

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1 Antecedentes

La industria automotriz ha marcado la historia del mundo, no sólo por haberse convertido en una de las principales proveedoras de empleos, sino que ha provocado la competencia y rivalidad entre armadores y países. Ha provocado el desarrollo tecnológico y una manera segura y eficaz de transporte para la gente. Además ha contribuido de manera contundente al mundo globalizado en el que estamos viviendo.

El conocido medio de transporte que se denomina automóvil ha pasado de ser un lujo a ser una necesidad fácil de obtener, sobre todo en países como México. La industria automotriz ha pasado por distintos cambios en los últimos años como el decrecimiento de las marcas americanas o el imperio que han formado las japonesas en este gremio. La industria sigue creciendo en distintas economías alrededor del mundo como la estadounidense, la china y la mexicana.

La tendencia de las armadoras de automóviles alrededor del mundo es el formar alianzas o el aprovechar el mal momento de algunas para así poder comprarlas y tenerlas como parte de su grupo. Esto ha traído como resultado el tener conjuntos automotrices que aprovechan su unión para reducir costos, compartir tecnología e ideas, así como tener presencia en distintos países. De tal manera que el día de hoy podemos encontrar cuatro grandes grupos donde se concentran la mayoría de las marcas de importancia, cuatro grupos pequeños y dos marcas que siguen totalmente independientes. En la Tabla 4-1 se hace referencia a estos grupos.

Tabla 4-1 Grupos Automotrices a Nivel Mundial

GRUPO FORD	GRUPO DAIMLER CHRYSLER
- Ford	- Chrysler
- Lincoln	- Dodge
- Mercury	- Jeep
- Volvo	- Mercedes-Benz
- Land Rover	- Smart
- Jaguar	- Mitsubishi
- Mazda	
GRUPO VOLKSWAGEN	GRUPO GENERAL MOTORS
- Volkswagen	- General Motors
- Audi	- Chevrolet
- Skoda	- Cadillac
- SEAT	- Saab
- Porsche	- Hummer
- Bugatti	- Pontiac
GRUPO RENAULT	GRUPO BMW
- Renault	- BMW
- Nissan	- Mini Cooper
GRUPO FIAT	GRUPO PEUGEOT-CITROËN
- Fiat	- Peugeot
- Ferrari	- Citroën
- Maserati	

Fuente: National Automobile Dealers Association, (2006)

En la Tabla 4-2 vemos a las únicas marcas que no han tenido fusión alguna y continúan siendo fuertes por si mismas son:

Tabla 4-2 Grupos Automotrices Toyota y Honda.

TOYOTA	HONDA
LEXUS	ACURA

Fuente: National Automobile Dealers Association, (2006)

Es claro que todos han ido buscando compañeros, han devorado o se han dejado absorber, pero de una u otra forma quedan solamente dos marcas con operación autónoma e independiente. Cabe destacar que Acura es la marca de lujo de Honda, lo mismo pasa con Lexus que le pertenece a Toyota, así que se consideran marcas y no grupos. Los estadísticos nos dicen que las dos marcas que quedan sin mezclarse son japonesas y que además no necesitan de fusiones ya que actualmente son muy rentables. Las marcas niponas simplemente siguen arrebatándoles el mercado a las marcas americanas, las cuales equivocaron la estrategia hace décadas y se dedicaron a hacer dinero en lugar de hacer autos. Años después, el precio se paga muy caro, cuando el consumidor reacciona ante la inminente y variada oferta no sólo de los vehículos, si no de seguimiento, servicio y calidad con los que los americanos no pueden competir.

Para el 2006 AMIA (2006) General Motors planea cerrar 13 plantas y despedir a más de 3,000 empleados alrededor del mundo. La segunda marca americana más fuerte (Ford) tiene entre sus planes cerrar por lo menos tres plantas y hacer recortes de personal por igual. Por su parte, Toyota y Honda planean abrir más plantas para surtir la inmensa demanda que existe hacia sus productos en todo el mundo.

Honda a nivel mundial es el productor “número uno” de motores Honda world wide (2006) teniendo una amplia gama que incluye desde podadoras o esbozadoras hasta motos de agua y motores para *Jet*. Tan sólo en el 2005 Honda vendió más de 21,200,000 unidades Honda world wide (2006) que

incluyen productos de fuerza, motocicletas y automóviles como se muestra en la Tabla 4-3 a continuación.

