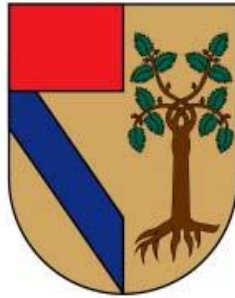


Universidad Panamericana



Escuela de Comunicación Posgrado

ESCALA: La primera universidad virtual de la industria automotriz latinoamericana

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: Celia Ramírez Zolezzi

México D.F. a 1º de junio de 2010

Índice:

<u>1. Antecedentes.....</u>	<u>p.2</u>
<u>2. Los oígenes de ESCALA.....</u>	<u>p.3</u>
<u>3. Los detalles de la primera plática.....</u>	<u>p.4</u>
<u>4. El director de ESCALA.....</u>	<u>p.6</u>
<u>5. Desafíos y dificultades.....</u>	<u>p.7</u>
<u>6. La estructura de una agencia automotriz.....</u>	<u>p.8</u>
<u>7. El primer plan de estudios.....</u>	<u>p.9</u>
<u>8. El futuro.....</u>	<u>p.10</u>
<u>9. Soluciones.....</u>	<u>p.13</u>
<u>10. Conclusiones.....</u>	<u>p.18</u>
<u>11. Bibliografía y Referencias.....</u>	<u>p.20</u>
<u>12. Anexos.....</u>	<u>p.21</u>

A finales de 2008, el mercado automotriz en México había sufrido un retroceso del 6.8% y se anticipaba una de las peores caídas en ventas de la industria (Ver Anexo 1). Para atacar el problema, un año antes el director general de la división automotriz de Grupo Autofin, Juan Antonio Hernández Páramo¹, había creado ESCALA², una universidad diseñada exclusivamente para capacitar a los gerentes generales de sus agencias automotrices.

Había llegado el momento de rendir cuentas y Juan Ramljak, el director de ESCALA, tenía que comunicar los resultados y, sobre todo, evaluar si el proyecto estaba dando los resultados necesarios para enfrentar la primera gran crisis de la industria automotriz en años.

Antecedentes

Grupo Autofin³ nació en 1978 gracias al esfuerzo del C.P. Juan Antonio Hernández Venegas y su familia que, con todos sus ahorros, comenzó la venta a plazos de los primeros coches, algo que no existía en México y que representó una revolución social y comercial, al darle la oportunidad a miles de personas de hacerse de un bien de gran valor, como lo es un automóvil.

Bajo este escenario, se fundó Autofinanciamiento de Automóviles, S.A. de C.V., como la primera compañía de autofinanciamiento que comercializó todas las marcas y tipos de vehículos nuevos.

Para 1984, Grupo Autofin México inició sus operaciones como distribuidor automotriz y emprendió actividades comerciales con distinto giro al automotor, al crear las primeras empresas que le dan servicio al mismo y a sus clientes, entre ellas varias gasolineras, un banco e inclusive una imprenta.

¹ Hijo del fundador de la compañía y heredero del emporio Autofin.

² Escuela Superior de Calidad Automotriz Latinoamericana.

³ Autofinanciamiento México, S.A. de C.V.

Actualmente, la diversificación de empresas de Grupo Autofin abarca incluso el sector turístico, al iniciar el proyecto Mundo Imperial, un complejo y lujoso resort ubicado en Punta Diamante, Acapulco.

Entre las diversas empresas del Grupo se encuentran Banco Autofin México; SUJA, una constructora de viviendas; la inmobiliaria Mi Casa Autofin; Potro, una agencia de viajes; King, una marca propia de autobuses 100% mexicana y la más reciente: ESCALA, la Escuela Superior de Calidad Automotriz Latinoamericana.

A las más de 40 empresas de Grupo Autofin, se suman las 32 agencias automotrices en toda la República Mexicana, de las cuales 18 se ubican en la Ciudad de México, consolidándose así como el tercer grupo con más agencias y el primero en facturación en México y Latinoamérica.

Este sector representa por mucho la principal fuente de ingresos del grupo y de cuyas ganancias depende en gran medida el mantenimiento, e incluso sobrevivencia, de varias de sus demás empresas.

Los orígenes de ESCALA

“Hace 15 años éramos cinco marcas, hoy somos 40. El mercado está viviendo una competencia feroz y los gerentes generales, que son los que están al frente de la agencia, se formaron con la experiencia... pero el entorno cambió”⁴ ...

- Juan Ramljak, director de ESCALA, Marzo 2008.

El director de la división automotriz de Grupo Autofin, Juan Antonio Hernández, estaba convencido de que para enfrentar un entorno tan competido y cambiante, había que cambiar la forma de pensar y de trabajar dentro de su principal fuente de ingresos: las agencias

⁴ J. Ramljak, entrevista con la autora del caso, el 6 de marzo de 2008. Todo el contenido está sustentado en la información proporcionada durante la entrevista. A lo largo del texto se incluyen un par de citas textuales para enfatizar algunas situaciones.

automotrices, y, sobre todo, que eso sólo podía lograrse mediante la capacitación de los gerentes de esas agencias, responsables del manejo de presupuestos millonarios y motores fundamentales de la industria.

Las grandes preguntas eran: ¿cómo dar forma y cauce a un proyecto de la complejidad y el tamaño del que se tenía enfrente? ¿Cómo lidiar con el cambio de paradigma que se necesitaba para hacer entender a los gerentes de las agencias que realmente necesitaban prepararse más para lograr mejores resultados? ¿Cómo acercarse a ellos y lograr su participación, sin hacerlos sentir que otras personas, con menos conocimientos de la industria, serían quienes les impartirían esos cursos?

Sin una definición clara del camino que tomaría, pero con muchas ideas en la cabeza, Juan Antonio tomó el teléfono y mandó llamar a su oficina a Juan Ramljak, un consultor argentino con el que había desarrollado algunos proyectos.

Los detalles de la primera plática

“Juan Antonio me plantea durante una hora y media una situación que él tenía muy clara en su mente... que Grupo Autofin, que es líder en México y Latinoamérica en la venta de autos⁵, no tiene gerentes capacitados, con una formación académica sólida. Todos ellos, que tienen a su cargo una importante cantidad de las ventas del año, no están bien preparados...”, resumiría Juan Ramljak⁶.

