

CAPÍTULO I

1. EXPLORACIÓN DE LA EMPRESA

Amphenol-Tuchel Electronics (ATE) es una empresa independiente del grupo corporativo Amphenol. Existen oficinas en Heilbronn (Alemania), París (Francia) y Detroit Michigan (USA). Es una empresa de clase mundial con diversas certificaciones y estándares que la catalogan dentro de ésta categoría. Por más de 60 años (fundada en 1932) ATE ha proveído de soluciones totales de interconexión a compañías líderes en la manufactura de productos de comunicación, productos industriales y recientemente hasta productos para naves aero-espaciales.¹

ATE reconoce que las necesidades de los clientes también requieren una fuerte presencia a nivel mundial. Por esta razón ATE opera líneas de producción y ensamblaje estratégicamente localizadas en tres continentes, sin perder en ninguna de éstas la uniformidad en los estándares de calidad en materia prima, pruebas durante el diseño, de automatización y sub-ensamblaje, así como un registro detallado y documentado de las pruebas y procedimientos de acuerdo a las especificaciones del cliente.

Existen fábricas con líneas de producción en Alemania, La República Checa y en la China territorial. La empresa emplea más de 1,200² colaboradores en el desarrollo, producción, mercadeo y venta de una gran variedad de conectores ‘eléctricos’ y ‘electrónicos’.

¹ Información recuperada el 11.09.07 de <http://www.amphenol-tuchel.com/tucheloverview.cfm?cfid=910577&cftoken=41219478>

² Extracto traducido del Product Summary de ATE.

a. MISIÓN

La misión de ATE es mantener alto el nivel de confianza del consumidor, estando atentos a la obtención de una satisfacción total del cliente en todos los niveles –desde la ingeniería y la manufactura hasta el control de calidad-.³

b. VISIÓN

Dado que muchos productos son diseñados a la medida de los clientes con especificaciones especiales, frecuentemente para las más extremas condiciones es vital para ATE el trabajo en equipo, tomar en cuenta al consumidor en todos los niveles sobretodo los ingenieros de diseño que deben escuchar atentamente las necesidades del cliente, y de esta manera utilizar sus habilidades analíticas con herramientas de diseño ingenieril.⁴

³ Extracto traducido de <http://www.amphenol-tuchel.com/tucheloverviewCommit.cfm?cfid=910577&cftoken=41219478>, recuperado el 11.09.07

⁴ Extracto traducido de de <http://www.amphenol-tuchel.com/tucheloverviewCommit.cfm?cfid=910577&cftoken=41219478>, recuperado el 11.09.07

c. HISTORIA

Amphenol empezó su carrera de liderazgo desde 1932, las soluciones innovadoras les dieron notoriedad y pronto muchas empresas que requerían conectores empezaron relaciones comerciales con Amphenol. Durante esa década estudios de transmisión en EUA y Europa utilizaban ya los conectores de Amphenol y muchas de las líneas de innovación se convirtieron en estándares industriales.⁵

| | |
|----------------|--|
| 1932 | Fundación de Amphenol Corp. como American Phenolics en Chicago, EUA. |
| 1949 | Fundación de Tuchel-Kontakt GMBH por Ulrich Tuchel en Heilbronn, ALE. |
| 1957 | Comienzo de la expansión de Amphenol. |
| 1966/67 | Amphenol adquiere a Tuchel-Kontakt GmbH, bajo el nombre de Amphenol Tuchel Electronics GMBH |
| 1991 | Amphenol Corp. abre las puertas a inversionistas externos |
| 1996 | Fundación de Amphenol Corp. como American Phenolics en Chicago, EUA. |

⁵ Historia y tabla extraídas del "Product Summary" de ATE.

d. PRODUCTOS: la importancia de los conectores eléctricos y electrónicos.⁶

“En cualquier lugar donde la energía eléctrica sea usada o señales transferidas, es posible encontrar aplicaciones para conectores”. De esta manera ATE introduce a los lectores de su catálogo internacional, demostrando la importancia que en el mundo moderno tienen estos componentes. Los conectores son el método más simple y de menor costo para crear subsistemas o juntar emisores y receptores. Antes, la única función de los conectores era la de transmisión de corrientes de energía –como el de un enchufe de una casa al televisor- sin embargo en la actualidad su uso se extiende no solo a la transmisión de energía sino también a la recepción de señales análogas y digitales –utilizadas diversamente en las telecomunicaciones-. Las principales categorías de productos son: conectores para ‘smart cards’, conectores tanto circulares como rectangulares para la industria del automóvil y conectores rectangulares para diversas industrias.

