llamada se califica. Y el gerente y la supervisora lo analizan.

Se analiza cada llamada, si el cliente logra agendarse, o resolver su problema, si vino a la concesionaria, etc.

Individualizar los casos a través de estos softwares es muy fácil.

En cuanto a las encuestas ahora haremos un seguimiento que el responsable del sector lo resuelva. Se cierra el caso con una última llamada de que está todo bien.

6. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?

En el equipo la fluidez de comunicación es más bien horizontal. Con Agostina solo sacamos los reportes y lo charlamos en equipo. Todas las semanas tengo una reunión breve, quincenalmente una un poco más extensa y una vez por mes se plantean los objetivos y lo que se espera del equipo.

Al gerente general se le envían los reportes de gestión mensualmente. Uno de equipo de ventas, otro de atención al cliente y otro de rendimiento de publicidad y promoción.

Con los gerentes hay una interacción horizontal muy fluida y dinámica. Entre



todos los departamentos. Tenemos una forma muy flexible y dinámica de trabajar.

Hay mucho debate, mucha comunicación.

7. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

En mi equipo, en la parte de publicidad y propaganda, con la salida de la pandemia se va a generar una necesidad de mayor comunicación presencial como eventos, auspicios, etc. Vamos a profundizar la comunicación digital porque nos permite que todo lo que se haga sea medible y también por la exigencia del mundo donde la gran mayoría realiza consultas de manera digital.

Digital y presencial que dejó de lado en el último tiempo.

En el call se va a trabajar en la especialización de los asesores. Se diferenciará por tipo de unidad de negocio, taller, pda, etc. Ya está pasando, pero se va a fortalecer el año que viene. Buscando mejorar la experiencia del cliente, en busca de mayor efectividad.

Antes un grupo de asesores atendían todo, ahora se busca que se especialicen.

8. Desde tu punto de vista, ¿cómo es la atención que brindamos en estos momentos?

Creo que nuestra atención tiene buenas intenciones y que corporativamente nos ocupamos de tener disponibles todas las herramientas necesarias para que sea lo mejor posible. A la vez que considero que hay procesos que se deben mejorar para que la percepción del cliente sea óptima. En eso estamos trabajando.

9. ¿Cómo crees que se podría mejorar este aspecto en los otros departamentos cómo para que la venta/servicio prestado venga desde un inicio bien encaminada y no ustedes trabajarla una vez ocurrido el inconveniente?

En cuanto a las mejoras creo que es importante agilizar y ser más efectivos en los procesos administrativos relacionados a la venta y de preparación de los vehículos vendidos. Y también mejorar en el proceso de entrega en cuanto a lo informativo y la calidez en la forma.

En área de repuestos mejorar el atendimento de los canales no presenciales.

En el área de taller mejorar el seguimiento de los casos que no se resuelven en una visita.



5) Gerente de Postventa

¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó? ¿De qué manera? ¿cuándo?

No.

Si bien todos tenemos una idea de cómo tenemos que trabajar, no tenemos en claro la misión, visión y objetivos empresariales.

Pero que pienso que siempre se busca que el fin único no sea la rentabilidad, sino que también sea una concesionaria A para la terminal que sea referente para los pares. Y que sea honesta. No perder de foco el cliente y el servicio. Que la PV sea rentable más allá de lo que implica tener una PV, atención muy personalizada al cliente.

1. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?

Rentabilidad sin problemas. Sin problemas me refiero con clientes satisfechos. Muchas veces con tal de satisfacer al cliente se resigna la rentabilidad.

2. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial?
¿qué acciones se están llevando a cabo?

Clientes: buscando procedimientos claros y transparentes (calidad reflejada en los clientes), seguimiento personalizado a los casos complejos (entre los mandos altos), seguimiento personalizado. Con las encuestas podemos detectar a cada cliente insatisfecho. Se profundiza la personalización de acuerdo con la gravedad del caso.

Implementación del servicio personalizado que, aunque es de la terminal tratamos de controlarlo siempre.

