

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta de Mejora en la Rentabilidad del Sistema de Mantenimiento
de Lubricantes en el Concesionario Automóviles S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Joseph Maycol Asencios Príncipe, DNI: 40926353

Felix Alberto Salas Flores, DNI: 25745230

Renzo Traverso Carrasco, DNI: 41757062

Pedro Alberto Villavicencio Mendoza, DNI: 44351710

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, DNI: 42800984

ORCID 0000-0001-8098-6401

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Julianna Paola Ramírez Lozano de Peñaflor

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

Surco, abril 2021

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias, por darnos su apoyo y brindarnos palabras de aliento en todo momento. También agradecemos a nuestro asesor, el profesor Benzaquen De Las Casas, quien con sus conocimientos y apoyo nos orientó a través de cada una de las etapas de esta consultoría para alcanzar los resultados que se buscaban. Del mismo modo, agradecemos la colaboración del personal de la empresa Automóviles SA, por brindarnos su confianza, su tiempo y los recursos que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiésemos podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último, agradecemos a todos nuestros compañeros por el apoyo brindado a lo largo de la maestría.

Dedicatoria

A Dios por ser guía espiritual a lo largo de nuestras vidas, gracias a su voluntad todo es posible. También dedicamos este trabajo con gran amor a nuestras familias por el apoyo incondicional, sus bendiciones, por impulsarnos a ser mejores y alcanzar con éxito esta carrera.

Resumen Ejecutivo

Automóviles SA es una empresa especializada en la venta y servicios post venta de vehículos en las regiones de Junín, Ayacucho y Huancavelica, fue fundada en el año 1965, y es el único concesionario autorizado de la Toyota en toda la región centro. Dos aspectos importantes en el crecimiento de la organización son: (a) las relaciones comerciales que se tiene con empresas del sector agropecuario y minero que existen en la región centro y (b) la otorgación de créditos directos a clientes de confianza.

El objetivo de la consultoría fue identificar el problema principal a través del análisis de las principales causas y brindar propuestas de alternativas de solución. En consecuencia, el problema principal identificado fue el bajo margen de ganancia que genera el cambio de aceites en la línea de negocios de servicios post venta, la cual tiene como origen a diversos factores tales como: (a) ineficiencia en la gestión de abastecimiento por la poca disponibilidad de espacio físico para almacenar aceites en distintas presentaciones de galoneras, (b) aumento del número de competidores que brindan el servicio de mantenimiento de vehículos y camiones, específicamente en lo que respecta a cambio de aceite, y (c) deficiencia en el tiempo de atención del servicio de cambio de aceite.

Para tener un mejor entendimiento del problema principal del presente trabajo y para brindar propuestas eficaces de solución, se desarrolló el análisis de causa-raíz para tener un mejor entendimiento del origen del problema, y junto con el análisis interno y externo de la organización ayuden a plantear la mejor solución que se alinee a las estrategias de la organización. Adicionalmente se consideró la revisión literaria, las cuales estuvieron orientadas a entender cuáles son los factores principales que afectan la rentabilidad de toda empresa, tal como la gestión adecuada de los costos, la asignación de precios y el control eficiente de inventarios y de gastos.

Abstract

Automobiles SA is a company specialized in the sale and after-sales services of vehicles in the regions of Junín, Ayacucho, and Huancavelica. It was founded in 1965 and is the only authorized Toyota dealer in the entire Central Region. Two main aspects in the organization's growth are: (a) the commercial relationships existing with companies in the agricultural and mining sector in the Center Region and (b) the grant of loan-extensions to trusted clients.

The consultancy object went to identify the main problem through the analysis of the primary causes and provide proposals for alternative solutions. Consequently, the main problem identified was the low-profit margin generated by the change of oils in the after-sales service business line, produced by various factors such as: (a) inefficiency in the management of supply by the limited availability of physical space to store oils in different gallon presentations, (b) increase in the number of competitors who provide vehicle and truck maintenance services, especially concerning oil change, and (c) deficiency in the time at oil change service attention.

To have a better understanding of the main problem of the present work and to provide successful solution proposals, the root-cause analysis was developed to have a better comprehension of the origin of the problem, and together with the internal and external analysis of the organization help to propose the best solution that aligns with the organization's strategies. Additionally, the literary review went considered aimed in understood which are the main factors that affect the profitability of any company, such as the adequate management of costs, the allocation of prices, and the efficient control of inventories and expenses.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo 1: Situación General	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	4
1.3 Productos.....	11
1.4 Misión, Visión y Valores de la Compañía	13
1.4.1 Visión.....	13
1.4.2 Misión.....	13
1.4.3 Valores y cultura.....	13
1.5 Estructura Organizacional	15
1.6. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	16
1.7 Conclusiones	17
Capítulo 2: Análisis del Contexto	18
2.1 Análisis Externo	18
2.2 Análisis PESTE.....	18
2.2.1 Entorno político – legal	18
2.2.2 Entorno económico.....	19
2.2.3 Entorno socio cultural.....	21
2.2.4 Entorno tecnológico.....	22
2.2.5 Entorno ecológico.....	23
2.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	24
2.4 Cinco Fuerzas de Porter	24
2.4.1 Amenaza de nuevos competidores	24

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores	28
2.4.3 Poder de negociación de los clientes	29
2.4.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos	29
2.4.5 Rivalidad entre los competidores	32
2.5 Matriz Perfil Competitivo	33
2.6 Oportunidades	34
2.7 Amenazas	34
2.8 Análisis Interno	35
2.8.1 Administración	35
2.8.2 Marketing.....	35
2.8.3 Operaciones	36
2.8.4 Financiero	37
2.8.5 Recursos humanos	38
2.8.6 Sistemas de I &T	39
2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos	41
2.10 Fortalezas	42
2.11 Debilidades.....	42
2.12 Conclusiones	42
Capítulo III: Problema Clave	44
3.1 Metodología de Trabajo	44
3.2 Lista de Problemas	45
3.2.1 Restricciones para incrementar la venta de automóviles.....	46
3.2.2 Mercado informal de repuestos	47
3.2.3 Baja rentabilidad en el servicio de cambio de aceites	50
3.3 Problema Central.....	50

3.3.1 Rentabilidad.....	50
3.3.2 Abastecimiento	51
3.3.3 Magnitud.....	51
3.3.4 Tiempo.....	51
3.4 Resumen	52
Capítulo IV: Revisión de Literatura	53
4.1 Mapa de Literatura	53
4.2 Revisión de Literatura	53
4.2.1 Gestión de costos	53
4.2.2 Gestión de precios	59
4.2.3 Administración de inventarios.....	62
4.2.4 Control de gastos	65
4.3 Conclusiones	66
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	68
5.1. Mano de obra.....	68
5.1.1. Capacitación insuficiente.....	68
5.1.2. Desconocimiento tecnológico.....	69
5.2. Métodos.....	69
5.2.1. Servicios no programados	69
5.2.2. Falta de estandarización de tiempos y procesos	69
5.3. Material	70
5.3.1. Inadecuado Stock de materia prima.....	70
5.3.2. Costos elevados	70
5.4. Gestión	71
5.4.1. Carencia de proyectos de crecimiento empresarial	71