En esa primera plática, realizada el 9 de enero de 2006, el director de Autofin le planteó al que se convertiría en el director de ESCALA, las principales problemáticas por las que atravesaba el sector, y que servirían de base para dar forma al proyecto de la primera universidad virtual de la industria automotriz latinoamericana.

⁵ Grupo Fame supera a Grupo Autofin en número de agencias (Cerca de 40, contra 32), más no en facturación, ya que éste último es el líder en ventas.

⁶ J. Ramljak, entrevista con la autora del caso, el 6 de marzo de 2008.

Los puntos clave que le planteó fueron:

- El mercado automotriz mexicano estaba atravesado una competencia feroz, pues hace 15 años eran cinco marcas y actualmente hay cerca de 40.
- Los gerentes generales, quienes están al frente de las agencias y tienen a su cargo una venta importante al año, no estaban preparados académicamente, sino que se formaron con la experiencia, lo que servía a medias, porque el entorno cambió.
- Una agencia automotriz es una empresa muy compleja, por lo que el gran desafío era cómo oxigenar la base de gerente general.
- Para enfrentar la crisis era necesario emprender un cambio, no sólo en la preparación de los ejecutivos del grupo, sino de mentalidad, lo que implicaría una sólida estrategia de comunicación y relaciones públicas internas.

Bajo esos parámetros y teniendo en claro que era momento de aprender a manejar las agencias con otros paradigmas y criterios, Juan Antonio Hernández tiene la idea de crear un diplomado especializado en la industria automotriz que abarcara los temas que todo profesional de una agencia automotriz debería saber, de una forma estructurada y formal, que complementara su experiencia en el ramo y lo ayudara a tomar mejores decisiones en beneficio de cada una de las agencias y, en consecuencia, de todo el Grupo.

Como toda empresa con una visión de negocios, muy pronto se contempló también la idea de lograr que todos los esfuerzos necesarios para sacar adelante el proyecto pudieran incluso consolidar una nueva división del grupo que fuera también generadora de recursos, bajo la premisa de que una capacitación como la que se planeaba sería de gran interés para empresas de la competencia y otras empresas y asociaciones relacionadas.

Adicionalmente, se contempló otro elemento clave para lanzar el proyecto: la atracción de talento. Juan Antonio Hernández sabía que una ventaja de su proyecto educativo era que nacería dentro de la entraña del grupo automotriz número uno en México y Latinoamérica y, como buen hombre de negocios, sabía que debería poder capitalizarlo.

El director de ESCALA

Sin ninguna experiencia en la industria automotriz y de origen argentino, Juan Ramljak, que tenía una buena relación con el director de la empresa y con varios de los altos ejecutivos del grupo, llegó puntual al llamado de Juan Antonio Hernández, el 9 de enero de 2006.

Su experiencia consistía principalmente en dar capacitación en productividad de ventas a empresas minoristas y cadenas de tiendas de diversos rubros: joyerías, zapaterías, moda e indumentaria femenina; libros, fragancias, relojes, muebles y electrónica; todo menos autos.

La empresa donde trabajaba en Argentina había tenido mucho éxito, por lo que le encomendaron la tarea de abrir una oficina en México, en donde surgió el Grupo Autofin como posible cliente.

Aunque no había referente dentro de la empresa de haber implementado ese modelo en la industria automotriz, el éxito de su modelo de capacitación bastó para que, luego de adaptarlo a las necesidades específicas de Grupo Autofin y con él trabajando exclusivamente para el nuevo cliente, muy pronto la relación de Juan Ramljak con el dueño de la compañía y con varios de los altos ejecutivos de la empresa se volviera cada vez más estrecha, incluso después de haber terminado el programa para el que fue contratado.

Fue así que luego de esa primera plática con Juan Antonio Hernández, Juan Ramljak se dedicó de lleno a trabajar en la creación de ESCALA (Ver Anexo 2).

Desafíos y dificultades

“Nos encontramos con varias dificultades. La primera es que la gente en las agencias trabaja de 60 a 70 horas a la semana, así que la primera interrogante era: ¿cómo hacemos para darle a ese individuo capacitación de un plan sólido, de un plan de estudios que involucre todo lo necesario?”, recordaba Juan Ramljak⁷.

Aunado a las largas jornadas laborales y a la complejidad del proyecto que se estaba planteando, se encontraba también la falta de una cultura educativa de quienes serían los futuros alumnos: señores con años de experiencia en la industria, sin una formación académica.

Dada la inviabilidad de impartir capacitación presencial a los gerentes generales de toda la República Mexicana, fue claro que se tenía que invertir en tecnología, lo que resultó mucho más caro de lo que se pensaba.

Por lo tanto, aunque originalmente no se visualizaba el uso de la tecnología, pronto se hizo evidente la necesidad de una vía que permitiera la comunicación entre las distintas agencias en toda la República Mexicana, a través de una plataforma digital que facilitara la impartición de las clases.

Eso se contraponía con el perfil de los estudiantes, quienes contaban con un bajo o nulo nivel tecnológico. La mayoría de ellos sólo usaba la computadora para mandar correos y las computadoras que tenían las habían comprado para sus hijos.

A la dificultad de implementar una solución tecnológica, se sumaba otro dilema: cómo debería ser presentada a los ejecutivos del grupo de tal forma que no resultara en un rechazo inmediato y a la vez que no tuviera que ser impuesta de forma institucional, si es que se deseaba una respuesta positiva que lograra los resultados esperados.

⁷ J. Ramljak, entrevista con la autora del caso, el 6 de marzo de 2008.

Cualquier propuesta prometía una revolución en la organización interna de la empresa, por lo que la comunicación, tanto interna, como externa, del camino a seguir debería ser tan importante o incluso más que la propia solución, sobre todo considerando que el líder de ese nuevo proyecto era alguien sin ninguna trayectoria en la industria automotriz y que estaría liderando el proyecto más importante del año de esa división.

Era claro que un primer paso para el éxito del proyecto, y quizás la primera y más grande dificultad, era cómo una persona completamente desconocida en el medio y, sobre todo, entre los gerentes generales de las agencias automotrices, podría lograr afianzar una posición de liderazgo entre este sector del grupo lo suficientemente sólida para lograr los fines propuestos.