¿Cómo actúan cuando un cliente tiene una mala nota?

El mando medio se contactaba con el cliente y trataban de darle una solución. Estamos implementando que todos los departamentos intervengan, antes no teníamos tan estandarizado según la nota que acción se tenía que tomar. Ahora armamos un procedimiento y estamos mucho más ordenados y nos permite barrer un mayor número de casos difíciles.

Desde el punto de rentabilidad, clave son los informes de los informes financieros que es el detalle de cómo vamos y podemos tomar decisiones en base a eso. Antes podíamos pensar que íbamos bien, pero nada que ver.

A partir de eso antes de cada mes con los líderes de cada sector analizamos las estrategias para el mes siguiente, junto con otras



informaciones de mercado, estacionales. Buscando oportunidades de negocio, promociones, etc.

A partir de los análisis financieros podemos profundizar donde se producen mayores pérdidas, donde se puede ser más productivo, etc. Es un trabajo diario.

3. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?

Reuniones periódicas con los equipos de trabajo.

Ahí se transmiten las políticas, las nuevas ideas. Son espacios pensados para trasladar esto. Aquí se transmite, se informa. Se enseña a través de capacitaciones. Son más didácticas.

4. ¿Se realizan capacitaciones?

La que dio el gerente de RRHH, las de la universidad de la terminal (les enseñan cosas más técnicas o de habilidades blandas, pero es más una política de la terminal y no tanto de Alfi Automotores.

Capacitación de liderazgo para mandos altos, desde cómo hacer una entrevista, una devolución, los distintos perfiles de personas y cómo manejar cada uno, estados que van manejando los empleados, el estado de la carrera profesional, etc.

5. ¿Cómo miden los resultados?

Por un lado, semanalmente tengo indicadores donde analizo ventas, horas trabajadas, horas facturadas, descuentos otorgados, etc. También contamos con los informes financieros.

Cliente: encuestas tempranas, analizo los reportes y veo las alarmas.

Premiamos a los técnicos que mejor fueron calificados por los clientes.

Lo que la terminal nos reporta a través de las encuestas de ellos también.

Lo llaman, tratan de revertir una buena nota. Todos los meses bonificamos un servicio entre los que nos califican con 10.

6. ¿Se retribuye? Rentabilidad: Comisiones atadas a la facturación y productividad.

Satisfacción: se premia.

7. ¿Tienen una política de premios y castigos?

No tenemos política de castigos.

8. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?

Al equipo gerencial con reuniones y diálogo constante.



A los colaboradores, resultados financieros no se les transmite, si de satisfacción. Les informamos de los NPS, el que tuvo toda la mejor calificación delante de todo el equipo, como para que les quede el mensaje y no que quede en el premio y ya.

9. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?
Seguir desarrollando los puestos, canales alternativos (e-commerce, ventas telefónicas). En servicios estamos en una etapa de crecimiento, por un incremento en las ventas. Pensamos en incorporar más técnicos, trabajar mejor chapa porque no termina de ser rentable y hay potencial y lo que es satisfacción volver a implementar la auditoría de calidad, diarias prácticamente donde controlábamos un montón de pasos del manejo del técnico con el cliente, de cómo había sido el servicio personalizado. Los gerentes realizaban observaciones aleatorias. Eso quisiéramos retomar. El accionar con las encuestas como mencionamos anteriormente.

6) Gerente de Sistemas

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó?
¿De qué manera? ¿cuándo?
Vender mucho a menor costo. No se comunicó de manera formal, pero sí de manera informal.
No se cual es pensándolo así.
Ser rentable de manera transparente y correcta.
Calidad de datos, ser transparentes.
2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?
Que sea una herramienta útil para todos los sectores. Busco que la gente en vez de hacer tareas operativas pueda hacerlo el sistema y ocupar la cabeza en otras cosas.
3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial?
¿qué acciones se están llevando a cabo?
Sistemas es un gasto en la empresa. Que es gasto que hacemos te de frutos. Realizar gastos útiles, invertir en seguridad, tranquilidad, agilidad en el trabajo, etc.
4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?