5.4.2. Capacidad ociosa de operarios	71
5.5. Servicio.....	72
5.5.1 Clientes insatisfechos (Por precio)	72
5.5.2 Tiempos altos de espera y/o atención	73
5.6 Mercado.....	73
5.6.1 Guerra de precios.....	73
5.7 Medio ambiente.....	75
5.7.1 Falta de gestión ambiental	75
5.8 Diagrama de causa y efecto.....	75
5.9 Matriz de priorización	75
5.10 Factibilidad.....	75
5.11 Beneficio	78
5.12 Resultado.....	78
5.13 Resumen.....	78
Capítulo VI: Alternativas de Solución	80
6.1 Sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado	80
6.1.1 Hitos de la implementación	81
6.2 Mejora de la Capacidad Ociosa.....	82
6.2.1 Programación de mantenimiento vehicular para cambio de aceites.....	82
6.2.2 Personal operario <i>Part Time</i>	84
6.3 Mejora de la Marca a Través de la Responsabilidad Social.....	85
6.3.1 Medio Ambiente	85
6.3.2 Convenio con instituciones de la región.....	86
6.3.3 Mejoras del ornato de la comunidad.....	87
6.3.4 Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa.....	88

6.4 Mejora en las Capacidades del Personal de Atención en Taller	89
6.4.1 Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño	89
6.4.2 Establecer convenios con instituciones educativas	90
6.5 Mejora de los Procesos de Atención Post Venta.....	90
6.5.1 Definir y documentar los procesos	90
6.5.2 Plan de difusión y capacitación de los procesos.....	93
6.6 Resumen	98
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	99
7.1 Etapas	99
7.1.1 Suministro, fabricación e instalación de estructuras metálicas.....	99
7.1.2 Hitos del montaje	99
7.2 Diagrama de Gantt	100
7.2.1 Fabricación en taller.....	101
7.2.2 Montaje	101
7.2.3 Fin del montaje	101
7.3 Capacitación Interna.....	101
7.4 Riesgos	102
7.5 Conclusiones	102
Capítulo VIII: Resultados Esperados	103
8.1 Análisis Financiero del Proyecto.....	103
8.2 Conclusiones	108
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	109
9.1 Conclusiones	109
9.2 Recomendaciones.....	111
Referencias.....	113

Apéndice A: Entrevista al Director Principal de Automóviles S.A.....	120
Apéndice B: Entrevista al Gerente Comercial de Automóviles S.A.....	124
Apéndice C: Figuras del Análisis del Contexto.....	129
Apéndice D: Figuras de Los Equipos del Sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado	131

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Canvas Automóviles S.A.</i>	12
Tabla 2	<i>Principales Vehículos Marca Toyota que Comercializa Automóviles SA</i>	12
Tabla 3	<i>Principales Vehículos Marca HINO que Comercializa Automóviles SA</i>	13
Tabla 4	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Automóviles SA</i>	25
Tabla 5	<i>Matriz de Perfil Competitivo de Automóviles SA</i>	33
Tabla 6	<i>Matriz de Factores Internos</i>	41
Tabla 7	<i>Resultados de Jerarquización del Problema</i>	46
Tabla 8	<i>Situación Actual de la Venta de Automóviles</i>	48
Tabla 9	<i>Situación Propuesta de la Venta de Automóviles</i>	49
Tabla 10	<i>Mapa de Literatura</i>	54
Tabla 11	<i>Matriz de Priorización de Causas Raíz</i>	76
Tabla 12	<i>Análisis de Priorización de Causas Raíz</i>	77
Tabla 13	<i>Cronograma de Implementación e Hitos del Proyecto Sistema Automatizado de Lubricación</i>	81
Tabla 14	<i>Estadística 2020 Recepción Vehicular para Mantenimiento Vehicular</i>	83
Tabla 15	<i>Estadística 2020 # de Operarios que se Necesitan por Turno para Recepción/ Mantenimiento Vehicular</i>	84
Tabla 16	<i>Comportamiento Demanda de Aceites 2018-2020</i>	86
Tabla 17	<i>Equipos Dispensadores en Bahías, del Cuarto de lubricantes y Software</i>	104
Tabla 18	<i>Proyección de Ventas (Aceites) & Estado de Pérdidas y Ganancias 2019</i>	105
Tabla 19	<i>Estructura de Costos de Aceites y Ahorro Proyectado</i>	106
Tabla 20	<i>Flujo Económico</i>	107

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Vista del frontis del concesionario Automóviles SA.....	1
<i>Figura 2.</i> Vista interior del lado de venta de vehículos Toyota.....	2
<i>Figura 3.</i> Vista frontal del punto de ventas en el Centro Comercial Real Plaza.	3
<i>Figura 4.</i> Vista externa de la tienda de repuestos en la zona repuestera de la ciudad.	3
<i>Figura 5.</i> Vista exterior 1 del patio de servicio, plancha y pintura.	4
<i>Figura 6.</i> Organigrama general Automóviles SA.....	15
<i>Figura 7.</i> Organigrama de Automóviles SA Ayacucho.....	16
<i>Figura 8.</i> Porcentajes de las principales actividades económicas de Junín.	20
<i>Figura 9.</i> Primera imagen verdadera de la nueva camioneta Santa Cruz, que entraría a participar en el segmento Pick-Up, de la marca Sur Coreana Hyundai.....	26
<i>Figura 10.</i> Local de venta de vehículos multimarca. Se pueden apreciar unidades de la marca Toyota y Chevrolet, nuevas y en diversos colores.	27
<i>Figura 11.</i> Pequeño taller informal, ubicado en avenida principal de la ciudad.	28
<i>Figura 12.</i> Pantalla donde se visualiza la forma en que la empresa MOVO carga a la tarjeta de crédito el servicio de alquiler de los scooters.....	30
<i>Figura 13.</i> Taller multimarca ubicado en el centro de la ciudad.	32
<i>Figura 14 .</i> La sombrilla de Kaizen.	58
<i>Figura 15 .</i> Diagrama Ishikawa – Automóviles S.A.	68
<i>Figura 16.</i> Diagrama de Pareto – Causas raíz del problema central de la empresa Automóviles SA.....	77
<i>Figura 17.</i> Flujo detallado del servicio de gestión de citas.	94
<i>Figura 18.</i> Flujo detallado de atención de taller móvil.....	95
<i>Figura 19.</i> Flujo detallado del servicio de recojo y entrega a domicilio.	96
<i>Figura 20.</i> Flujo detallado del servicio de mantenimiento de contacto reducido.....	97

<i>Figura 21.</i> Cronograma detallado de implementación del Sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado.	100
---	-----

Capítulo 1: Situación General

En el presente capítulo se presenta a la empresa Automóviles SA, la cual se ha analizado con el fin de identificar la problemática actual.