Tabla 4-3 Venta de Honda a nivel mundial en el 2005

Ventas Mundiales (unidades expresadas en millones)

	2004	2005	
	Resultado	Resultado	% Variación
Motocicletas	10.808	12.284*	14%
Automóviles	3.194	3.365*	5%
Productos de Poder	5.300	5.551*	5%
Total	19.302	21.200*	10%

*Nuevo Record

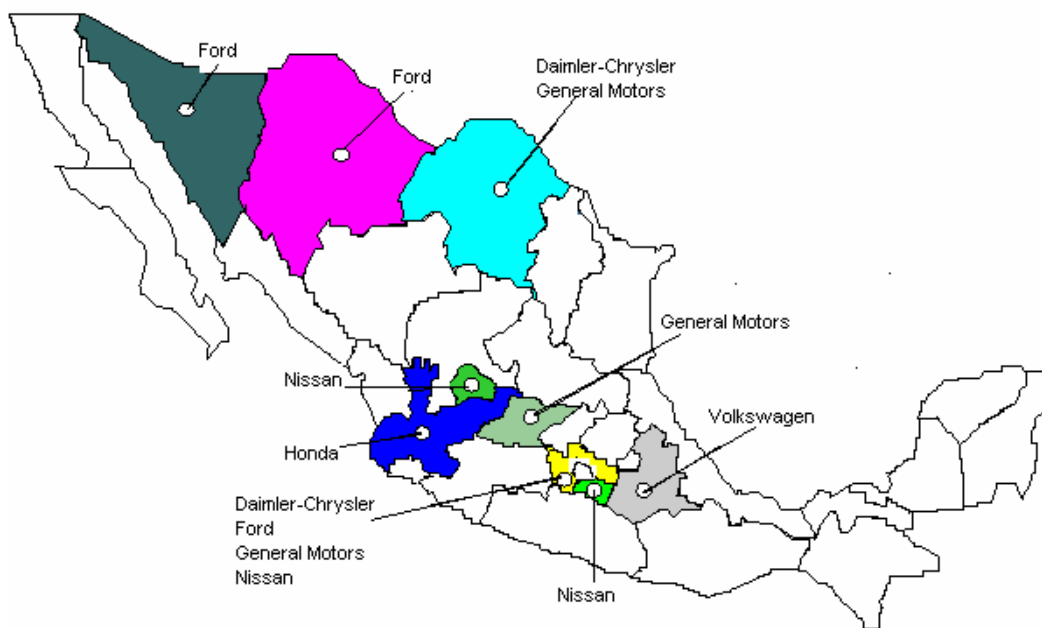
Fuente: Honda World wide (2006)

La industria automotriz básicamente está compuesta por dos grandes pilares; los fabricantes y los distribuidores. El primero se encarga de tener la mano de obra y material necesario para construir un número determinado de vehículos. El segundo se encarga de distribuir, dar servicio y refacciones así como cualquier detalle que resulte ingerente al funcionamiento del vehículo en representación de la armadora.

Como vimos en párrafos anteriores, Honda ha tenido un éxito de gran envergadura no sólo a nivel mundial, si no en los Estados Unidos por ejemplo, mercado “número uno” para esta armadora y mercado sumamente atractivo para los distribuidores. Existe un estudio de Toyota Motor Corporation (2005) que señala la rentabilidad que cada distribuidor tiene en base a un criterio muy sencillo. Se toman las ventas totales anuales de cada una de las marcas que existen en Estados Unidos y después se dividen entre el número de distribuidores que existen. El estudio arroja el concepto de “número de autos vendidos promedio por distribuidor” y los resultados son halagadores para los distribuidores de Toyota y Honda. En primer lugar está Toyota, en segundo lugar “Lexus” (marca Premium de Toyota) y en tercer lugar se ubica Honda. Lo que nos indica la actual demanda que tienen estas dos marcas en el que se dice es el mercado más importante para la venta de automóviles en el mundo, el mercado norteamericano.