Es muy presencial. Estoy siempre con ellos. Hay cosas que hay que trasladar, lo que se hable en una reunión, bajadas de línea. Lo hago de manera personal.

5. ¿Se realizan capacitaciones?

No muchas como quisiera. El año que viene tenemos pensado hacer un curso de capacitación web para la creación del nuevo sistema.

6. ¿Cómo miden los resultados?

Tarea pedida, tarea realizada. Si se demoran mucho, pregunto si necesitan ayuda. Por ahí se superponen varias tareas a la vez.

7. ¿Se retribuye? No, no lo manejo al tema ese yo. Yo no sé cuánto ganan ellos. Mas que nada hago que intervenga el de RRHH.

8. ¿Tienen una política de premios y castigos?

No hay. No creo mucho en el castigo. Te banco, te aguanto y si no va no va.

9. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados? Generalmente uso el mail. Porque generalmente me piden por mail también. No me siento mucho con el gerente general.

10. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

Sistema nuevo, sistema web. Nueva generación.

¿Qué se va a poder mejorar?

Principalmente los defectos del sistema actual, actualización de datos entre sucursales, formas más completas, con más información unificada.

7) Gerente de Finanzas

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó?
¿De qué manera? ¿cuándo?

Escrita en algún lado creo que no está, pero entiendo que estamos todos alineados a tener una empresa rentable, pero sin descuidar otros aspectos como vimos con el triple impacto (responsable social, económica y ambiental). También la atención al cliente, la gestión del gerente general está enfocándose mucho en tal vez una pata flaca que teníamos que es la atención al cliente.



2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?
Finanzas tiene que velar por la economía de la empresa. La liquidez de la empresa, el manejo financiero.
Garantizar la salud económica de la empresa.
Garantizar que los procesos se cumplan con el fin de cumplir los objetivos, teniendo en cuenta la calidad, en compras (tener cuidados con el medioambiente, como el trato de los residuos, hojas ecológicas, artículos de limpieza reciclando los envases, los tupper, etc).
3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial?
¿qué acciones se están llevando a cabo?
Lo de compras mencionado en el punto anterior, procesos y modificaciones en el sistema lo hacemos de manera constante, buscando procesos más eficientes.
Control impositivo, genera resultados para la empresa.
4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?
No. La realidad no está muy explícito, pero es implícito. Sabemos que tenemos que llevar un control de sueldos, etc. en pos de cuidar la economía de la empresa. Si nosotros no controlamos... implícitamente todos sabemos la importancia de las cosas que hacemos y en pos de para qué lo hacemos, pero no está formalizado.
5. ¿Se realizan capacitaciones?
Hicimos el año pasado un curso de Excel.
6. ¿Cómo miden los resultados?
Es difícil. Porque lo que se mide más que nada es el resultado de los sectores operativos. Podemos tener algunos indicadores, pero la verdad que no los tenemos definidos.
A través de informes medimos, pero más que nada la gestión de los otros sectores.
7. ¿Se retribuye? ¿Tienen una política de premios y castigos? La realidad es que si no medimos tampoco podemos premiar o castigar.
8. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?
La comunicación es más que nada verbal, informal.
9. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?
Veo que está muy fuerte el tema, pero no puedo asociarlo tanto a nosotros es la atención al cliente. El gerente general está poniendo mucho énfasis en el tema.
Profundizar en la confección de informes y reportes que ayuden a los sectores a mejorar la TTDD.



Finanzas en definitiva termina siendo el corazón y por donde pasa toda la información de la empresa. Entonces tenemos que capitalizar eso y ayudar a los distintos sectores a que sean rentables, a que tomen mejores decisiones.

Procesar información, ver posibles fallas en los procesos que hagan que la información no llegue tan clara o que no tengamos información sobre ciertas cuestiones.

8) Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Sabes cuál es la estrategia empresarial de la empresa? ¿Se comunicó?
¿De qué manera? ¿cuándo?
Si. Tiene una estrategia comercial.
Estrategia principal obtener la mejor rentabilidad asociado a la honestidad y claridad y calidad de los procesos. Alfi tiene una estrategia de mucha transparencia.
2. Si tuvieras que resumir en pocas palabras lo que se espera de tu departamento, ¿cómo lo definirías?
Que se cuide a la gente.
Que tengan sueldos justos. Que el clima laboral sea bueno, respetuoso.
Que se atienda a las individualidades, particularidades de la gente y que se ofrezcan oportunidades de profesionalización.
3. ¿De qué manera tu departamento contribuye a la estrategia empresarial?
¿qué acciones se están llevando a cabo?
El 100%. En el espacio nuestro se analizan los organigramas, las condiciones salariales, tienen que ver con cómo se hace el análisis de calidad.
Desde la inducción, el seguimiento, como insistimos en la transparencia.
Ayuda al armado de las estrategias para el desarrollo de liderazgo que permita mayor rentabilidad y eficiencia. Sostenimiento de la profesionalización.
Desde espacios informales que generan el buen clima que hacen que la gente tenga ganas y sea honesta y transparente.
4. ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿Se precisa y enseña?
Se enseña a través de los espacios de capacitación, de la promoción de espacios extra empresariales, en el establecimiento de vínculos. En comunicaciones formales, por ejemplo, cuando armamos en manual de inducción cuando tenemos el manual de políticas y de ética y el empleado lo firma.



¿Se lo hace con todos los empleados? Con los que van ingresando en el último tiempo.

Esto está desde este año. El próximo paso es hacerles conocer a toda la nómina. Ya lo hicimos en Santiago del Estero.

Lo que se genera en el ambiente es una cuestión más informal.

Si creo que tenemos un déficit, no estamos logrando comunicar de manera interna los logros, los resultados.

Miramos años anteriores y no siempre se sabe. Por ejemplo, estamos encima de la calidad, pero cuando tenemos los resultados no tenemos la potencia para transmitir de la manera en que deberíamos hacerlo.

5. ¿Se realizan capacitaciones?

Si, hay 2 líneas de capacitaciones:

1- Viene dada por la terminal, pero que tiene que ver con la capacitación técnica y hay muchos sectores que no tienen acceso a esa capacitación. Por ejemplo, administración y finanzas. Está más asociado a los productivos.

No hay capacitaciones en otros sentidos.

2- Tenemos capacitaciones internas que intentan brindar respuestas de formación a problemáticas concretas del desarrollo de la empresa. Esas se dan, hay ganas de incrementarlas, pero vienen siendo pocas porque tienen varias limitaciones:

1° el tiempo de RRHH que tiene para llevarlas a cabo.

2° no son tan sencillas de tercerizar (alude a cuestiones internas de la empresa)

Ahora hicimos una de Excel, vamos a hacer otra en Santiago del Estero sobre ventas)

Apuntamos a que cuando surge una problemática, actuamos rápidamente. Como se dio últimamente con el tema de calidad de atención.

Están planteadas como plan de acción de inicio, pero es difícil concretar el plan por cuestión de tiempo. Terminamos resolviendo lo urgente.

Tengo pensadas varias líneas de capacitación:

Mandos medios

Atención y calidad al cliente

Por no llegar a la A potenciamos un poco esto.

No es que no están planificadas, si no que la ejecución no está organizada.

6. ¿Cómo miden los resultados?

Si se miden los resultados. Con la facturación (tiene que ser productivo), con los NPS (tiene que ver con la calidad), te devuelve la mirada del cliente. No solo las de la terminal si no también las tempranas. En eso identificamos situaciones poco transparentes.



Los parámetros de producción. Cuando medimos calidad de cartera, que lo estamos haciendo ahora. Tenemos planes de acción muy rápida, actuamos rápido. Somos dinámicos en problema detección acción. En otras empresas podría llevar años realizar una modificación sustancial. Sostenemos desde la medición ciertas decisiones que se van tomando.