1.1 Presentación de la Compañía

Automóviles SA es una empresa especializada en la venta y servicios post venta de vehículos en las regiones de Junín, Ayacucho y Huancavelica. Con una trayectoria mayor a 50 años, Automóviles SA es hoy el único Concesionario autorizado Toyota de la región Junín desde hace más de 35 años. Cuenta con cuatro puntos de venta de vehículos en la zona, además de un punto de venta de repuestos (ver Figura 1).



Figura 1. Vista del frontis del concesionario Automóviles SA.

Automóviles SA fue fundada en el año 1965 con un capital de cuarenta mil nuevos soles por José Traverso Pozo quien hasta el día de hoy sigue a cargo de la compañía. En el año 1983 se le otorgó la autorización para ser el único concesionario autorizado de la Toyota en toda la región centro, el cual se le dio debido al buen trabajo que venía desarrollando y a la buena reputación que había generado en el mercado huancaíno (ver Figuras 2, 3 y 4). El 2009

se inició las ventas en la ciudad de Ayacucho, a través de un solo punto de venta y debido a la gran acogida, el 2012 implementó un local más grande con la finalidad de poder brindar un mejor servicio de venta e incluir servicios de post venta como mantenimiento, reparación y venta de auto partes. A lo largo de estos 35 años, Automóviles ha sido varias veces premiado y reconocido por Toyota debido a los buenos cumplimientos de ventas, altos estándares de servicio y el liderazgo de mercado que han mantenido en la región.

Actualmente, la empresa cuenta con casi cien colaboradores entre personal de venta, post venta, back office y ejecutivos. Una clave importante en el crecimiento sostenido de la organización es el crecimiento de la región a través de las industrias agropecuaria y minera, la cual requiere de maquinaria que brinda la empresa. Además de otorgar créditos directos a clientes de confianza y con los cuales mantienen relaciones comerciales muy cercana.



Figura 2. Vista interior del lado de venta de vehículos Toyota.



Figura 3. Vista frontal del punto de ventas en el Centro Comercial Real Plaza.



Figura 4. Vista externa de la tienda de repuestos en la zona repuestera de la ciudad.

Asimismo, cuenta con un punto de ventas, servicio y repuestos en la ciudad de Ayacucho y próximamente estará ampliando operaciones a la selva central del Perú. Ofrece también, el servicio de mantenimiento, planchado y pintura para vehículos menores y camiones, en un patio de servicio con lo último en tecnología y equipos necesarios para el correcto diagnóstico y reparación de las unidades (ver Figura 5).



Figura 5. Vista exterior 1 del patio de servicio, plancha y pintura.

Automóviles SA, ha ofrecido a sus clientes, toda la gama de vehículos Toyota e Hino. Más de 20 modelos distintos entre vehículos menores, vehículos medianos, camionetas, vehículos para transporte de pasajeros y camiones. Comercializador de marcas reconocidas como líderes en el mercado nacional e internacional.

Además, los productos han sido considerados como vehículos de inigualable calidad, durabilidad y resistencia en las condiciones más severas, además de ofrecer las mejores condiciones en precios de reventa del mercado. También cuenta con sistemas de financiamiento propio, así como con entidades financieras externas, los cuales le permiten al cliente, llevarse un vehículo nuevo de manera más fácil y ágil.

1.2 Modelo de Negocio

Automóviles SA ha manejado un modelo de negocio tradicional respecto a la venta de automóviles y servicios de atención post venta para vehículos (ver Tabla 1). Sin embargo, la clave del crecimiento del negocio se da debido a la exclusividad que mantiene con marcas de prestigio como Toyota e Hino, quienes son líderes de mercado y apalancan la buena reputación de la compañía.

Como menciona Alfonso (2019) “El modelo de negocio de los concesionarios se basa en tres pilares: ventas (VN y VO), recambio y taller. Cuanto mayor es el tráfico en estas áreas superior es también su nivel de rentabilidad, al cubrirse tanto los costes fijos como los

variables”. Además, la empresa cuenta con un sistema de crédito directo para sus clientes, el cual es muy competitivo a nivel del sector financiero el cual fortalece la imagen y relación con los consumidores. Como empresa concesionaria autorizada de la marca Toyota, comercializa y brinda servicios de atención post venta a los vehículos de las marcas Toyota e Hino, con la opción de financiamiento en los departamentos de Junín y Ayacucho. Los servicios post venta que ofrece son de mantenimiento y venta de repuestos para toda la variedad de modelos que ofrece.

De acuerdo al modelo canvas, el modelo de la empresa estaría estructurado de la siguiente manera:

Propuesta de valor. Servicio de venta y mantenimiento de vehículos de las marcas Toyota y Hino, basado en los pilares de calidad total, transparencia y atención a los detalles. Todo ello, apalancado por un equipo de personas altamente capacitadas en sus respectivas áreas, en conjunto con instalaciones de primer nivel y equipos de última generación. La experiencia de más de 50 años, respalda el profesionalismo con el que se realizan todas las operaciones

Segmentos de clientes. Las regiones de Junín y Ayacucho están conformadas por grupos demográficos y psicográficos muy amplios. En el caso de la segmentación demográfica, se puede encontrar personas que viven en lugares muy recónditos, sin mayores estudios, cuya ocupación es únicamente el trabajo de campo o ganadero. Por otro lado, en las zonas de las principales ciudades, se puede encontrar personas con estudios, que viven en lugares agradables, por encima del promedio y cuya ocupación puede ser como dependientes o independientes, esto para ambos sexos.

Sin embargo, en ambos casos, esa persona puede tener el poder adquisitivo para adquirir un vehículo nuevo, así como para realizar los posteriores servicios al mismo, en las instalaciones del concesionario. Esto hace que la posible segmentación de clientes sea más

compleja de lo normal. No basta con utilizar estadísticas sobre niveles socioeconómicos y utilizar eso para determinar a qué clientes desea llegar o de qué manera.

De igual forma, debido a las diferencias notorias respecto a estilos de vida, se pensaría que las personas que viven en zonas alejadas alto andinas, conocidas como la Puna, difícilmente tendrían posibilidades de adquirir un vehículo. Sin embargo, esto no es así. Esas personas tienen por costumbre, juntar sus ahorros para poder adquirir bienes como vehículos que luego utilizan como herramienta de trabajo.

