

Caso: “Empresa Firt Car”

- La empresa se dedica a la venta de automóviles.
- Constituye una extensa red de concesionarias que venden autos nuevos y unidades usadas.
- También albergan un número de negocios relacionados con la industria tales como: alquiler de autos ejecutivos, escuela de manejo, venta de accesorios y el negocio de blindados.
- Esta empresa es de origen familiar y hoy conviven dos generaciones en su nivel de dirección.
- Con distintas habilidades, la segunda generación ha logrado un posicionamiento de marca muy importante y hoy lideran el mercado de ventas de las principales marcas de automóviles.

¿Qué es lo que viene sucediendo?

- Si bien el crecimiento ha sido sostenido en estos últimos años, pasaron de ser una pequeña empresa a una empresa mediana y grande, en volumen de negocio y dotación de personal acarrean todos los “síntomas” de este crecimiento y, lejos de haber consolidado la gestión, aún queda un gran recorrido.
- Algunas personas que ocupan posiciones claves en la compañía no reúnen las habilidades requeridas para estos puestos, aunque sí cuentan con la confianza de sus dueños, sobre todo, los de la primera generación.
- La segunda generación engloba un número importante de parientes entre los cuales se destaca uno en particular: el señor A. Con mucho criterio ha podido generar esta compañía, pero no logra el apoyo de sus primos y hermanos que ocupan roles directivos también. Toda decisión tiene un costo emocional muy alto.
- Esta situación se ha devenido en un folclore dentro de la organización. La gente más allegada y algunos empleados consiguen algunos “beneficios” a partir de establecer relaciones particulares con algunas personas de la familia, sabiendo que se basan en la rivalidad de los mismos, puesto en las opiniones.
- A través de un proceso profundo de reingeniería interna han logrado incorporar gente profesional.
- Algunos Gerentes, fuera del núcleo familiar y con importante experiencia, están generando un cambio de paradigma en la industria. De despachantes de autos, se han constituido en una verdadera empresa de servicio.
- Como toda empresa del rubro, cuenta con constantes auditorías de las terminales automotrices de los autos que venden, lo que hace un exhaustivo control de la calidad de los procesos y la calidad en la atención.

Estructura de la organización

Poseen un área de Ventas, donde exhiben sus autos, un sector de Postventa, un área de Administración de Ventas y el área de Staff. En total, suman algo más de 600 empleados.

Están por implementar un CRM que permita la alineación de los procesos a través de una concepción muy orientada al cuidado del cliente. Sin embargo, hay muchos problemas aún en esta implementación.

Algunos indicadores a considerar

Si bien el área de Recursos Humanos no cuenta con una plataforma de información tecnológica adecuada, tienen algunos datos que deberían ser considerados. En los vendedores, la rotación se mantiene en un 30%, mientras que en las posiciones de liderazgo un 20%. Esto indica una tendencia en alza, según la evolución de los últimos tres años.

Según RRHH, los principales motivos de salida son:

- la gente no puede seguir los cambios,
- hay mucha ambigüedad en los procesos,
- no hay reconocimiento,
- comentan que deberían ganar mucho más para sostener el ritmo de trabajo.

En cuanto al crecimiento en la dotación, la tasa de incremento ha sido de un 80% anualmente.

Datos de la encuesta de clima

Para un mejor manejo de los datos, tiene a su disposición una tabla de Excel que podrá descargar desde la actividad.