Además, la decisión de hacer la capacitación en línea traía consigo otro reto: buscar y escoger una empresa experta en tecnología que pudiera realizar ese desarrollo⁸, lo cual resultó ser un proceso muy complejo, ya que la mayoría se dedicaba a vender cursos de catálogo.

A su vez, la definición del plan de estudios representaba un reto aún mayor por la cantidad de temas que sería necesario abarcar para contemplar todas las áreas de la industria y para comprender el complejo entorno y funcionamiento de una agencia automotriz.

La estructura de una agencia automotriz

Una agencia automotriz está conformada por cuatro negocios o subdepartamentos de diferente naturaleza: Gerencia de Nuevos (venta de autos nuevos), Gerencia de Seminuevos (venta de autos usados), Gerencia de Refacciones y Gerencia de Servicio.

“La mayor parte de quienes llegan a ser gerentes generales fueron gerentes comerciales de Nuevos, por lo que su lógica es que la vaca lechera es vender autos nuevos”, apuntaba Juan Ramljak⁹.

⁸ La empresa escogida fue Competir.com.

⁹ J. Ramljak, entrevista con la autora del caso, el 6 de marzo de 2008.

El desconocimiento de los gerentes generales de los cuatro departamentos ocasionaba conflictos y dificultades en la toma de decisiones fundamentales¹⁰ como la aprobación de compras millonarias de inventarios de refacciones.

En algunos casos, la forma de manejar las agencias era tan distinta, que había agencias cuya área de refacciones era el mayor nivel de ganancias de la agencia, exportando incluso refacciones a Inglaterra y haciendo negocios internacionales de refacciones. Había otras agencias en donde las refacciones estaban muy mal manejadas y otras más donde el negocio que más aportaba era la venta de seminuevos.

Una agencia de autos vendía cerca de 15 mil millones de dólares al año, más que cualquier PYME¹¹ y más que muchas empresas que tienen 20 años instaladas en México.

El primer plan de estudios

Para poder desarrollar el primer plan de estudios, el director de ESCALA tenía un primer y gran reto: conocer y entender él mismo la problemática de la industria a fondo.

Para lograrlo hizo un estudio. “Yo tuve fácil de tres a cuatro meses para interiorizarme en la industria... entrevisté como a 32 personas, generé como 25 horas de grabación, casi 225 y pico de páginas”, reconoció Juan Ramljak¹².

De ese documento, salió el primer plan de estudios, que se elaboró de forma conjunta y en el que participó un comité con siete directivos de Autofin, directores de marca; gente de mucha trayectoria.

¹⁰ Durante una serie de entrevistas realizadas a personal de las distintas agencias de Grupo Autofin, Juan Ramljak identificó que las principales problemáticas de los gerentes generales eran: Toma decisiones sin considerar el impacto en los estados de resultados, falta de planeación de inventarios y predominio de una cultura de los resultados rápidos, sin considerar los beneficios a largo plazo.

¹¹ Pequeña y Mediana Empresa

¹² J. Ramljak, entrevista con la autora del caso, el 6 de marzo de 2008.

Los temas eran tantos que se concluyó que tenían que ser cinco diplomados; sin embargo, la inversión de golpe era tan alta que se decidió enfocar el primer plan de estudios al grupo más estratégico para las agencias: los gerentes generales.

De ahí salió el diplomado para formar a los actuales y futuros gerentes generales, entender la mecánica y comprender a profundidad el complejo entorno de la industria.

El plan de estudios (Ver Anexo 3) incluyó temas básicos que todo gerente debía saber, como contabilidad y finanzas, de los que la mayoría de ellos no tenían antecedentes, además de temas de estrategia.

Así, se conformó un plan básico de cuatro módulos:

1. Contabilidad y Finanzas
2. Administración Estratégica
3. Visión Sistémica de los cinco departamentos
4. Estándares Operativos de los cinco departamentos

El diplomado fue bautizado como FEGDA (Formación Estratégica Gerencial en Distribución Automotriz).

Un año y medio después, en agosto de 2007, la primera generación de ESCALA comenzó el primer diplomado diseñado exclusivamente para gerentes de agencias automotrices con experiencia en la que oficialmente se constituía como la primera universidad de su tipo en Latinoamérica.

El futuro

A un año de que se graduara la primera generación, Juan Ramljak enfrentaba nuevas interrogantes, oportunidades de mejora y retos que aún eran urgentes de resolver.

Algunas situaciones que se detectaron fueron que:

- La gran mayoría de los alumnos eran empleados del grupo, al igual que los profesores, por lo tanto se evidenció una renuencia a exponer dudas, a reconocer lo que no sabían y a exponerse ante sus superiores o jefes con participaciones o ejemplos de lo sucedido en sus agencias, especialmente tomando en cuenta su jerarquía, trayectoria dentro del grupo o aspiraciones a puestos más altos, lo que dificultaba y entorpecía el aprendizaje.
- La posición de liderazgo del director de ESCALA aún no se había afianzado lo suficiente, por lo que era claro que los esfuerzos de comunicación interna no habían sido suficientes y había que reforzar de manera apremiante las relaciones públicas internas, otro aspecto en el que Juan Ramljak no era experto.
- A diferencia de la premisa inicial de que el proyecto de ESCALA serviría como una vía para la atracción de talento, se detectó que la rotación de personal seguía siendo la misma que históricamente había existido en la división, por lo que era claro que había una falla en la comunicación interna de los objetivos, motivaciones y posibles recompensas, sustentada en una deficiente política institucional.
- Dada la inversión y apuesta hecha en el proyecto de ESCALA, era evidente la necesidad de buscar vender la capacitación a terceros y tratar de hacer esa nueva división del grupo una filial rentable y garantizar así su sobrevivencia.
- A pesar de los esfuerzos realizados en ese sentido, la presión por hacer de ESCALA una división rentable del grupo era cada vez mayor y, a pesar del trabajo realizado, aún no se había logrado posicionar a ESCALA como la mejor opción de capacitación de la industria automotriz, y, por ende, no se había logrado aún vender esa capacitación a clientes externos.