Pasemos ahora a la industria automotriz mexicana. Existen seis armadoras que cuentan con plantas en nuestro país. Dos asiáticas (Nissan y Honda), tres americanas (General Motors, Ford y Chrysler) y una alemana (Volkswagen). En la Figura 4-1 se muestra un mapa con la ubicación de las distintas plantas armadoras que operan en nuestro país.

Figura 4-1 Plantas armadoras de automóviles en México

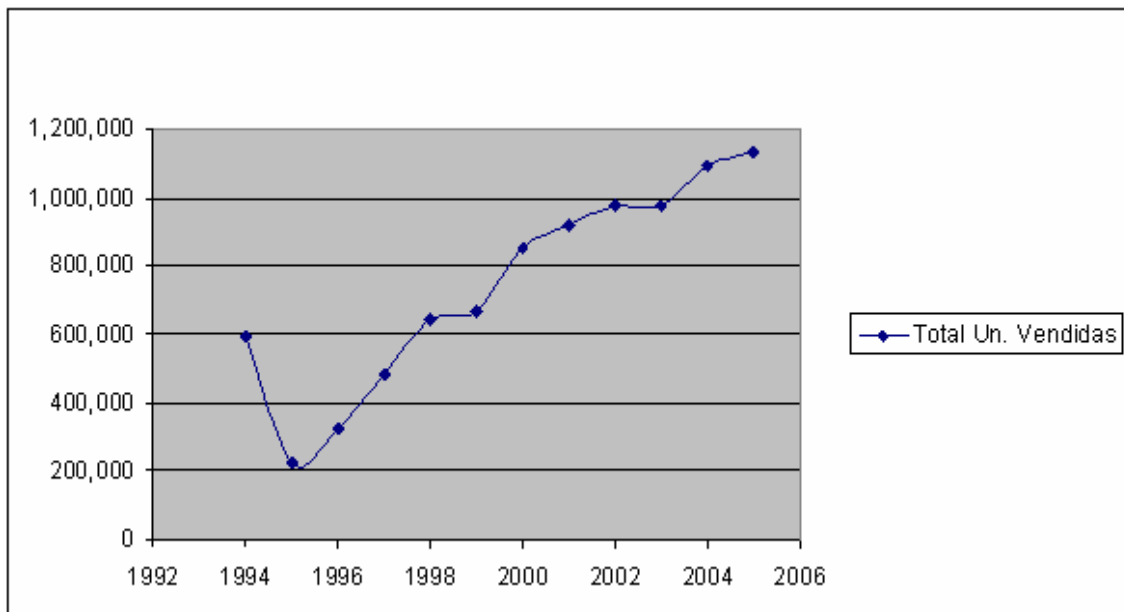


Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2006)

Honda de México inició sus operaciones en 1985, cumpliendo el año pasado su XX aniversario, aunque su función era la de producir únicamente motocicletas, una década después la planta armadora en México empezaría el ensamble de automóviles justo en 1995 con la intención de surtir al mercado nacional, así como exportar principalmente a los Estados Unidos. Es importante, antes de ahondar más en el tema Honda, dar un panorama general de la industria automotriz mexicana en los últimos años, Honda de México (2005).

La historia mundial se repite en México. Las marcas americanas fueron siempre las que tuvieron la oportunidad de surtir al mercado nacional. La única marca asiática que ingresó al país antes de los setentas fue Datsun (ahora Nissan) la cual se posicionó de muy buena forma desde aquella época. Sin embargo, con el paso del tiempo, nuevas marcas vieron el potencial que tenía la República Mexicana y decidieron ingresar para tomar una rebanada del pastel. Las ventas después de la devaluación de 1995 aumentaron dramáticamente como podemos ver en la Gráfica 4-1 que se muestra a continuación.

Gráfica 4-1 Unidades Vendidas en México (1994-2005)



Fuente: AMIA (2006)

Sin duda alguna el haber superado la crisis económica se ve reflejado a partir de 1996. Sin embargo, a partir de 1995, Honda de México comenzaba operaciones con su división de autos lo que iba a beneficiar al mercado en estas difíciles épocas. El ingreso de Honda a la mitad de la crisis, y la fuerte demanda que empezó a tener en los años siguientes pudieron haber sido algunos de los factores más importantes para el ingreso del resto de las marcas que faltaban en México.