Por lo expuesto, se puede considerar que el universo de posibles clientes es bastante amplio y el perfil al que la empresa apunta sus acciones, va de la siguiente manera:

- Hombres y mujeres, de 25 a 80 años, con ingresos mensuales por encima de los dos mil soles o con posible aval financiero.
- Lugar de residencia, urbano y rural
- Trabajadores dependientes e independientes, entre los que se encuentran empresarios, agricultores, policías, taxistas, etc.
- El posible NSE al que estas personas podrían pertenecer, de acuerdo a los lineamientos que utiliza el INEI para segmentar bajo esta modalidad, no aplica.

Canal de distribución y ventas. Respecto a los canales disponibles en la ciudad de Huancayo, la empresa cuenta con una sede principal en la ciudad, donde se realizan operaciones de venta de vehículos, servicios de mantenimiento o reparaciones y venta de repuestos y lubricantes. Adicionalmente, cuenta con un local próximo a aperturar, que brinda los mismos servicios que la sede principal, pero en un espacio bastante menor, en la zona de Chilca, esto, con la intención de cubrir una demanda no atendida por motivos de lejanía.

También cuenta con dos puntos de venta de vehículos, uno en el centro de la ciudad y otro en uno de los únicos dos centros comerciales de la ciudad. Por último, también tiene una pequeña tienda sólo de repuestos, en la zona repuestera de la ciudad.

En la ciudad de Ayacucho, Automóviles S.A. cuenta con un local de casi tres mil metros, a 10 minutos del centro de la ciudad. En este local, se brindan los servicios de venta de unidades nuevas, servicios de mantenimiento y venta de repuestos por mostrador.

En lo que respecta a canales de comunicación, la empresa se apoya sobre herramientas de marketing de tipo convencional ATL, específicamente con pauta en televisión nacional, radio y paneles. Hace uso también de canales digitales como redes y web.

Cabe mencionar que la comunicación con los clientes atendidos se mantiene constante, mediante llamadas de seguimiento. Esto, con la intención de conocer su opinión respecto al servicio brindado, lo que permite crear un lazo con los mismos, buscando fidelizarlos.

Relación con los clientes. Automóviles S.A. busca crear y posicionar en la mente de sus clientes, el concepto de que es la empresa comercializadora de vehículos en la que pueden confiar al momento de adquirir un vehículo, así como al querer realizar algún tipo de servicio mecánico. La empresa busca fomentar que las relaciones con los clientes sean personales, ya sea cara a cara o vía telefónica, así como por medios digitales, siempre de manera personalizada. Por otro lado, en toda la posible comunicación entre colaboradores de la empresa y clientes, el mensaje siempre apunta a generar confianza, así como comunicar la propuesta de valor de la empresa, resaltando la experiencia, la calidad y transparencia en las operaciones.

Socios clave. Los socios clave de Automóviles S.A. son los siguientes:

Toyota del Perú: proveedor de los vehículos y repuestos, así como de capacitaciones para personal diverso de la empresa.

Instituciones financieras. La empresa trabaja con las principales instituciones financieras del país, entre las que se encuentran bancos, cajas municipales de ahorros, fondos colectivos y en algunos casos, cooperativas, para el caso de operaciones con comunidades

campesinas.

Talleres. En el caso de reparaciones que requieran de servicios de tornería, rectificadores de motores y tapizados de asientos.

Empresas del sector de telecomunicaciones: Brindan el servicio de telefonía fija y móvil para oficinas y personal con contacto con clientes, así como los servicios de internet, necesarios para las operaciones diarias. También cuenta con proveedores de servicios de geolocalización por medio de equipos de GPS, que son instalados en las unidades financiadas.

Proveedores de suministros de oficina. Los diferentes materiales utilizados en la operación diaria, como papel, útiles de escritorio, etc.

Equipos de cómputo. Al igual que los proveedores de suministros de oficina, Automóviles S.A. cuenta con proveedores específicos que brindan soporte en lo que a equipos de cómputo se refiere.

Actividades clave:

Las principales actividades clave de Automóviles S.A. se pueden dividir en cuatro áreas:

Producción. Para el caso de ventas de vehículos, es necesario mantener stocks adecuados de vehículos, en sus diferentes versiones, modelos y colores, claro está, de acuerdo al potencial de comercialización de la zona. Asimismo, mantener al personal, siempre capacitado y en constante entrenamiento sobre los procesos de venta establecidos por la marca.

Para el caso del área de post venta, la cual incluye mantenimiento y repuestos, es necesario también contar con técnicos altamente calificados y capacitados, así como verificar que los stocks de repuestos de almacén se encuentren siempre en las cantidades correctas, para evitar quiebres de stock.

Marketing. Se lleva una coordinación constante entre marca y concesionarios, la cual permite llevar a cabo actividades de marketing que permiten a los equipos de ventas, contar con las herramientas necesarias para poder cumplir sus metas de ventas y a los equipos de postventa, cumplir con las metas de servicios realizados.

Estas actividades incluyen publicidad, eventos, actividades BTL, lanzamientos de nuevos modelos, campañas de equipamiento para algunos vehículos o para algunos servicios de mantenimiento.

Finanzas. Mantener relación constante con las principales entidades financieras es primordial. Esto permite a la empresa, poder agilizar operaciones diversas, ya sea para el cierre de ventas de diversos clientes, así como para aprovechar oportunidades de inversión con las utilidades que genera el core del negocio. Estas oportunidades pueden ser compra de títulos valores como acciones, bonos, etc. De igual manera, en el caso de requerir una inyección de capital, una buena relación con estas entidades permite acceder con mayor facilidad y mejores condiciones, a créditos.

Recursos humanos. Un buen manejo de las actividades de recursos humanos le permite a Automóviles S.A., contar con personal cada vez más comprometido con la empresa, reduciendo la rotación de personal. Por otro lado, respecto a las actividades clave hacia los clientes, el buen manejo de estas, como la comunicación constante y el toque humano en el trato personalizado, genera un papel fundamental en la empresa. Muchos de los clientes que se reciben a diario, son clientes fidelizados, cuya experiencia previa de compra, fue lo suficientemente buena como para decidir volver a repetir la grata experiencia inicial.

Recursos clave:

Los principales recursos clave que requiere Automóviles S.A. para poder desempeñar sus operaciones diarias son los siguientes:

Liquidez. La empresa mantiene cuentas corrientes en los principales bancos del país,

recursos que son utilizados en el momento que se necesita realizar pagos a proveedores de cualquier índole, como para adquirir vehículos o repuestos a Toyota del Perú.

Personal capacitado. Automóviles S.A. cuenta con personal constantemente capacitado para todas las áreas, no sólo las de contacto con clientes, sino también las áreas técnicas.