Las tecnologías claves de la empresa incluyen el estampado, *plating*⁷, *precision Injection*⁸, *insert holding*⁹, *turning*¹⁰, *cable assembly*¹¹, así como la *producción automatizada de partes*. Sin embargo es en el proceso de diseño de prototipos para los clientes lo que permite flexibilidad necesaria para crear partes y productos a la medida del cliente (*quick turn design*).

⁶ Para conocer en detalle los diferentes productos, consultar el catalogo de productos en el “Anexo 1”.

⁷ Es el nombre dado en general a las técnicas para cubrir superficies en la cual se deposita cierto metal en una superficie conductora. Fuente: <http://en.wikipedia.org/wiki/Plated> recuperado el 11.09.07.

⁸ La tecnología ‘Precision Injection’ responde a la necesidad de alcanzar tolerancias dimensionales extremadamente estrechas, frecuentemente en la gama submicro, y mantener estas tolerancias sobre la vida útil de los artículos inyectados. Fuente: <http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/Articulo.asp?A=17893> recuperado el 11.09.07

⁹ Tecnología de empaque que favorece a la producción de serie, dando al componente una parte desechable de esta manera se vuelve más eficiente el proceso de producción.

¹⁰ Proceso que permite crear piezas con una tolerancia milimétrica debido a la naturaleza especializada del proceso. Fuente: www.efunda.com/processes/machining/turn.cfm recuperado el 11.09.07

¹¹ Se refiere al ensamblaje de diferentes tipos de cable a la medida del cliente.

Por la naturaleza de estos productos ATE cuenta con una cartera de clientes reconocida a nivel mundial, como NOKIA¹² en la Industria de Telefonía Celular y en el caso de la industria automotriz, todos los miembros del grupo Volkswagen.

e. CERTIFICACIONES¹³

ATE también utiliza el '*Statistical Process Control*' y ha obtenido las certificaciones *ISO 9001*, incluyendo *QS 9000* y *VDA* para todas sus subsidiarias en todo el mundo.

Todo esto resulta en que ATE ofrece precisamente lo que cada cliente busca, ofreciendo la más alta calidad al menor costo posible.

¹² Según los ejecutivos de ATE, la compañía de celulares ha colocado a la empresa entre sus tres mejores proveedores durante los últimos cinco años.

¹³ Copias de las Certificaciones en la sección de 'Anexos'.

2. EXPLORACIÓN DEL ÁREA DE PRÁCTICAS

ATE divide sus operaciones internas en dos grandes ramas: “*Industrie*” y “*Automotive*”.

La rama “*Industrie*” se dedica a una gama de clientes de varias industrias como: celulares, conectores utilizados en la industria de la salud y aviación. Por su parte la rama “*Automotive*” se dedica solamente a la industria automotriz.

Ambas ramas tienen sus departamentos independientes de *marketing* y de servicio al cliente. Sin embargo, lo anterior no significa que sus estrategias cambien sino que debido a los rasgos culturales de los alemanes, prefieren tener especialistas en cada departamento de ventas. Sobre estos conceptos hablaremos más adelante.

Serán dos los departamentos que analizaremos: El departamento de *Customer Service* y el departamento de *Marketing*. Conoceremos a fondo las estrategias utilizadas por la organización para comercializar sus productos, encontrar nuevos nichos de mercado, y de qué manera mantienen estables las relaciones con los clientes. Es en este punto en concreto donde se dedicará nuestro análisis, encontrando oportunidades de mejora.

Mientras el departamento de *Marketing* se dedica a la elaboración de estrategias y demás actividades gerenciales, el departamento de *Customer Service* es la parte operativa que se encarga ejecutar los planes y estrategias.