Como se puede ver, el mercado mexicano representaba 600,000 unidades anuales en 1994, una década después esta cifra se incrementó casi en un 100%. En el 2005 representa un total de 1,131,768 vehículos comercializados (AMIA, 2006). Para el 2006 la tendencia del mes de enero con una venta de 96,227 nos indica que el crecimiento que se ha presentado en los últimos años seguirá en una constante. En la Gráfica 4-2 presentamos un comparativo mensual de los últimos cuatro años para observar detalladamente el comportamiento a la alza de las ventas de vehículos.

Gráfica 4-2 Comparativo de Ventas de automóviles a nivel nacional mensual del 2002 al 2005

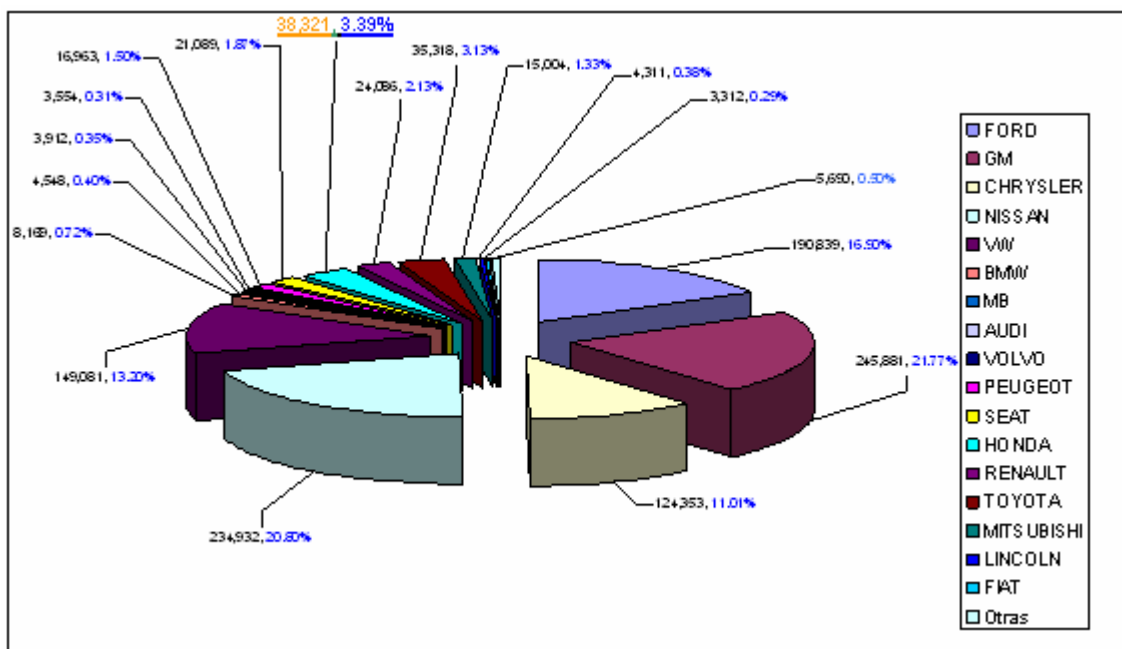


Fuente: AMIA (2006)

Después de tener un panorama general de las ventas de vehículos en los últimos años en México podemos ir cerrando la brecha y concentrarnos un poco más en lo que a Honda se refiere. Cada año para Honda ha sido de crecimiento, esto quiere decir que año con año se han presentado record históricos para la marca nipona. Con una gama de vehículos pequeña contando con sólo seis modelos Honda de México ha logrado posicionarse y adquirir una parte importante del mercado con un 3.4% del total. Por orden histórico, se sitúa en el lugar que le correspondería (sexto) por detrás de las

grandes compañías que llevan muchos años más y una gama de productos que cubre todos los segmentos. Honda es la marca (no Premium) con mayor porcentaje de participación de todas las marcas que llegaron a México después de 1995. En la Gráfica 4-3 que se presenta a continuación podemos ver de manera detallada las ventas totales del 2005 por marca con su respectivo porcentaje.