- Aún habiendo superado con éxito las barreras tecnológicas, todavía no se había logrado un completo aprovechamiento de los recursos educativos alternos del diplomado, ya que se había generado una buena cantidad de material adicional disponible, como podcasts¹³ sobre la realidad de otros mercados como el peruano, chileno, argentino, francés, canadiense, inglés, entre otros, con la participación de importantes personajes de la industria pero que, al no ser obligatorios, no eran muy consultados por los alumnos.

Sin duda, era el momento de tomar decisiones importantes.

¿Deberían fortalecer el primer diplomado, generando estrategias para incrementar la participación y colaboración entre los alumnos y con ello generar una verdadera fuente de gestión del conocimiento y proliferación de buenas prácticas? ó, ¿era momento de comenzar el desarrollo de nuevos diplomados que ampliaran la oferta educativa para los posibles clientes externos?

¿Era el momento de pensar en una estrategia de comunicación y relaciones públicas que mejorara el rendimiento interno del diplomado entre los empleados del grupo, o deberían centrar todos sus esfuerzos en abarcar el mercado externo?

¿Deberían seguir produciendo material de interés para la industria, a pesar del poco consumo y de los altos costos de producción?

¿Cuál sería la mejor forma de ampliar el espectro de estudiantes, y con ello, recuperar la inversión hecha para la creación de ESCALA?

¿Deberían enfocarse en alumnos del sector, o buscar ampliar el espectro a egresados universitarios y/o de otras industrias, capitalizando el alto interés de conseguir más rápido un puesto tan bien remunerado como lo es el de un gerente general de una agencia automotriz?

¹³ Combinación de las palabras iPod y broadcast. Paul Beelen, en su trabajo titulado *Lo que deberían saber quienes trabajan en publicidad, marketing y medios sobre las tecnologías que están revolucionando su rubro*, los define como “programas de radio, distribuidos en formato MP3”.

Soluciones

El paso a seguir para ESCALA debe ser evaluar el trabajo realizado, replantear sus estrategias de comunicación, sobre todo hacia su público interno, y buscar oportunidades de mejora; es decir, no sólo centrarse en hacer la división rentable, sino tener muy claro el origen de la escuela como un medio para mejorar el desempeño dentro de las agencias del grupo.

Las relaciones públicas internas y externas deben ser un aspecto prioritario para darle continuidad al proyecto de ESCALA. Las internas para lograr que los empleados del grupo vean a ESCALA como un medio para mejorar su desempeño en el grupo y generar un cambio que los beneficie directamente, ya sea económicamente, en prestaciones o incluso en reconocimiento. Las externas para lograr vender el concepto a otras instancias.

La atracción de talento y gestión del conocimiento también son aspectos clave para lograr producir los resultados para los cuales fue constituida. Ampliar demasiado el espectro de posibles clientes para ESCALA, como finalmente se decidió, desvía la atención del objetivo original.

Por lo tanto, la solución propuesta es:

Desarrollar y ejecutar un plan de relaciones públicas que incluya tanto a públicos internos como externos. Para ello será necesario delimitar claramente los objetivos para cada uno de ellos.

Para los primeros será valorar la capacitación recibida para que sea vista como una prestación que los beneficiará en el corto y largo plazo, y no una imposición del corporativo que les quita tiempo.

Para los externos será posicionar a ESCALA como la mejor opción de capacitación especializada para la industria automotriz.

Una táctica de ese plan podría ser incluir alguna actividad típica de las relaciones públicas como: la creación de una convocatoria para los empleados en donde se otorgue un premio a quien implemente mejores prácticas haciendo uso de lo aprendido en ESCALA.

Otra táctica deberá ser introducir a ESCALA en las redes sociales para ir creando un posicionamiento y difundir logros, actividades, noticias, entre otros, a través de otros medios que no sean sólo las instituciones, a los cuales se han limitado.

Antes de continuar a desarrollar los siguientes diplomados, es necesario concentrarse en reforzar el primero y, sobre todo, dar seguimiento a los egresados como la principal fuente de generación de conocimiento para la compañía.

Para ello, es necesario lanzar un plan de acción centrado en el desarrollo de una política de gestión del conocimiento¹⁴.

Hacer partícipes a los egresados del diplomado debe ser una estrategia clave de continuidad del proyecto, en el entendido de que sólo la consolidación de una sólida herramienta de gestión del conocimiento logrará tener a los gerentes mejores preparados y a los mejores equipos de trabajo que entiendan a fondo los retos y principales problemáticas de la industria.

Algunos aspectos clave para el desarrollo de esta estrategia, sustentados en la teoría de gestión del conocimiento, serían:

¹⁴ Gestión del conocimiento o en inglés “knowledge management” es un término relativamente nuevo que surgió para describir cómo una firma adquiere, almacena y aplica su propio capital intelectual. La gestión del conocimiento se ha desarrollado fuertemente con el crecimiento de las tecnologías de la información y es mucho más que la consolidación y disponibilidad en línea de documentos e información. (Definición tomada del caso Knowledge Management at Ernst & Young, Graduate School of Business, Stanford University, 1997, 19 págs.)

La gestión del conocimiento es definida también como el proceso formal de descifrar qué información tiene una empresa que pueda beneficiar a otros en la compañía y proporcionar las vías para hacerlo fácilmente disponible (Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, 224 págs.)

1. Identificar las situaciones y procesos clave que todo empleado de las agencias deba conocer y dónde se puede encontrar ese conocimiento. Eso se consigue contestando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué procesos en la organización tienen el mayor impacto en las fechas límite?
 - ¿Qué conocimiento podría hacer que esos procedimientos se resolvieran más efectivamente?
 - ¿Ese conocimiento se tiene en la organización, pero no llega a los lugares correctos en el momento correcto? ¿O es necesario adquirirlo en otro lado?
 - ¿Quién va a usar ese conocimiento?
 - ¿Cómo empezamos a llevar ese conocimiento a las personas?

2. Fomentar una cultura que apoye la colaboración e intercambio de información/conocimientos a través de incentivos para la redacción y difusión de casos de éxito, el patrocinio de conferencias y la creación de repositorios para la publicación de documentos internos.

