

## HISTORIA Y CONTEXTO DE LA EMPRESA

Historia de la empresa.

Nissan Apizaco fue fundada por don Reyes Huerta Velázquez en octubre de 1978, aún como concesionaria de la marca Datsun. Pertenece al grupo Reyes Huerta junto con otras distribuidoras de automóviles, inmobiliarias y ganaderías de toros bravos. En 1981 cambia de ser concesionaria Datsun a Nissan. En el año de 1999 Nissan Mexicana autoriza un punto de ventas en la ciudad de Tlaxcala, dos años más tarde autoriza otro punto de ventas en Zacatlán, Puebla.

El Lic. José Arturo Huerta Ortega es el actual director general de la empresa. La distribuidora pertenece a la asociación nacional de distribuidores de automóviles nissan asociación civil (ANDANAC) que funge como organismo coordinador entre la planta armadora y su red de distribuidores. Nissan Mexicana clasifica a sus distribuidores de dos maneras: por zona geográfica y por el volumen de autos vendidos anualmente. La distribuidora pertenece a la zona sureste y está considerada como agencia mediana. El volumen de autos que desplazamos al año esta cerca de las mil unidades.

Contexto de la empresa.

Actualmente DIATSA está posicionada arriba del promedio de ventas de la zona y en lo que se refiere a las evaluaciones que se explican más adelante como son el ISC (Índice de

satisfacción del cliente) y el ISV (Índice de satisfacción de ventas). DIATSA se encuentra por encima de la media zonal y nacional. La imagen de la marca ha cambiado a nivel mundial y México no es la excepción. Para finales del 2005 toda la red de distribuidores en nuestro país deberá haber adoptado los estándares mundiales en lo que se refiere a la nueva identidad de marca. En la agencia se comenzó este proyecto en octubre pasado y tendrá una duración aproximada de diez meses.

La empresa emplea a 68 personas en 6 distintos departamentos: Unidades, Servicio, Refacciones, Crédito y Cobranza, Contabilidad y Mercadotecnia. En el tercer anexo presentamos el organigrama de la empresa. La Gerencia General es la encargada de coordinar a todos los departamentos que acabamos de mencionar. Distribuidora Automotriz Tlaxcala (DIATSA) es una empresa mediana, de acuerdo a la tabla II, publicada en el diario oficial de la federación del 30 de diciembre del 2002.

<b>Clasificación por número de trabajadores</b>			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro Empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100
Gran Empresa	251- En adelante	101- En adelante	101- En adelante

*Tabla II. Clasificación de empresas por número de trabajadores Fuente: Citado en el Diario Oficial de la Federación, 30 diciembre 2002.*

Las pequeñas y medianas empresas en México.

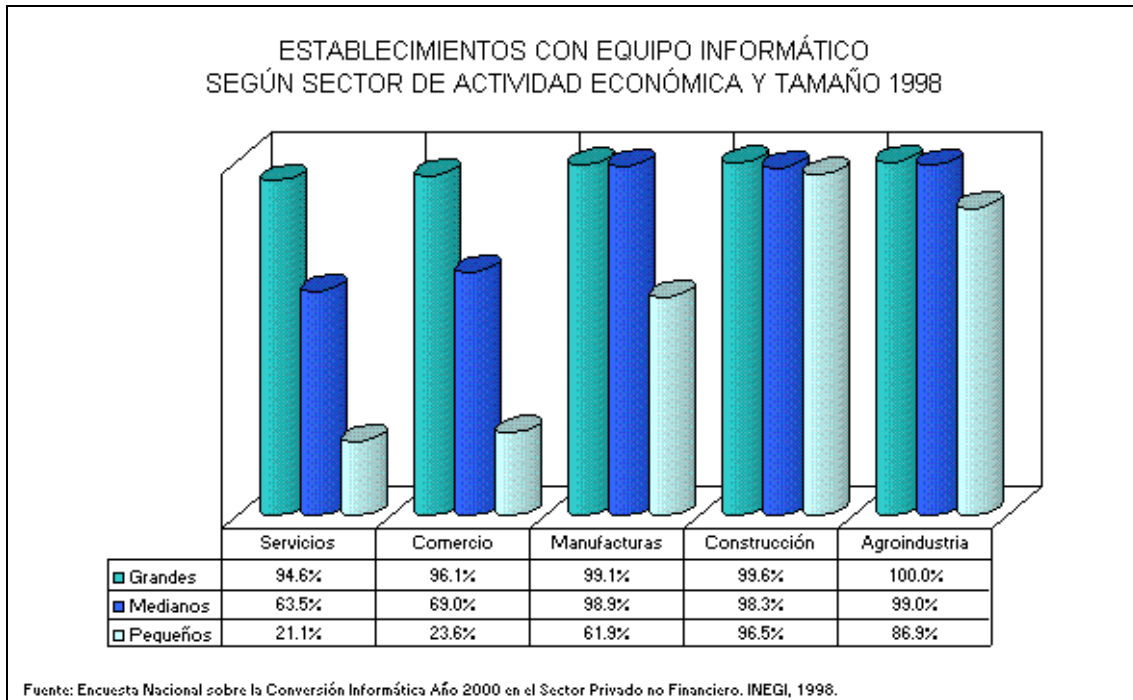
Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en nuestro país emplean al 78% de la población económicamente activa y aportan el 68% del producto interno bruto (Alonso, 2002:1). En nuestro país, según el último censo económico realizado por el INEGI, el sector empresarial esta compuesto de la siguiente manera:

<b>Composición del sector empresarial mexicano por tamaño</b>	
Tamaño	%
Micro	97.3
Pequeñas	2.3
Medianas	0.3
Grandes	0.1

*Tabla III. Composición del sector empresarial mexicano por tamaño Fuente: Censo económico INEGI 1994*

Sin embargo las PyMEs en México están atrasadas en la inversión en tecnologías de información en comparación de otros países (INEGI, 1998). Las grandes empresas son las que normalmente invierten en nuevas tecnologías y desarrollos, las que se preocupan por mantenerse al día en materia tecnológica para no atrasarse ante sus competidores. Si las PyMEs se quedan atrasadas repercuten en la mayoría del sector empresarial del país, sino se toman medidas adecuadas para que este tipo de empresas obtengan recursos para

invertir en nuevas tecnologías el país entero va a sufrir un atraso considerable. En la figura I podemos observar la inversión de las empresas mexicanas en equipos de cómputo.



*Figura I. Establecimientos con equipo informático según sector de actividad económica y tamaño, INEGI 1998*

Situación actual de la marca Nissan y del mercado automotriz.

Nissan Apizaco siempre se ha preocupado por estar a la par de la competencia para poder ofrecer al menos los mismos servicios, a veces esto requiere de nuevas herramientas que permitan llegar a la meta trazada: calidad en el servicio.

La competencia en el sector automotriz ha hecho que las plantas armadoras dediquen su atención al servicio al cliente, en específico al área de postventa. Al entrar al mercado mexicano Honda y Toyota revolucionaron la manera en dar servicio al cliente, posicionándose rápidamente en los dos primeros lugares respectivamente. A partir de estos resultados, Nissan Mexicana enfocó todos sus esfuerzos a colocarse entre las tres primeras marcas percibidas por los clientes. Dentro de las estrategias para lograr esta meta, la armadora lanzó un proyecto de certificación de calidad de todos los centros de servicio que tiene alrededor de la República Mexicana. El proyecto es muy ambicioso ya que para finales del 2004 todos los centros de servicio deben estar certificados.

Existen varios instrumentos con los cuales Nissan Mexicana está midiendo la satisfacción de los clientes en las distintas áreas de una distribuidora de autos. En el área de servicio se ha venido aplicando en los últimos años el índice de satisfacción al cliente (ISC). Este índice se obtiene por medio de un cuestionario que aplica la empresa BIMSA a los clientes que trajeron su unidad al centro de servicio el mes anterior. Los resultados del ISC se evalúan por parte de la planta de manera trimestral, sin embargo hay resultados parciales de manera mensual para que la agencia tenga la oportunidad de corregir y mejorar el camino inmediatamente. Este instrumento evalúa cuatro principales factores relacionados con el departamento de servicio:

- Factor 1. Atención e instalaciones
- Factor 2. Proceso de servicio
- Factor 3. Valores Agregados
- Factor 4. Precio

En el cuarto anexo presentamos de manera detallada el contenido y la forma en que se realiza esta encuesta. Existe otra evaluación importante en esta área enfocada a la operación administrativa y técnica del departamento; se conoce como la guía NSOS (Nissan's Service Operation Standards).