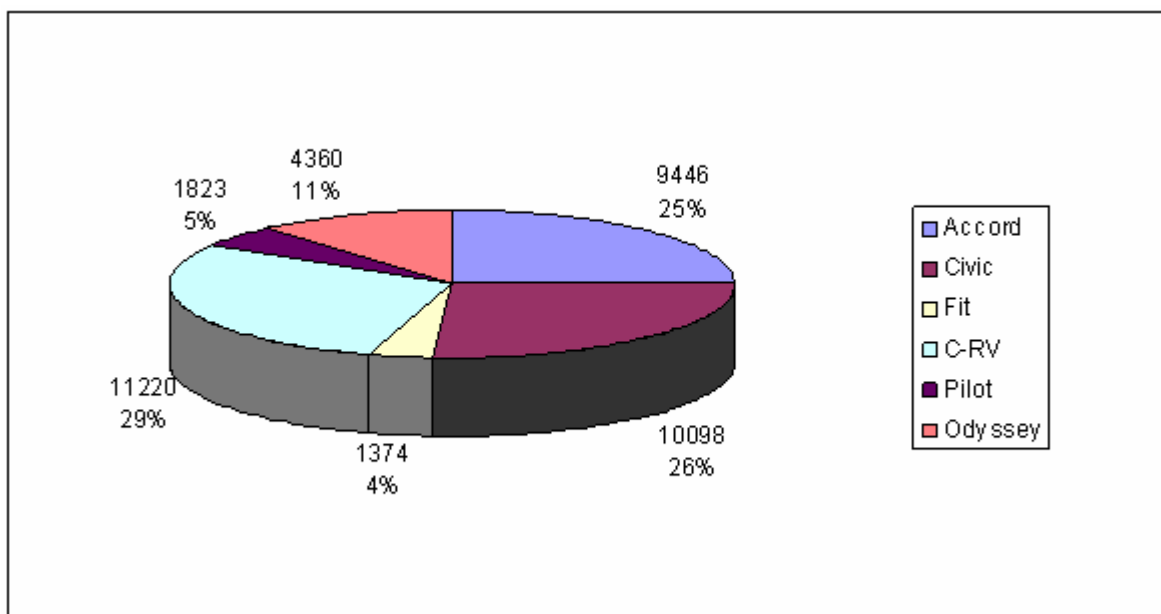
Gráfica 4-3 Ventas Nacionales del Sector Automotriz Totales 2005



Fuente: Honda de México (2005)

Es de gran importancia mencionar que Honda incursionó con un sólo modelo cuando inició sus operaciones en 1995. El “Accord” modelo clasificado bajo la denominación de familiar. A partir de 1998 el “Civic” comenzó a comercializarse y tuvo tal éxito que llegó a estar en lista de espera de tres meses en ese mismo año. Para el 2000 se introdujo la “Odyssey”, minivan familiar para siete personas con excelentes prestaciones similares a las de un sedán. En el 2003, la esperada “CR-V” hizo su aparición con grandes resultados. Posteriormente, Honda introdujo la “Pilot” y recientemente el “Fit” compacto familiar. En la gráfica 4-4 presentamos la mezcla de producto de la marca en el 2005 que sumado nos da las 38,321 unidades que se vendieron en el país.

Gráfica 4-4 Mezcla de Producto en unidades y porcentaje Honda de México 2005



Fuente: Honda de México (2005)

Sin duda alguna, Honda de México nunca apostó por el volumen sino por el negocio. Los japoneses prefieren vender menos y ganar más, totalmente al contrario de lo que sucede con las compañías americanas, las cuales apuestan por el volumen teniendo márgenes realmente bajos. Para el 2006 Honda de México planea vender 45,000 unidades Honda de México (2006) que representa un 17 % de crecimiento con respecto al año pasado.

Es claro que el mercado mexicano tiende a seguir creciendo en el 2006, el nuevo Civic (sedán familiar) acaba de cambiar su generación en octubre del 2005 y ha tenido una gran aceptación. El segmento de las *Sport Utility Vehicles* o *SUVS* como comúnmente se le denomina, presenta un fuerte crecimiento desde hace dos años. Las dos camionetas de este tipo con las que Honda cuenta (CR-V y Pilot) representan el 33% de su venta total por lo que debemos suponer que se seguirán teniendo fuerte demanda este año. Mientras Honda de México siga ofreciendo productos de calidad con las características que el mercado requiere como hasta el momento, seguramente incrementará su participación en el mercado.