3. Evitar errores comunes como:
 - Ser muy ambiciosos. No querer abarcarlo todo; comenzar con una prueba piloto.
 - Depender demasiado en la tecnología. Ésta debe ser un medio, pero siempre debe haber una persona o líder detrás del proyecto para garantizar los resultados y dar seguimiento.
 - No predicar con el ejemplo. Los altos mandos deben ser los primeros en compartir el conocimiento y así, impulsar a los otros a hacerlo.
 - Ignorar el poder de las recompensas. La gente que sea reconocida formal e informalmente (económicamente, vacaciones, etc.) tendrá más razones para compartir su conocimiento.

Un establecimiento sólido de una cultura corporativa de gestión del conocimiento permitirá:

- Incrementar la productividad.
- Reducir el desperdicio de recursos.
- Mejorar la relación entre los gerentes de todas las agencias, para que prolifere un espíritu de trabajo en equipo, más que de competencia negativa o protagonismos.
- Mantener conectados a todos los miembros de la organización para que se compartan experiencias y consejos en el manejo de diferentes situaciones comunes.

Para aplicar estos conceptos en el caso ESCALA se sugiere:

- Medir los resultados de la utilidad y aplicación de los conocimientos adquiridos en ESCALA en la vida real a través de la aplicación de un cuestionario de auditoría¹⁵ a los egresados —una vez que se hayan identificado las situaciones y procesos clave de las agencias y con base en los objetivos de aprendizaje establecidos para el diplomado—.
- Dar continuidad a los egresados de ESCALA, especialmente a los gerentes generales, como generadores de conocimiento, para que ese conocimiento se convierta en un aprendizaje que permée y beneficie a todas las agencias del grupo y, por ende, a la empresa en conjunto. Esto podría implementarse impulsando una política de liderazgo dentro de las agencias y creando un sistema de recompensas, formales e informales, dentro de los equipos de trabajo.

Peter Senge señala que nunca se han visto ejemplos de gran difusión de prácticas de aprendizaje sin la participación entusiasta de trabajadores de red interna. Como él mismo afirma, muchos estudios sobre la difusión de prácticas innovadoras muestran la importancia de redes informales de información por las cuales las nuevas ideas y prácticas se difunden por toda la organización.

¹⁵ Basado en el modelo de Cuestionario de Auditoría del Desarrollo de la Comunicación Organizacional (OCD) de Gerald M. Goldhaber.

Sólo de esa manera se logrará generar lo que se conoce como un cambio profundo, ya que sólo en éste hay aprendizaje, ya que la organización “no se limita a hacer algo nuevo”, sino que “crea capacidad de hacer las cosas en una forma distinta”¹⁶.

¹⁶ Peter Senge en su libro *La danza del cambio*, lo describe como el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Conclusiones

1. La decisión de preparar mejor a los gerentes generales de las agencias automotrices como estrategia para enfrentar mejor la crisis del sector es adecuada, pero insuficiente si no va acompañada de una sólida estrategia de comunicación interna y relaciones públicas que facilite el diálogo y la colaboración entre los involucrados, que los mantenga informados y que los motive a emprender las respectivas acciones con un fin concreto que los beneficie de manera personal y que haga que se sientan parte del cambio y crecimiento de la organización.

Sin embargo, se requiere de una verdadera visión a largo plazo para no caer en decisiones rápidas y fáciles que en principio reducen costos, y en su defecto emprender estrategias que den mejores resultados para la empresa en conjunto.

2. Algunas empresas y directivos no están familiarizados con los conceptos básicos de las relaciones públicas y por ende, desestiman, a veces involuntariamente, la importancia de su aplicación en cualquier proyecto institucional, como una herramienta no sólo útil y eficaz para el cumplimiento de sus objetivos, sino generadora de actitudes integradoras y motivacionales¹⁷.

3. La capacitación del personal es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, ya que los recursos humanos son el recurso más valioso de toda empresa, el que las distingue del resto y el que puede hacer la diferencia en un entorno desfavorable y un mercado muy competitivo, sobre todo cuando se trata de empresas de servicio.

4. Sin embargo, para que una capacitación sea efectiva, es importante poder medir los resultados o buscar mecanismos para capitalizar al máximo esa capacitación en beneficio de la empresa.

5. La comunicación constante, evaluación y retroalimentación de esa capacitación es igual o más importante que la capacitación misma.

¹⁷ Como señala Xordi Zifra en su libro *Técnicas de las Relaciones Públicas*, pág 48.

6. Muchas empresas han detectado la necesidad de generar mecanismos y vías para la gestión del conocimiento, que ayuden a comunicar y replicar buenas prácticas, agilicen los procedimientos, mejoren los procesos e incrementen la productividad de las empresas, entre otros aspectos; sin embargo, se conoce muy poco el concepto de gestión del conocimiento y, por ende, no se le saca el provecho que se podría, desperdiciando recursos.

7. Por otro lado, sin importar la estrategia o plan de acción a seguir de una empresa, todo esfuerzo puede resultar en vano si no va acompañado de un programa de comunicación interna y, en algunos casos externa, así como de un plan formal de relaciones públicas que haga que los mensajes clave lleguen a sus respectivos públicos objetivo.