7. ¿Se retribuye?

No. Es otro de los grandes desafíos. La empresa en cuanto a programa de beneficios viene muy atrás. Todo lo que pone está asociado al sueldo. No hay un sistema de premiación asociado a la medición. No hay premiación cuando cumplimos resultados. Si bien medimos, generamos acciones de mejora, pero no acciones de motivación para sostener ese resultado. También pienso que las mediciones se comunican poco. Se comunican entre pocos. Los gerentes, sobre todo. Al CSI, muchos no lo entienden. Hace poco lo explicamos en profundidad, con una experiencia más pedagógica. Creo que fue la primera vez que hicimos un clic sobre eso. Pero son más espontáneas, no tienen un sostenimiento en el tiempo.

8. ¿Tienen una política de premios y castigos?

Existen más políticas de castigos que de premios.
Por ejemplo, la sanción disciplinaria en algunos sectores empezó a sonar muy bien.
La posibilidad que el empleado explique la situación. Control de asistencia (informado por los jefes). No está centralizado en el espacio de RRHH, pero si hay acciones punitivas a eso. No hay sistema de premiación. Si te lo refleja la gente mucho.

9. ¿De qué manera se comunican los avances y resultados?

Generalmente de manera informal. No hay una estrategia formal de comunicación. Le tenemos miedo a la formalidad. Tenemos la sensación de que va a matar la espontaneidad de la empresa. Al ser una empresa con mucha idiosincrasia joven cuando hay anuncios formales es adherirse a un paradigma antiguo.
Tiene que ver con la edad de las cabezas.
Los colaboradores muchas veces no se enteran. Nos cuesta comunicar. En algunos casos forzamos comunicaciones. No es espontáneo jefes-colaboradores. La pandemia terminó de matar eso. Hacia arriba tampoco. Gran queja del directorio.
Es más probable que te juntes con el directorio para tirar una pábida que sacar chapa.



10. ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

La más clave es la capacitación en mandos medios. No vamos a poder avanzar más de lo que ya avanzamos hasta ahora. Profundizar maneras de ver, reaccionar, gestionar, profesionalizar el liderazgo.

Incremento de la calidad de atención del cliente despegado de la persona o del empleado. La experiencia que tiene el cliente debe ser independiente a quien lo atiende. Estamos armando un speech, manual de procedimientos de qué se tiene que hacer, decir, etc.

Respecto a RRHH un buen clima laboral asociado a la productividad. Si hemos logrado obtener un buen clima laboral, pero no logramos asociarlo a productividad. Dar al 100 % lo que estoy haciendo. Puedo estar re contento pero tengo un desastre los NPS.

12.2 Anexo II

Focus Group

- 1) ¿Cuál creen que es la estrategia empresarial de gemsa? ¿se comunicó? ¿de qué manera?

F: Ser concesionario A con los beneficios que implica ser A. Cumpliendo todos esos parámetros nos aseguramos la subsistencia de la empresa. Tener la mejor atención al cliente para medir la fidelidad que luego lo miden. Ser Líder en el mercado.

P: Atención y calidad al cliente

S y E: “En todas las áreas”.

Todo lo que apunta a lograr la misión de la empresa.

¿La misión la tienen clara?

F: No la tenemos clara. La planteó el anterior gerente general en 2018 y no la volvió a compartir. Decía transparencia, no me acuerdo si mencionaba calidad. Integridad. Honestidad. En eso se sustenta la calidad que queremos dar al cliente.

Qué tipo de calidad, a qué costo. Solo humana, desde el sistema, herramientas de e-commerce, Todo eso no está claro, lo estamos redescubriendo.

No está escrito lo del árbol de estrategia, cuáles son las bases y a donde quiero apuntar. Por ejemplo, quiero expandirme y no me importa el costo, después lo arreglo. O expando imagen de marca, después veo que vendo.