4.2 Honda Conausa (Plaza Dorada)

4.2.1 Historia

El grupo Excelencia encabezado por Rubén Contreras y Reyes cuenta con negocios de venta de llantas desde 1930. Al paso de los años y con las distintas necesidades del mercado, el grupo decide tomar la distribución de motocicletas Honda en el año de 1985. Diez años después Honda de México decide a ingresar con automóviles al mercado mexicano. Después de una ardua selección de candidatos, la armadora tomó la decisión de que uno de sus dos distribuidores de motocicletas de Puebla representará a la marca para distribuir automóviles. Finalmente, el grupo Excelencia fue el indicado para ser el distribuidor autorizado de Honda para la comercialización de vehículos.

El nombre de la empresa que elegimos para aplicar nuestro tema de investigación es Honda CONAUSA (Plaza Dorada) cuya razón social es Contreras Automotriz de Puebla S.A. de C.V. y se encuentra ubicada en Boulevard Gustavo Díaz Ordaz 3310, Colonia Anzures con código postal 72530. El giro de la empresa es el sector automotriz, compra y venta de autos nuevos, servicio y refacciones. Conausa se inaugura el 18 de abril de 1996 justo después de la devaluación solamente con el modelo ACCORD. La filosofía de Honda de México se introduce al distribuidor y se vigila de cerca. Dentro de las nuevas reglas que Honda instituyó para las agencias se encuentran:

- Precio único (no descuentos).
- Atención personalizada.
- Servicio de “excelencia” al cliente.
- Precios de servicio económicos.

En cuanto al precio único, se instituye por primera vez en México la política de no dar descuentos en los autos nuevos a ningún cliente bajo ninguna circunstancia. Se hace un acuerdo entre planta y distribuidores y cualquier concesionario que rompa el pacto caerá en una multa de \$100,000 pesos mexicanos la primera vez, alcanzando la cifra de \$200,000 por reincidencia. El propósito de ésta política es el crear un mayor valor de reventa del auto a la hora en que el cliente lo venda como usado a causa de que en toda la república se encontraría con un precio uniforme.

La política de atención personalizada se refiere a un concepto totalmente distinto en cuanto a atención. La idea central es el crear distribuidoras “libres de estrés” Honda de México (2005) en donde la estancia del cliente sea 100% placentera y disfrute desde el momento que ingresó a la agencia hasta que finaliza su visita. El servir en tiempo y forma así como el detectar las necesidades de cada persona es la primera tarea de los asesores de venta. El acoplarse a cada personalidad y darle el tiempo y trato que a cada quien le corresponda a fin de tener a todos los clientes totalmente satisfechos.

Los precios son factor fundamental desde que Honda llegó a México. Precios económicos en el servicio es una de sus estrategias de ataque. A diferencia de la mayoría de las marcas que ya se encontraban en el país, Honda decide ganar en el auto nuevo, manteniendo un solo precio y teniendo tarifas de servicio y refacciones realmente bajas para garantizar la satisfacción del cliente y mantenerlo leal a la marca.

Como se mencionó en los antecedentes, la operación de Honda de México inició con un solo modelo, el Accord. Después de ver la aceptación que tuvo este modelo Honda introdujo poco a poco su gama hasta tener seis automóviles en México al día de hoy. Aunque no es una gama muy amplia con la que cuentan los distribuidores, es prácticamente toda de la que dispone Honda a nivel mundial.

En la tabla 4-4 se presentan las ventas históricas que la concesionaria ha tenido durante su trayecto a partir de 1996 cuando inició operaciones hasta diciembre del 2005.

Tabla 4-4 Histórico de Ventas

AÑO	VENTAS (unidades)
1996	96
1997	264
1998	402
1999	407
2000	530
2001	486
2002	496
2003	434
2004	418
2005	474
Total	4007

4.2.2 Misión y Visión

Desde antes que Honda corporativo implantara los lineamientos sobre los cuales había que regirse, Grupo Excelencia ya procuraba dar una atención distinta a la del resto de los competidores. No obstante, los japoneses introdujeron una cultura nueva llena de calidad, valor, desempeño, tecnología y armonía con el hombre y el medio ambiente.