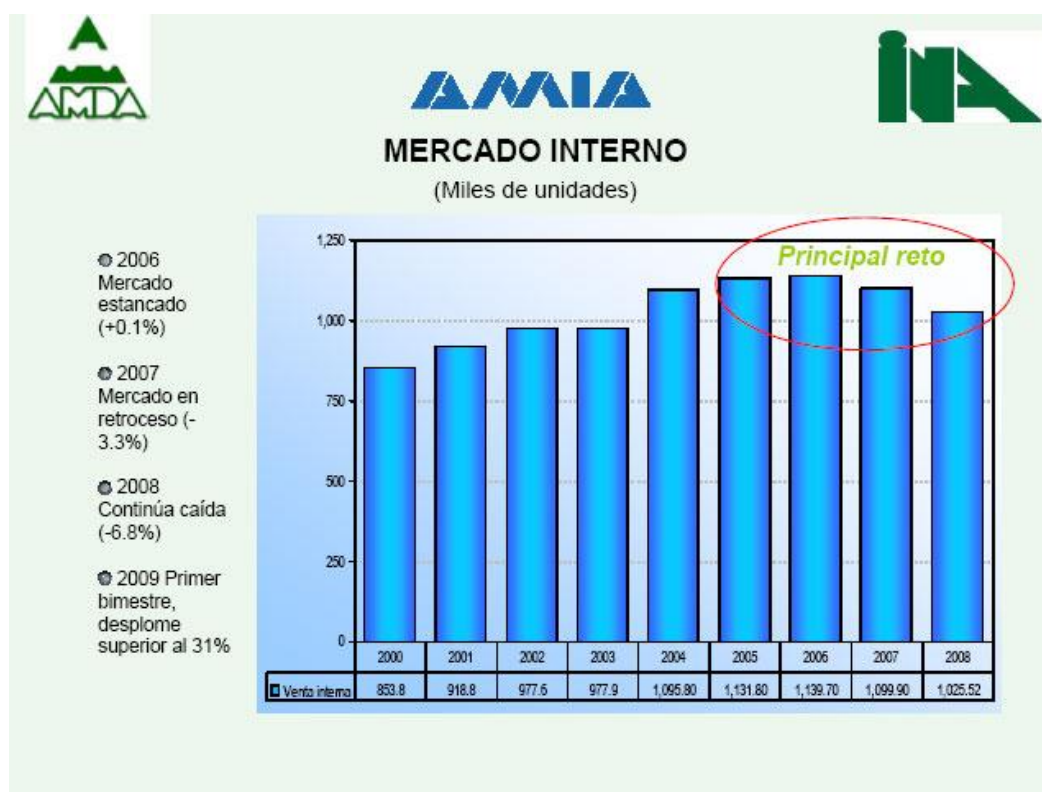
8. La creación de ESCALA fue un paso importante en la búsqueda de mejorar el capital humano que se necesita para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de la más importante división de negocios de Grupo Autofin; sin embargo, la iniciativa se queda corta y es necesario buscar mejorar el medio (incrementando la participación e intercambio de experiencias y conocimientos entre el personal de las distintas agencias) para lograr un óptimo aprovechamiento, antes de perseguir otros objetivos secundarios como el enriquecimiento de los recursos multimedia (entrevistas, podcasts) o la búsqueda de nuevos clientes potenciales.

Bibliografía y Referencias

- Entrevista realizada a Juan Ramljak, director de ESCALA, 6 de marzo de 2008.
- Presentación de la Reunión de Trabajo con el Dr. Agustín Carstens Carstens, Secretario de Hacienda y Crédito Público, el 18 de marzo de 2009, consultado en: <http://www.amda.org.mx/images/stories/estadisticas/analisis/mexico/0903PresentacinSHCP18%20mar09AMDA-AMIA.pdf>
- Análisis del sector automotor AMDA 2007-2010, consultados en <http://test.amda.org.mx/index.php/Table/Mercado-Automotor/>
- Beelen, Paul, “Publicidad 2.0, Lo que deberían saber quienes trabajan en publicidad, marketing y medios sobre las tecnologías que están revolucionando su rubro”, (USA: Creative Commons, 2006), 22 págs.
- Senge, Peter, “La danza del cambio”, (México: Editorial Norma, 2000), 500 págs.
- Goldhaber, Gerald M. “Information strategies”, (USA: Ablex Publishing Corporation), Págs. 260-265.
- Leenders, Michiel R y Erskine, James A, “Case Research: The Case Writing Process”, (London, Ontario: Research and Publications Division School of Business Administration The University of Western Ontario, 1990), 155 págs.
- Galindo, Jesús, “De la sociedad de información a la comunidad de comunicación”, (Razón y Palabra, Número 29, Octubre- Noviembre 2002), consultado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n29/jgalindo.html>.
- Xifra, Jordi, “Técnicas de las Relaciones Públicas”, (Barcelona, España, Editorial UOC, 2007), 311 págs.
- <http://www.escala-edu.com/>
- <http://www.competir.com/>

ANEXO 1

Análisis del sector automotor¹⁸.



¹⁸ Presentación de la Reunión de Trabajo con el Dr. Agustín Carstens Carstens, Secretario de Hacienda y Crédito Público, el 18 de marzo de 2009.

ANEXO 2

Folleto ESCALA

Beneficios para el alumno

- Incrementarás tus niveles de conocimiento en las cinco áreas claves en la gestión de una agencia automotriz.
- Es un medio de crecimiento económico y profesional, ya que obtendrás certificados que te darán mayor nivel de valoración en el mercado.
- Apertura de un canal de acceso transparente, que te permitirá ascender a una posición ejecutiva dentro de una agencia automotriz.
- "Webinars" en los que podrás participar y formar parte de seminarios online con expertos a nivel mundial.
- Consejos y pláticas con especialistas en ventas/post venta/ servicio/ CRM/ procesos/.
- Acceso a programas de complemento con universidades académicas.
- Participarás en workshops con las tendencias más recientes.
- Oportunidad de formar parte de una comunidad gerencial en línea, un espacio para compartir ideas, experiencias y un estilo de gestión sin límites de tiempo y espacio.


Diplomado de Gerentes Generales

Módulo UNO:
Contabilidad y Finanzas

Módulo DOS:
Administración estratégica



Módulo TRES:
Relación Sistémica de los 5D's

Módulo CUATRO:
Estándares Operativos Gerenciales de los 5D's



Conocimiento **acentuado**
en **tu futuro**

Planes especiales de inscripción para colaboradores de las empresas del Grupo Autofin México
Regístrate en www.escala-edu.com



Acerca de Escala

ESCALA es el primer Centro de Formación Humana de vanguardia para la industria automotriz, que desarrolla en sus alumnos, actitudes, destrezas, habilidades y valores que contribuyen a colocar al sector en un mayor nivel de desempeño y competitividad; utilizando recursos tecnológicos y humanos para crear sinergias de aprendizaje colaborativo que impactan en el desempeño profesional.

ESCALA es el fruto de la visión del Lic. Juan Antonio Hernández Páramo, Director General de la División Automotriz del Grupo Autofin México y su compromiso por desarrollar nuevas generaciones de Directivos de alto rendimiento.

Misión

Alentar en Latinoamérica el desarrollo continuo de profesionales altamente competitivos con calidad humana y académica, alineando su formación con las estrategias de negocio del sector automotriz, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con la democratización del aprendizaje, ética de negocios y responsabilidad social.