Infraestructura. La empresa cuenta con las instalaciones y equipos necesarios para poder brindar una atención de primera calidad a todos sus clientes. El concesionario está considerado como uno de los más grandes del país y con un equipamiento de primera, sobretodo en el área de servicio de vehículos, donde se cuenta con equipos de última generación. Esto permite brindar una atención precisa y casi a prueba de errores, a los clientes.

Flujo de ingresos. Los flujos de ingresos de Automóviles S.A. están basados en precios estipulados principalmente por la marca. Sin embargo, les es posible “jugar” un poco con los mismos, ya que por las costumbres e idiosincrasia de la zona, es posible que los clientes se “asusten” con algunos precios. Además, la alta competencia con empresas del mismo rubro, que comercializan otras marcas, así como otras que comercializan la misma marca, es tan fuerte, que en muchas ocasiones es necesario afectar los márgenes de ventas, por no perder a los clientes, es una negociación que a veces se hace necesaria. Esta “flexibilidad” es únicamente autorizada por las gerencias correspondientes. Sin embargo, siempre buscan generar el mayor valor por lo que los clientes pagan.

Los pagos realizados por los clientes pueden ser de tres maneras:

- En efectivo
- Mediante el uso de tarjetas de crédito o débito
- Vía transferencias bancarias (de cuentas personales o desde otra entidad financiera, dependiendo del monto)

Estructura de costos. Costes más importantes del modelo de negocio: Adquisición de vehículos al proveedor y adquisición de equipos para mantenimiento de unidades. Recursos clave más caros.

Personal de ventas. Se vuelven uno de los recursos clave más costosos ya que sus sueldos están compuestos por una parte fija y una variable, la que genera una carga de beneficios sociales bastante fuerte. La parte variable, comúnmente llamada comisiones, es bastante alta.

Infraestructura. Los equipos de última generación requieren de inversión elevada que si bien está calculada para ser recuperada en un tiempo determinado, es bastante fuerte.

La liquidez no la consideran un coste importante ya que son recursos propios y no tiene un costo financiero.

Actividades clave más caras:

Recursos humanos. La constante capacitación de personal es un costo a considerar, ya que son capacitaciones continuas para diversas áreas, tanto de ventas, finanzas, contabilidad y técnicas.

Marketing. Otra actividad para considerar, ya que se realizan gastos mensuales en diferentes actividades de marketing para empujar las ventas de vehículos y lograr atraer clientes a realizar sus mantenimientos.

1.3 Productos

Automóviles SA, ha contado con alrededor de treinta mil SKU's entre vehículos y repuestos para las marcas Toyota e Hino, de los cuales más del 80% se han concentrado en repuestos y materiales para mantenimiento de los vehículos (ver Tabla 2 y 3). Sin embargo, solo mil novecientos SKUs han sido de alta rotación y en los cuales la compañía ha enfocado los recursos ya que han sido los que han producido la mayor cantidad de ingresos y lo más demandado en la zona.

Tabla 1

Canvas Automóviles S.A.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Toyota del Perú Entidades Financieras Talleres (tornería, rectificando y tapizado) Empresas de telecomunicaciones y servicios de geolocalización. Proveedores suministros de oficina. Proveedores equipos computo	Venta y Servicios post venta de vehículos Toyota- Marketing: Actividades de marketing entre Toyota del Perú y concesionario. Finanzas: Coordinación con entidades financieras que agilicen cierres de ventas, captar financiamiento y definir oportunidades de inversión. Recursos humanos: Identificación y desarrollo de talento. Fidelización de colaboradores. Recursos Clave Liquidez Personal capacitado Infraestructura: Instalaciones y equipos de última generación.	Servicio de venta y mantenimiento de vehículos de las marcas Toyota y Hino. Todo ello, apalancado por un equipo de personas altamente capacitadas en sus respectivas áreas, en conjunto con instalaciones de primer nivel y equipos de última generación.	Crear y posicionar a la empresa como el comercializador número 1 en venta y mantenimiento de vehículos en la región. Desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo. Canales Tiendas Propias PDVs exhibición retail Tienda de repuestos en zona repuestera.	Sexo: ambos. Edad: 25 a 80. Ingresos: > S/. 2,000 o con aval financiero. Lugar de residencia: urbano y rural. Dependientes e independientes: empresarios, agricultores, policías, taxistas, etc.
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
Costes más importantes del modelo de negocio: adquisición de vehículos a proveedor y adquisición de equipos para mantenimiento de unidades. Recursos claves más caros: Personal de ventas e infraestructura La liquidez no tiene costo financiero pues son recursos propios Actividades claves más caras: Recursos humanos, debido a las constantes capacitaciones para todas las áreas, así como Marketing, donde todos los meses se realizan gastos importantes para comunicar y crear herramientas para apoyar, tanto al área de ventas como al área de servicio de unidades.		Precios estipulados por la marca, pero se puede "jugar" un poco con los márgenes Generación del concepto "mayor valor" por lo que los clientes pagan Formas de pago: Efectivo, tarjetas de crédito y débito y transferencias bancarias		

Tabla 2

Principales Vehículos Marca Toyota que Comercializa Automóviles SA

Modelo	TOYOTA	
	Versiones	
Hilux	7 versiones entre 4x4, 4x2, cabina simple y dos modelos de motor más pequeño	
Hiace	4 versiones, entre techo alto, techo bajo y panel	
Corolla	5 versiones entre sedan y hatchback, entre motores de 1.6, 2.0 e híbrido (automáticos y mecánicos, excepto híbrido que sólo viene en AT)	
Rav4	4 versiones entre motores 2.0, 2.5, híbrida y 4x4 (ambas con versiones AT y MT)	
Yaris	4 versiones, entre básico y full, en modelos sedan y hatchback (además de cada una en versiones AT y MT, excepto el básico sedan)	
Etios	2 versiones entre gasolina y glp	
Agya	1 versión, en AT y MT	
LC Prado	2 versiones de 2.7 y 4.0, ambas con presentaciones AT y MT	
4Runner	2 versiones, SR5 y Limited. Ambas SÓLO en AT	
Avanza	Una sola versión, con presentación en AT y MT	
Fortuner	3 versiones, una gasolinera 2.7 (AT y MT) y 2 versiones petroleras, motor 2.8 que varían en equipamiento y ambas en AT y MT.	
C-HR	2 versiones, ambas híbridas y en AT	
Rush	2 versiones, varían en equipamiento, ambas con presentaciones AT y MT.	
Repuestos	Para todas los modelos y versiones	

Tabla 3

Principales Vehículos Marca HINO que Comercializa Automóviles SA

Modelo	HINO
	Versiones
Serie 300	Versiones de 4 y 5 toneladas, con una presentación de doble cabina en el de 5 toneladas
Serie 500	7 versiones, que permiten cargar desde 7.15 toneladas, hasta 20 toneladas. Chasises largos y cortos, con eje thorton o posibilidad de poner ejes adicionales.
Chasises para Bus	Versiones para carga desde 20 hasta 33 pasajeros.
Repuestos	Para todas los modelos y versiones

1.4 Misión, Visión y Valores de la Compañía**1.4.1 Visión**

Ser la empresa líder en los mercados donde tenga operaciones, en la venta de vehículos nuevos y el servicio postventa, no sólo a nivel de participación de mercado, sino también al momento de la generación del interés del público por adquirir un vehículo nuevo o realizar algún servicio de mantenimiento a su unidad.