Las dos funciones principales de este departamento son el servicio al cliente – siempre manteniendo una excelente calidad en el servicio – y la sincronía entre los pedidos de los clientes y las requisiciones para la producción.

Por esta razón el análisis de las funciones de estos dos departamentos es ideal para conocer las complicaciones interculturales que se pueden dar en una organización internacional.

3. EXPLORACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE PRÁCTICAS

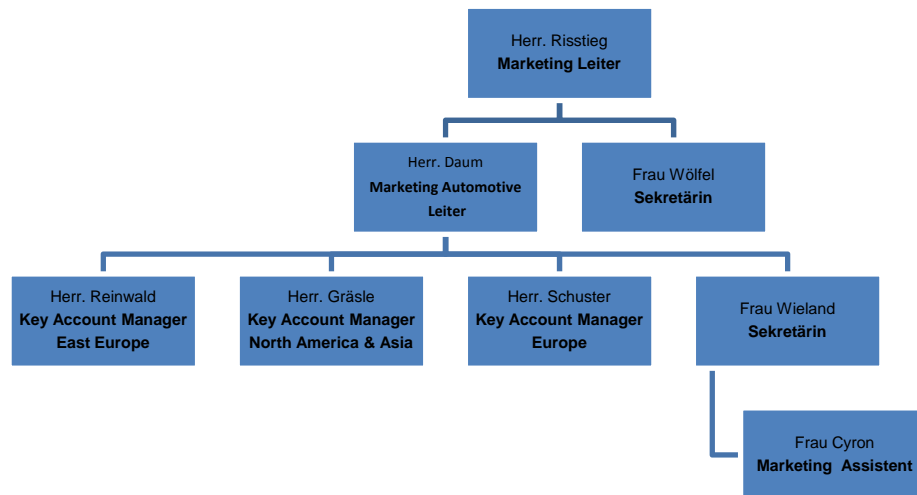
El departamento de *Marketing* (*'Automotive'* e *'Industrie'*), es un área donde sucede el primer contacto entre el cliente y la organización, aquí se atienden las peticiones y demandas del consumidor, para después canalizar correctamente estos pedidos al área más competente, ya sea producción, servicio al cliente, laboratorio de pruebas, etc. Es aquí donde la importancia de un buen "*Approach*" desde el primer contacto disminuye de manera considerable el riesgo en la negociación.

Es importante destacar que en este departamento, durante el periodo comprendido entre el 27 de noviembre del 2006 y el 30 de mayo del 2007, en el cual desarrollé el programa de prácticas profesionales teníamos una jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes, e integrábamos un equipo de trabajo de 7 personas.

El responsable del Departamento de *Marketing* es el Dr. Karl Risstieg, siendo su asistente Adrienne Wölfel. El Gerente de *Automotive*, Rainer Daum, mientras que Hansjörg Gräsle, Hansjürgen Reinwald y Andreas Schuster son Key Account Managers, es decir los encargados de las negociaciones directas con los clientes. Jutta Wieland brinda apoyo directo en cuestiones administrativas y de primer contacto con el cliente y Cornelia Cyron es también un soporte para documentación y facturación, de esta manera Herr Risstieg tiene a su cargo entonces 7 empleados, y él a su vez responde solo al vicepresidente y al presidente de la compañía.

En mi opinión este equipo de trabajo no es intercultural por sí mismo, y a excepción de uno de los miembros, que es de Polonia, todos los demás son alemanes, y de todos ellos solo cuentan con una adecuada preparación intercultural Herr Risstieg y Herr Daum, considero que aunque todos los demás miembros del equipo tienen contacto con diversos clientes en diferentes países y por ende con diversas culturas, no se encuentran debidamente preparados para enfrentar este reto empresarial.

El siguiente es un organigrama que comprende cada una de las posiciones de los colaboradores del departamento de *Marketing*, así como las áreas geográficas de las cuales son responsables.



Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte a los departamentos de Customer Service les corresponde la tarea de atender todo el proceso de mantener una buena relación entre la empresa y el cliente, desde la preparación de cotizaciones especiales, envío de muestras y documentos de embarque, hasta la atención a reclamaciones, requisiciones de productos especiales y un equipo dedicado al cliente estrella que es Nokia.