Visión

Constituirnos en el Centro de Formación Humana más reconocido dentro de la industria automotriz latinoamericana, al trasladar y compartir el conocimiento sin ningún tipo de barreras de tiempo ni espacio, impulsando la competitividad del sector.

Objetivos

- Contribuir a la profesionalización del sector automotriz latinoamericano.
- Garantizar el acceso al conocimiento en la gestión de agencias automotrices, como factor de crecimiento humano y profesional.

- Crear una visión empresarial sistémica, que fortalezca la gestión gerencial y permita contribuir al desarrollo del mercado automotriz mexicano.
- Implementar estándares altamente competitivos en el sector de distribución automotriz latinoamericana.

Recursos educativos

1- Clase presencial:

Técnicas expositivas con apoyo multimedia.

2- Clase asincrónica con apoyo de recursos multimedia:

- Casos de estudio
- Clases virtuales
- Explicaciones prácticas
- Ejemplos de la Industria
- Ejercicios reforzadores
- Videos de entrevistas con expertos
- Glosarios
- Artículos
- Sitios de interés
- Examen
- Bibliografía complementaria

3- Aula Virtual

- Comunicación multimedial en tiempo real a través de un sistema de aprendizaje colaborativo
- Presentación de contenidos a cargo de Jefes de Cátedra y Expertos

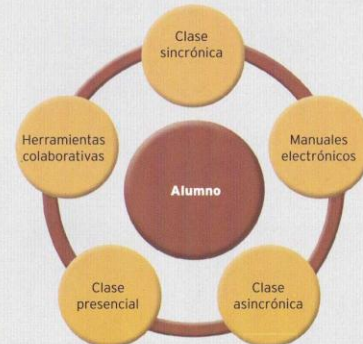
4- Manuales electrónicos

- Explicaciones complementarias
- Ejercicios
- Glosarios
- Autoevaluaciones

5- Herramientas colaborativas

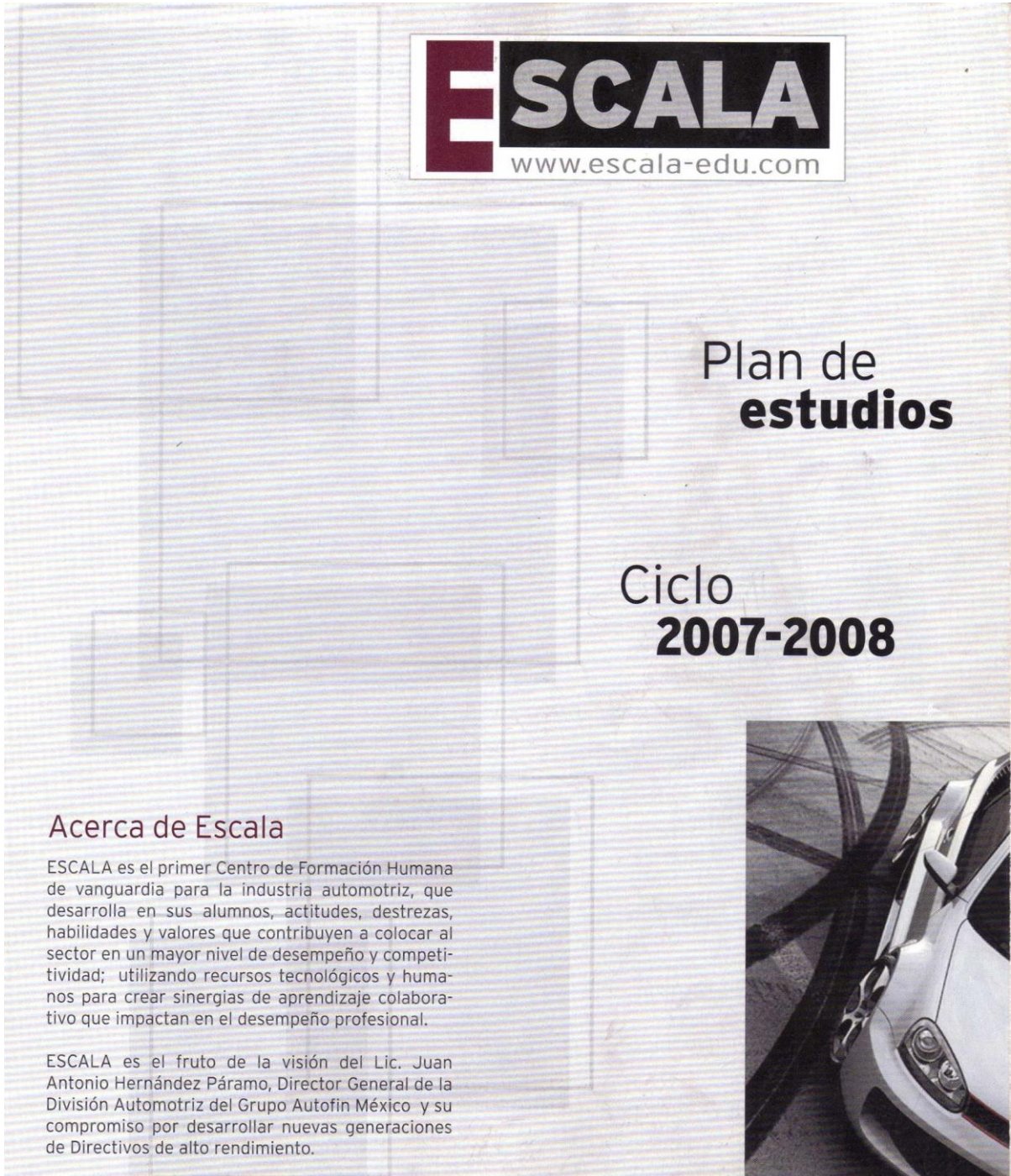
- Tutorías técnicas y de contenido
- Foros para la resolución del caso
- Wikis
- Podcasts

ESCALA: Mejores prácticas y experiencias de gestión



ANEXO 3

Plan de estudios FEGDA



ESCALA
www.escala-edu.com


Plan de
estudios

Ciclo
2007-2008

Acerca de Escala

ESCALA es el primer Centro de Formación Humana de vanguardia para la industria automotriz, que desarrolla en sus alumnos, actitudes, destrezas, habilidades y valores que contribuyen a colocar al sector en un mayor nivel de desempeño y competitividad; utilizando recursos tecnológicos y humanos para crear sinergias de aprendizaje colaborativo que impactan en el desempeño profesional.