1.4.2 Misión

Brindar al público de las zonas de influencia, vehículos de muy alta calidad con precios altamente competitivos, que les permita disfrutar del placer de conducir una unidad que proporcione placer, así como la posibilidad de generar ingresos. Asimismo, proporcionar a los clientes, un servicio de postventa de primera calidad, donde la atención a los detalles sea primordial, generando fidelidad y retención de los clientes.

1.4.3 Valores y cultura

Automóviles SA se rige principalmente sobre los valores de:

- Integridad y ética empresarial.
- Constancia.
- Honestidad.
- Profesionalismo.

- Fidelidad y excelencia en el servicio.
- Velar por el medio ambiente y la comunidad.
- Velar por la superación de sus colaboradores.
- Buscar la mejora operacional constante.
- Respeto hacia todos los stakeholders.
- Gratitud con todos los colaboradores.
- Responsabilidad en las operaciones.
- Sacrificio en busca de mejores resultados.
- Cortesía hacia los clientes y colaboradores.
- Paciencia y tolerancia ante situaciones adversas.
- Dedicación y pasión por el trabajo.
- Optimismo hacia un futuro mejor.
- Cooperación entre todo el personal.
- Compromiso con todos los stakeholders.

Además, la cultura organizacional de la empresa se desarrolla bajo cinco pilares fundamentales los cuales garantizan un clima laboral cooperativo y participativo:

- Comunicación eficaz, eficiente y asertiva, hacia los clientes y hacia los colaboradores, manteniendo los canales de comunicación siempre abiertos.
- Kaizen en todos los procesos posibles, buscando la posibilidad de innovar en las operaciones diarias y reducir el desperdicio de tiempo.
- Respeto entre todas las personas que forman parte de la organización.
- Trabajo en equipo, no sólo entre las personas de una misma área, sino a nivel de toda la organización.
- El cliente es primero, buscando siempre la excelencia en el servicio y procurando ser asertivos en el manejo de posibles conflictos.

1.5 Estructura Organizacional

Automóviles SA desde su fundación, ha mantenido una estructura organizacional funcional, la cual ha ido variando en base al crecimiento de la compañía y a las nuevas necesidades operativas que la compañía ha requerido incorporar para mejorar los servicios y productos que ofrece a los mercados a los cuales atiende. Tanto para el mercado de Huancayo como para el de Ayacucho tiene una estructura que lidera y da soporte a las principales actividades que se brindan en cada región de acuerdo con los siguientes Organigramas (ver Figura 6 y 7).

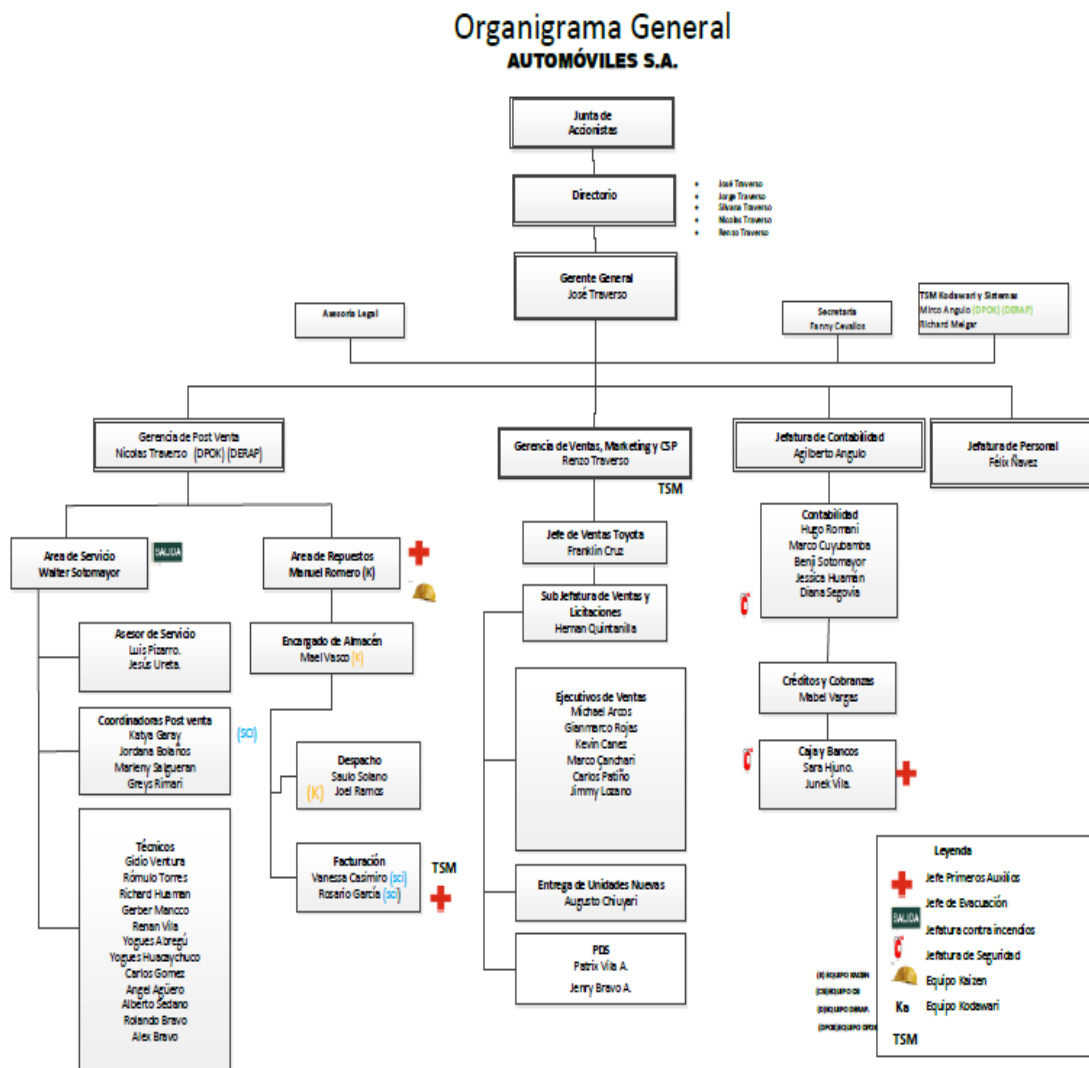


Figura 6. Organigrama general Automóviles SA. Tomado de Organigrama Automóviles_Huancayo 2019, por Automóviles SA, 2019.