Los lineamientos de Honda a nivel mundial se apegan a entregar productos solo con la más alta calidad, con una atención distinta y un valor por lo que el cliente pagó. Honda Conausa toma como base esos principios y se los hace sentir al cliente. Aunque la concesionaria no tenga un manual o un manuscrito en el cual venga impresa la misión y visión, sí lo tiene más que

asimilado por parte de todos sus empleados, los cuales saben que el cliente es primero y todo lo demás viene después, llegando así a la misión y visión que se definen como sigue:

Misión: *“Buscamos día a día la lealtad de nuestros clientes a través de trato agradable, esmero y profesionalismo, con personal altamente capacitado y a la vanguardia en tecnología y el compromiso con nuestro medio ambiente”.*

Visión: *“Servir a nuestros clientes siempre dando lo mejor de uno, hacer nuestro trabajo bien y a la primera vez para exceder las expectativas de los mismos, de tal forma que no solamente se mantengan las fuentes de empleo sino que obtengamos un crecimiento permanente”.*

4.2.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Honda Conausa es una estructura típica valorando a los directores por encima de cualquier gerente. El gerente general como responsable y líder de la organización. Después se distinguen tres niveles, los cuales son manejados por tres gerentes:

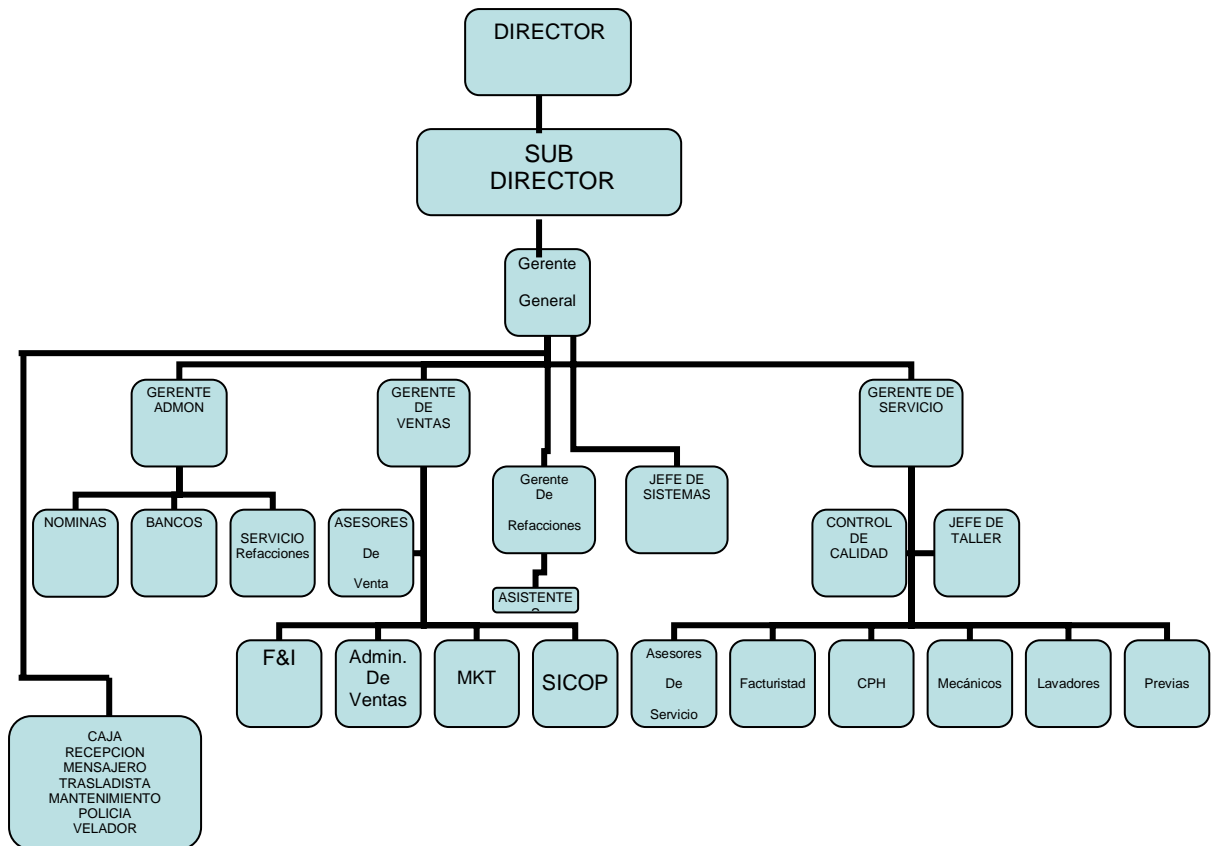
- Administración
- Ventas
- Servicio

Existen dos subgerencias, la de refacciones y la de sistemas. Puestos como caja, recepción, trasladista, mantenimiento, vigilancia y policía son supervisados directamente por el gerente general con ayuda de su gerente administrativo.

Hay que recordar que para que haya una adecuada comunicación entre los distintos niveles, la organización deberá de ser más lineal, más plana, es decir que mientras menos escalones tenga será mejor. Si bien la estructura de Conausa no es perfectamente lineal, la mayoría de la gente depende de tres cabezas, así que la comunicación aparentemente debería de ser adecuada. En

la Figura 4-2 podemos observar con detalle todos los puestos de la estructura de Conausa.

Figura 4-2 Organigrama de Honda Conausa



Fuente: Honda Conausa (2006)

Tal y como se vio en la Figura 4-2, la estructura básica se forma de tres departamentos como lo mencionábamos con anterioridad. Actualmente trabajan 65 personas en la concesionaria encontrándose la mayoría en servicio y los otros dos grandes tantos se reparten en administración y ventas. A continuación daremos una breve explicación de las actividades esenciales que desempeña cada uno de los puestos de mayor relevancia.

4.2.3.1 Gerente General