Dentro del área de unidades encontramos una medición muy similar al ISC, el índice de satisfacción de ventas (ISV), el cual es aplicado a los clientes que acaban de comprar un automóvil en la distribuidora el mes anterior. También es aplicada por la empresa BIMSA y evalúa los cuatro factores más importantes del departamento:

- Factor 1. Proceso de Venta
- Factor 2. Atención e instalaciones
- Factor 3. Entrega del Vehículo
- Factor 4. Prueba de manejo y seguimiento después de la venta.

En el quinto anexo mostramos detalladamente todo lo relacionado con el ISV. También encontramos otras evaluaciones en este departamento, el comprador misterioso y la evaluación de campo. El primero es una técnica en la cual llega un posible cliente a la empresa para adquirir una unidad, esta persona trae consigo una grabadora para poder evidenciar el comportamiento del vendedor durante el proceso de venta, esta información es enviada a Nissan Mexicana que a la vez la hace llegar al distribuidor. La evaluación de campo es realizada por el gerente de zona de servicio de Nissan Mexicana y al igual que el NSOS evalúa la parte administrativa y técnica del departamento.

En el área de refacciones no existe algún instrumento de medición del cliente, pero sí una evaluación administrativa y operacional realizada por el gerente de zona del área correspondiente de Nissan Mexicana. En los otros departamentos de la empresa no existe ningún instrumento para evaluar el desempeño de los mismos, dentro de las empresas son considerados como los departamentos no productivos: Crédito y Cobranza, Mercadotecnia y Contabilidad.

Todas estas mediciones y evaluaciones tienen como fin colocar a Nissan Mexicana como la primera marca en el índice de satisfacción de clientes de intermarcas, donde ocupa actualmente el tercer lugar. En Nissan Apizaco hay un compromiso con el servicio al cliente ya que cuesta más obtener nuevos clientes que mantener leales a los actuales, un cliente que queda insatisfecho lo comunica a diez personas mientras el que queda satisfecho solo a tres personas por lo cual la calidad en el servicio es la clave para mantener la continuidad de la empresa.

DIATSA se encuentra en el final del proceso de certificación, lo que ha llevado a revisar todos los procedimientos del departamento de servicio llevando a la reestructuración total del departamento. El área de servicio es el primer esfuerzo para lograr el servicio integral de calidad al cliente, después se va a incorporar a las demás áreas a este proyecto.

Situación actual de los sistemas de información en DIATSA.

Como se mencionó anteriormente la distribuidora ha adquirido dos sistemas de información, uno para la toma de decisiones y el otro para el apoyo a las operaciones comerciales de la empresa. La empresa ha tenido muchos problemas con su sistema actual y requiere de un cambio profundo para tener un mayor control de las operaciones e información de la organización.

Algunos de los problemas específicos que existen con el sistema actual son: que la integración de las operaciones de la agencia se realiza de manera independiente causando muchas veces el doble de trabajo y permitiendo la posibilidad a equivocaciones; un ejemplo es cuando llega una unidad nueva el departamento de ventas la da de alta en su inventario, sin embargo este proceso no afecta directo a la contabilidad de la empresa, existe otro proceso distinto para realizarlo. En el caso de postventa encontramos dificultad para realizar análisis que nos permitan hacer campañas de correo directo debido a que el formato de base de datos que utilizamos no tiene los campos segmentados de manera que permitan aprovechar toda la información. Por ejemplo, si tenemos cinco aires acondicionados de un modelo específico y queremos buscar quién ha comprado un auto con nosotros al cual se le pueda instalar este accesorio, el sistema nos proporciona resultados parciales.

Creemos firmemente que si implantamos de manera exitosa estos dos sistemas informáticos, nos proporcionarán la plataforma para poder brindar un mejor servicio de calidad integral al cliente, una mejor toma de decisiones así como también un mejor control interno de la empresa.