Por otro lado, también se encargan de la sincronización entre los pedidos del cliente y la existencia en producción manteniendo el balance en los inventarios. Todas estas funciones son llevadas a cabo por medio del SAP, software alemán que sirve a diversas industrias.

El gerente del Departamento es el Ing. Dietmar Schwarz, siendo su asistente Steffen Manske; los Gerentes de Producto, Joachim Schmidt y Hermann Lehmann son los nexos entre los departamentos de Marketing y hacen negociaciones directas con los clientes. Silke Glücklich es la responsable principal de Nokia el cliente estrella y Gabriele Benz lo es también de un cliente importante que es Philips Medical. Herr Schwarz tiene a su cargo entonces 11 empleados, él a su vez responde solo al director de ventas, al vicepresidente y al presidente de la compañía.

El siguiente es un organigrama que comprende cada una de las posiciones de cada uno de los colaboradores del departamento de '*Customer Service*' así como sus principales clientes a los cuales deben de atender.



Fuente: Elaboración Propia.

Cada uno de los empleados tiene responsabilidad sobre alguna región específica del mundo, lo que permite que se especialicen en esa misma región y así puedan tener mejor calidad en el servicio. Sin embargo, los colaboradores no siempre tienen el adecuado *'approach'* intercultural, por el contrario ellos se muestran disidentes e intolerantes.

Mi opinión es que los que han logrado tener mayor éxito en mantener la calidad en el servicio son aquellos que tuvieron la oportunidad de tener contacto con otras culturas.

4. EVALUACIÓN DE PROBLEMAS POTENCIALES EN EL TRABAJO EN EL ÁREA DE PRÁCTICAS.

Gracias a nuestros estudios universitarios, sabemos que en una empresa el proceso de negociación con proveedores y clientes es por sí mismo complejo. Sin embargo, todo se vuelve aun más complicado cuando la interacción es entre diferentes culturas. Para el éxito de toda organización –con este tipo de contacto Intercultural- se debe tomar en cuenta conceptos como la cultura, el lenguaje, la geografía y la misma idiosincrasia de los demás países, si es que se pretende establecer sólidas relaciones comerciales fuera de las propias fronteras.

En el caso de los departamentos de *Customer Service* y de *Marketing* que tienen relaciones directas con el cliente, las dificultades de la interacción entre culturas suceden todo el tiempo. Por esta misma razón, la optimización de las mismas es de vital importancia para mantener la calidad en el servicio.

Durante los seis meses en los cuales colaboramos en ATE –en el departamento de *Marketing* y el de *Customer Service*- y de acuerdo a lo aprendido durante el curso en nuestra carrera nos permitió detectar la gran relevancia que tiene una visión intercultural cuando se pretende establecer relaciones de negocios y crear ambientes propicios para ATE y cualquier socio comercial, obteniendo el mayor beneficio posible.

5. SELECCIÓN DE UN PROBLEMA COMO “CASO VIVENCIAL”

Por lo observado, hay diversas áreas de oportunidad para mejorar las relaciones interculturales entre los clientes y ATE. La organización siempre ha tenido el acierto de incluir por lo menos a un practicante extranjero, en diferentes áreas de la organización. Además de los practicantes varios colaboradores pertenecen a otros países lo que resulta de especial interés el intercambio cultural que se genera día con día. Es apreciable esta iniciativa, sin embargo existen aún grandes faltas que de ser resueltas con acciones concretas generarían beneficios para la organización, dentro de la misma y para los clientes y socios: beneficios internos como la mejora del ambiente de trabajo y beneficios externos como una negociación efectiva con clientes y socios comerciales.

Es nuestro objetivo principal analizar la importancia que tienen las Relaciones Multiculturales desde un punto de vista teórico, mostrar anécdotas de éxito y de fracaso en una Negociación, evaluar los hechos en base a la teoría y finalmente presentar una conclusión, aunada a sugerencias para optimizar las operaciones de ATE en el aspecto de la administración Intercultural.