ESCALA es el fruto de la visión del Lic. Juan Antonio Hernández Páramo, Director General de la División Automotriz del Grupo Autofin México y su compromiso por desarrollar nuevas generaciones de Directivos de alto rendimiento.



Módulo UNO -Contabilidad y Finanzas-

La empresa y el ciclo operativo
La empresa dentro del contexto económico
El negocio y la función financiera
Ciclo operativo
Análisis cualitativo del ciclo operativo
Análisis cuantitativo
Estados financieros
Información financiera
Elementos de las Matemáticas Financieras
Valor del dinero en el tiempo: valor presente, valor futuro
Interés simple
Interés compuesto
Inflación
Estado de resultados
Estado de situación financiera final
Análisis financiero
Análisis de punto de equilibrio
Análisis de costo-volumen-utilidad
Interpretación gerencial de estados financieros
Interpretación y análisis de un balance general
Interpretación y análisis de un estado de resultados
Interpretación y análisis de un flujo de efectivo
Análisis de activo, pasivo y capital
Concepto de inversión, gasto y depreciación
¿Cómo se determina la utilidad?
Diferencia entre utilidad y flujo
¿Qué nos genera y qué nos quita flujo?
Uso de razones financieras
Liquidez
Solvencia
Actividad
Margen

Rentabilidad
Análisis de tendencias
Principios de contabilidad
Teoría de la partida doble
Conocimientos de obligaciones ante ciertas dependencias (fiscal, laboral)
Catálogo de cuentas
Presupuestos
Metodología de desarrollo de presupuestos
Control presupuestal

Módulo DOS **-Administración Estratégica-**

Definición de "Planeación"
Concepto de estrategia
El proceso de formulación de la estrategia
El mapa de la estrategia
Planeación estratégica y planeación táctica
El análisis FODA
Arquitectura de escenarios
Diseño de estrategias, metas y herramientas de planificación

Módulo TRES **-Relación Sistémica de los 5D's-**

Visión sistémica de la estructura típica de una agencia automotriz
Organigrama de los 4D
Descripción típica de puesto en todo el staff de los 4D
Posición estratégica de los 4D dentro de la dinámica de una agencia automotriz
Relación de número de personal vs productividad de los 4D
Capacidad de generar valor de los 4D
El futuro de cada uno de los 4D

Plan de estudios FEGDA

Módulo CUATRO -Estándares Operativos Gerenciales de los 5D's-

Área de Gerencia General

Efectivo en bancos
Cuentas por cobrar (Servicio/Refacciones)
Antigüedad cuentas por cobrar
Inventario Autos Nuevos
Rotación de Autos Nuevos
Inventario de Autos Seminuevos
Rotación de Autos Seminuevos
Inventario de refacciones
Nivel de servicio de refacciones
Relación activo/pasivo
Razón de deuda a capital
Retorno de la U.N. sobre los activos
Utilización de los activos
Retorno de la U.N. sobre el capital de trabajo
Retorno de la U.N. sobre el total de ventas
Prorrates de gastos por departamento
Punto de equilibrio
Días necesarios para llegar al punto de equilibrio
Políticas de ajuste en Seminuevos
Políticas de ajuste en Nuevos
3 principales gastos controlables en Nuevos y Seminuevos
Plan piso
Gastos de publicidad
Comisiones de fuerza de ventas
Análisis del gasto "Plan piso"
Reduciendo el costo del plan piso en Nuevos
Subastas
Conocimiento del proceso de administración de cobro de las garantías ante las plantas

Plan de estudios FEGDA

Área de Gerencia de "NUEVOS"

Contratos en tránsito
Análisis rápido de la agencia
El factor "Z"
Absorción de gastos del Área de Nuevos
Costo de la agencia por cliente
Costo de prospecto no convertido en cliente
Cálculo de incremento potencial en ventas por tasa de conversión
"Hechos acerca de la venta de autos en México"
"Hechos acerca de la venta de autos en USA"
Stocking the correct value of new vehicles
New vehicles day supply (\$ vs unidades)

Área de Gerencia de "SEMINUEVOS"

¿Cómo determinar la UB con toma?
¿Cómo determinar la UB sin toma?
Tablas comparativas 1: % del total de ventas por rango de UB
Tablas comparativas 2: % del total de ventas por rango de año
Tablas comparativas 3: % del total de ventas por fabricante
Tablas comparativas 4: % del total de ventas por segmento de auto
Tablas comparativas 5: % del total de ventas por rango de precio vendido
Inventario de valor correcto de autos Seminuevos
Días de inventario Seminuevos (\$)
Días de Inventario Seminuevos (Unidades)
Calendario de rotación (turns) anual en Seminuevos 116
Retorno de UB sobre inversión de inventario en Seminuevos 117
Retorno de UN sobre inversión de inventario en Seminuevos 118
Holding costs en inventario de Seminuevos 130
Planeador de presupuestos (herramienta) 139

Área de Gerencia de "SERVICIO"

Distribución de ventas y UB (sólo M.O.)
Ratio entre Partes y M.O.
Absorción de gastos
Análisis sobre "Órdenes de Servicio"
Análisis de la efectividad del Área de Servicio
Desempeño
Potencial mensual de ventas de MO
Potencial mensual de capacidad instalada
Potencial de venta por unidades nuevas vendidas de la agencia
Técnicos
Productividad
Eficiencia
Efectividad
El valor del técnico según su efectividad
Asesores de Servicio
Objetivos de venta para los Asesores de Servicio
Análisis del desempeño de un Asesor de Servicio
Productividad y eficiencia

Área de Gerencia de "REFACCIONES"

Ventas y distribución de ventas
Contribución de UB por canal de ventas
Productividad por empleado en el Área de Refacciones
Costo de ventas mensual
Días de inventario mensual
Demanda total de ventas
Ventas perdidas
Nivel de servicio
Rotación bruta (Gross Turn)
Rotación real (True Turn)
Análisis del incremento de la productividad
Cuentas por cobrar
Reclamos de cuentas por cobrar en garantías

Plan de estudios FEGDA