- 2) ¿Si tuvieran que resumir en pocas palabras lo que se espera de sus departamentos, como lo definirían?

S: Eficiencia y rapidez. Honestidad.



P: Eficiencia y rapidez.
J: buen trato con el cliente.
Todos: honestidad. Calidad de atención.

3) ¿De qué manera sus departamentos contribuyen a la estrategia empresarial?

F: la contribución está en tener al personal bien entrenado, hacer las cosas bien desde la primera vez, tener la logística de los insumos. Que estén pulidos esos circuitos. Tener acciones estandarizadas. En eso estamos trabajando.

E: En ventas, cumplimiento de objetivos y motivación. La motivación es importante porque es diferente la manera de trabajar. Yo trabajo en que los vendedores se sientan motivados.

P: Capacitaciones son muy importantes, sabemos que trae el vehículo, se puede dar una buena respuesta al cliente.

J: Desde lo administrativo, logrando eficiencia en los procesos, revisarlos periódicamente.

Capacitación.

S: Reever contrataciones, proveedores.

F: Habilidades blandas (humanas) y duras (técnicas): las brinda la fábrica.

En habilidades blandas capacitaciones de los líderes, charlas con el gerente de RRHH.

Evaluaciones de desempeño.

E: lo hacemos todos los meses, vamos controlando la cartera. Vemos quien cumple el objetivo.

J: En administración no hacemos la que está planeada desde la fábrica, que está muy bueno, hace 2 años lo hicimos por última vez. Lo hacemos cuando vienen a controlarnos. No está hecho con la responsabilidad que se debe.

F: En la PV si lo hacemos. Tenemos la gestión de competencias, vamos comparando con el año anterior, vamos viendo los avances.

También está el otro formulario.

P: lo hacemos cuando se aproxima el FM.

S: Lo hicimos hace 2 años.

Feedback: si tenemos. (ventas y PV)

Administración y Finanzas (no)

4) ¿Cómo transmiten a sus colaboradores el objetivo empresarial y el objetivo específico de su área? ¿se precisa y enseña?

F: Reuniones mensuales, intentamos cada 15 días pero no siempre se puede. Y ahí vamos evaluando los avances.



P: hacemos minutas de reuniones mensuales, individuales y grupales.

E: Recalamos la atención al cliente, los NPS, etc.

J: Charlas en la oficina, objetivos del mes, objetivos de patentamientos, etc. Individual capacitación, evaluarlos con lo que están haciendo. Capacitaciones formales no hay, pero cuando hay novedades de procedimientos se los ve con cada uno de manera individuales. No tenemos capacitaciones relacionadas con capacitación al cliente, solo los chicos de entrega. En ventas si tienen esas capacitaciones por parte de la terminal. En administración no están inscriptos en la academia. NO reciben capacitación de eso.

F: Yo trabajo de esa manera: preciso lo que quiere la empresa, explico y cada vez que tengo la oportunidad lo refuerzo.

S: Capacitaciones por ejemplo el curso de Excel, preentregas tiene la capacitación de la fábrica (parte técnica), no se si tienen formación de atención al cliente.

5) ¿Cómo miden los resultados?

F: con indicadores, por ejemplo, de productividad y facturación. NPS

J: NSP: podríamos medirlo, pero no lo estamos haciendo.

F: En PV hemos sistematizado los retornos. De ese formulario salen los motivos de los fallos x lo que el cliente tiene que volver. La idea es analizar una vez por mes los retornos. Es algo nuevos.

P: los resultados de las encuestas, cuando llega una mala nota los jefes se comunican con el cliente. Primero se comunican con el vendedor, luego con el cliente y tratan de revertir la situación. Estas encuestas son previas a las que hace la terminal.

S: informe de compras. Va de la mano de las entregas y ventas. Puntualmente no tengo como medir la calidad.

6) ¿Se retribuye? ¿Existe una política de premios y castigos?

P: No existe política de premios y castigos. Se retribuye agradeciendo, o se llama la atención. Es verbal.

¿Tienen procedimiento de RRHH al respecto?