El gerente general es el responsable de la empresa, representante legal de la misma, representante de la concesionaria en las juntas de consejo, jefe superior de los gerentes de administración, servicio, y ventas. Dentro de las actividades del gerente se incluyen las negociaciones con la planta, la supervisión directa del área de ventas, del departamento de administración y contabilidad así como del departamento de servicio. Es responsable de la operación como tal y resuelve problemas mayores que se presentan.

4.2.3.2 Área de Administración/Contabilidad

El gerente del departamento depende de gerencia general y se encarga de supervisar todos los temas administrativos así como de los contables. Debe tener la información financiera a tiempo, debe hacer pagos a planta, pagos a proveedores, calculo de nómina, pagos de impuestos, revisar facturación y cortes de caja entre otros. Su equipo esta conformado por seis contadores que tienen responsabilidades fijas. De éste departamento también dependen puestos secundarios como el del mensajero, trasladista, intendencia, mesero y vigilante entre otros.

4.2.3.3 Área de Ventas

Depende de la Gerencia general y su responsabilidad es vender junto con su equipo de trabajo los autos acordados en las metas mensuales ya sea por medio de financiamiento o de contado. Además esta área es la responsable de vender seguros y accesorios a los autos nuevos. Cuenta con un equipo de trabajo de 9 asesores de venta, una persona de financiamiento, personal de preparación y entrega de autos nuevos así como telemarketing y un administrativo de ventas.

4.2.3.4 Área de Servicio y Refacciones

Dentro del área de Servicio tenemos a un gerente que supervisa personalmente tanto administración en las oficinas del taller, como mecánica y estética (preparación de autos); está a cargo de la operación global del taller.

Tiene bajo sus órdenes a un equipo de dos asesores de servicio, subgerente de refacciones, jefe de mecánicos, seis técnicos, seis ayudantes, un asesor de siniestros, cuatro administrativos de servicio y tres lavacoches. Está encargado de cumplir con los objetivos planeados y dar el mejor trato al cliente ya que el servicio es la presentación de la concesionaria ante los clientes.

Honda Conausa empezó con un total de diecisiete empleados y actualmente cuenta con mas de sesenta y siete. El crecimiento es indiscutible y los logros inmejorables. Es un negocio joven, sano, rentable y sobre todo comprometido con el cliente y con la sociedad. En las vísperas de su décimo aniversario Honda Conausa se define como el líder en atención y satisfacción a clientes, calidad y confiabilidad de producto, así como de precios de servicio razonables.