AUTOMOVILES S.A. - AYACUCHO
NOVIEMBRE 2019

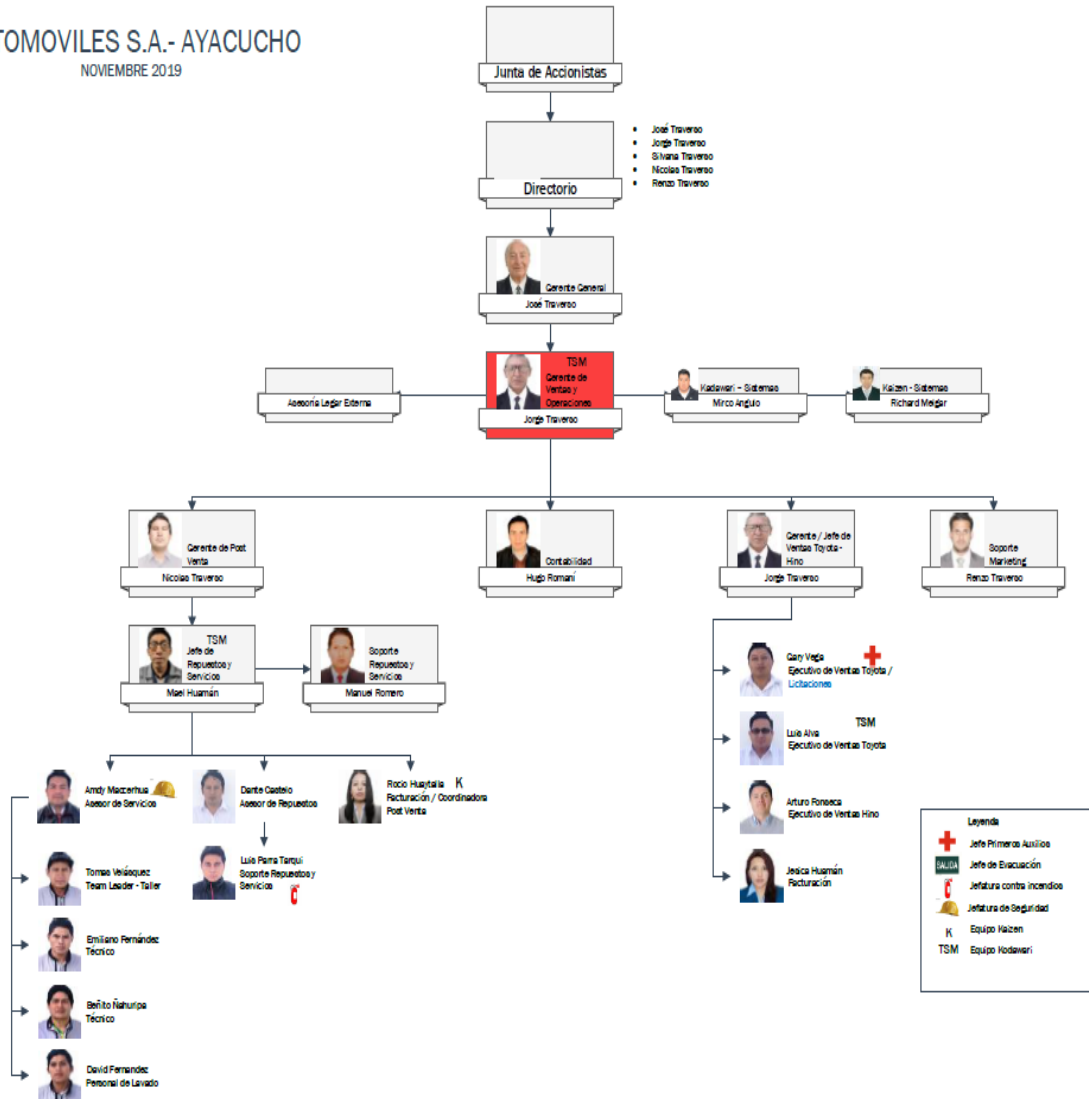


Figura 7. Organigrama de Automóviles SA Ayacucho. Tomado de *Organigrama_Automóviles Ayacucho 2019*, por Automóviles SA, 2019.

1.6. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Mantener el liderazgo en las regiones de Junín y Ayacucho, buscando incrementar la participación de mercado actual y las ventas por localidad, en 30% al 2025. Asimismo, incrementar el volumen de atenciones por el área de post venta, al 2025, en un 25%, logrando cifras mayores a 1250 atenciones mensuales, en los diferentes servicios ofrecidos.

Consolidarse como el principal distribuidor de vehículos nuevos, de la mano con Toyota, así como usados de diversas marcas, en las regiones Junín y Ayacucho, liderando ampliamente el mercado de venta y post venta de vehículos.

1.7 Conclusiones

Automóviles S.A. es un concesionario autorizado de Toyota con más de 35 años en el mercado peruano, fundado el 1965 por José Traverso Pozo y a partir de 1983 es autorizado por Toyota del Perú como concesionario autorizado para la zona centro del País. Cuenta con centros de atención en Huancayo y Ayacucho y dentro de los principales productos que ofrece a sus clientes, están toda la gama de vehículos Toyota e Hino, además de repuestos y materiales para el mantenimiento de vehículos, con más de 20 modelos distintos entre vehículos menores, vehículos medianos, camionetas, vehículos para transporte de pasajeros y camiones. La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional que ha ido adaptándose a lo largo del tiempo en base a las necesidades del mercado y de lo solicitado por Toyota del Perú.

Capítulo 2: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo

A continuación, se procede a explicar la situación del contexto externo de la empresa, donde se presentan los análisis PESTE, las cinco fuerzas de Porter y las oportunidades y amenazas que se identificaron para la empresa. Información que ha permitido entender la realidad en la que opera la compañía y las posibles ventajas que puede aprovechar la empresa, así como las amenazas a las que pueda estar expuesta.

2.2 Análisis PESTE

2.2.1 Entorno político – legal

El entorno político no es el mejor actualmente en la región Junín. El gobernador regional ha sido sentenciado a cuatro años de prisión por delito contra la administración pública. Además, la región no ha tenido el impulso necesario para lograr el desarrollo económico que podría ostentar. Esto debido principalmente a malos manejos de los recursos asignados a la región, los cuales no han sido utilizados en beneficio del desarrollo de la infraestructura del departamento.