F: Se suspende en caso de repetición, hay un orden.

E: O los vendedores no tienen salón.

J: No.

F: Política de premios: los técnicos que tienen más promotores se llevan una picada a fin de mes. Con charla motivadora delante del grupo.

En términos de castigo hacemos charlas personales con los técnicos y dejamos un acta con los compromisos a mejorar.

P: En ventas no hacen actas. Es más informal.

J: nada. Me doy cuenta de que es importante.

S: Reconocimiento verbal. Nada más.



E: Suspensiones en caso de no usar sirena.

7) ¿De que manera se informan los avances y resultados?

En reuniones.

S: verbal y escrito.

Todos de acuerdo.

Por WhatsApp.

Calidad si informan solo los detractores.

E: No tenemos ranking de calificación. Si de mantenimiento de cartera.

J: No hay una herramienta. Ahora lo diseñamos para que cada administrativo tenga asignado un cliente. Y le pueda hacer seguimiento. Todavía no está siguiendo los resultados.

No hay herramienta que nos ayude a controlar los plazos. Por ejemplo, cuando vino a firmar el cliente, si el gestor nos hace alguna observación.

8) ¿Qué acciones proyectan para el futuro?

F: Controles de calidad de chapa y pintura, con un check list al momento de la entrega de la unidad.

Cambio de paradigma importante, antes trabajamos solo informando a la terminal los que estaban dentro de garantía, ahora se informa a los que están fuera de garantía también. Con eso aumentamos la cantidad de encuestados, con la idea de aumentar la cantidad de promotores. Al estar más medidos, tuvieron que profesionalizarse y capacitarse.

En chapa también comenzaron a encuestarnos.

P: No. Lo que estamos haciendo es lo que vamos a seguir haciendo. Deberíamos seguir con el mismo plan de acción.

Nuevo punto de venta: Mejor atención, queda muy lejos el concesionario. Creemos que si necesitaríamos otra boca. Tiene que ver con la satisfacción del cliente.

J: No. Designación del administrativo. Por falta de recursos las prioridades se superponen y muchas veces termina afectando al cliente por demoras en el proceso.

9) ¿Qué aspectos creen que tendrían que mejorar (ya sea su departamento u otros) que van en sentido opuesto a la estrategia empresarial?

F: Cuando hacemos las reuniones planteamos a donde queremos llegar y tomamos planes de acción. Para mejorar nos falta mejorar la competencia de los técnicos en orientación al cliente, manejar de negociaciones al



momento de la venta consultiva. Nos falta desarrollar la alerta temprana de los casos críticos. Estamos discutiendo la que puede advertir el anfitrión, un técnico, el jefe. La experiencia del cliente dentro del día.

P: Necesitamos más gestores, de esa forma vamos a lograr que el cliente se vaya más satisfecho. Estamos teniendo demoras en los patentamientos. Y eso nos hace retroceder muchísimo en la atención de cliente. El cliente no ve que el registro o el gestor tenga la culpa. La culpable es la empresa.

Cuando recibimos los autos de la fábrica y necesitan reparaciones, se demoran bastante en repararlos. Y eso también perjudica a la satisfacción del cliente. Deberíamos ver la forma de acelerar el proceso. Generalmente nos damos cuenta antes de entregarlos, o días antes.

Siempre dependemos del taller, que también tienen otros trabajos. Deberíamos tener prioridad en los OKM.

El gerente de PV asiente.

E: Siempre hay cosas para mejorar, trabajar en conjunto con administración, debemos seguir así. Estar más en contacto y sincronizados.

J: Hay herramientas que se pueden llegar a implementar sobre todo en pda sobre todo en la información que maneja el sector. Muchas cosas quedan en palabras, no por sistema. Estamos viendo una herramienta que plasme el historial del cliente respecto de los reclamos, y que esté al alcance de todos los administrativos.

S: Tratar de mejorar la relación con los sectores para poder mejorar la eficiencia en las compras. Estamos más en la ejecución.