Por otro lado, los actuales alcaldes de Huancayo y el principal distrito de la ciudad, El Tambo, vienen cumpliendo el papel que les corresponde, sin embargo, las obras que se venían ejecutando con lentitud se han visto afectadas en mayor escala debido al contexto actual de la pandemia que se vive a nivel nacional. Ha existido mucha corrupción en los cargos públicos importantes de la región Junín y esta se ha dado a lo largo de los últimos tres gobiernos (“Dictan cuatro años de prisión contra Vladimir Cerrón,” 2019). Así también contra el actual alcalde de Huancayo, Henry López, y otros exfuncionarios del Gobierno Regional de Junín. La región Junín es una de las más importantes del país, en cuanto a movimiento comercial, pero este movimiento está dado, no sólo por negocios formales, sino por muchos otros informales. La informalidad en la región también es muy grande, lo

cual no permite que se lleve a cabo una correcta recaudación de impuestos que permitan el desarrollo de la región.

A partir del 01 de febrero de 2020, se modificó el Decreto Legislativo N° 843, el cual establece los requisitos mínimos de calidad para la importación de vehículos usados. Lo que se busca con esta modificación es modernizar el parque automotor del Perú con el fin de reducir la contaminación ambiental y los accidentes ocasionados por la obsolescencia de estos vehículos importados usados (Decreto Legislativo N° 843, 2020). Esta medida es positiva para el servicio de mantenimiento automotriz y venta de repuestos, porque los dueños al tener vehículos más modernos, con mejores tecnologías, exigirán o se verán en la necesidad de solicitar productos de calidad y servicios que sean confiables, que brinden garantías y niveles altos de calidad en la atención.

2.2.2 Entorno económico

El entorno económico que presenta la región es positivo, debido a que cuenta con una gran diversidad geográfica y variedad de recursos naturales. La Región Junín viene exponiendo una mejora significativa durante los últimos años en varios indicadores sociales, como resultado principalmente de su crecimiento económico. Como mencionó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa [SINEACE] (2017, p. 5) “la pobreza alcanza el 19.1% mientras que la pobreza extrema llega a 3.4%” la pobreza se ha venido reduciendo desde niveles de 61,5 por ciento en el año 2005, luego a 23,7 por ciento en el 2012, y al 2017 a 19,1 por ciento, cifra que se encuentra por debajo del promedio nacional. Lo cual confirma que la región viene desarrollando un entorno económicamente favorable para el desarrollo de negocios. Las principales actividades económicas en la región son la minería, servicios, comercio, agricultura y construcción entre otros, las cuales vienen siendo palancas claves que promueven de desarrollo de la economía en toda la zona centro del país (ver Figura 8).

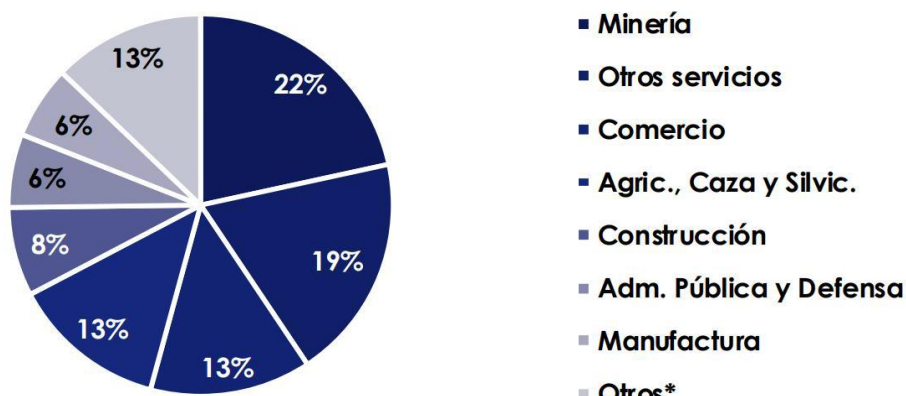


Figura 8. Porcentajes de las principales actividades económicas de Junín. Tomado de “Caracterización de la región Junín,” por SINEACE, 2017 (<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-JUNI%CC%81N.pdf>).

La pandemia del COVID-19 continúa afectando las economías de todo el mundo y en el Perú, de acuerdo con el informe técnico del INEI (2020), se registró el siguiente impacto económico en el tercer trimestre del 2020: reducción o contracción en 9.4% del PBI, explicado por la reducción del consumo familiar en 9.3%, la caída de la inversión bruta fija en 10.2% y el comportamiento negativo de las exportaciones de bienes y servicios en 25.6%. Con respecto a las importaciones relacionadas al rubro automotriz también se presentaron contracciones comparadas con el año 2019. Por ejemplo, disminuyeron las compras de automóviles en 33.9% y en un 32.6% en camiones, ómnibus y camionetas. En relación con el valor agregado del rubro de comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas tiene una contracción acumulada en el año 2020 de 20.7%. Todo este impacto explicado por las medidas de emergencia tomadas por el gobierno del Perú, para mitigar los efectos de la pandemia y evitar la muerte de más ciudadanos. Pero en medio de esta crisis de salud mundial, existen oportunidades para mejorar la movilidad (Asociación Automotriz del Perú, n.d.):

Teniendo en perspectiva la reactivación gradual de las actividades económicas, los vehículos particulares (motos y autos) se convierten en alternativas muy válidas para la movilización con distancia social. Estos medios complementarán una

necesaria modernización y ampliación de unidades de transporte masivo.

El uso de motocicletas es una buena alternativa de solución al problema del transporte que aqueja al Perú y más aún en esta nueva realidad que enfrentamos por la pandemia, que exige mantener un distanciamiento social, por ello la Asociación Automotriz del Perú menciona:

El uso de las motocicletas en particular se presenta como una gran oportunidad para mejorar la calidad de vida de la población de manera inmediata y en el contexto de las restricciones para movilizarse en el nuevo escenario de crisis por la pandemia que afecta a todo el país: Su uso en las ciudades reactiva rápidamente la economía y los negocios, provee empleo directo e indirecto generando de manera automática y por sus propias características, la distancia social obligatoria exigida por las autoridades (n.d.).

2.2.3 Entorno socio cultural

En el aspecto social, la región Junín es una región con muchas deficiencias. La población no disfruta de las posibles mejoras en infraestructura que sus impuestos pueden generar, básicamente por los malos manejos políticos que se han dado en los últimos gobiernos. La región Junín ha presentado muchos espacios y oportunidades de mejora en cuanto desarrollo social, principalmente en cuanto a salud y educación. Como mencionó el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013) “nivel de educación secundaria y superior es una fortaleza que mejorándola e incrementándola permitirá el incremento de la productividad del trabajo” (p. 83).

La región cuenta con infinidad de recursos y oportunidades para sus pobladores, sin embargo, es necesario capacitar y educar a la gente para mejorar los niveles de producción e ingresos en los pobladores, para ser más competitivos regionalmente. Además, un factor que influye directamente en el desarrollo social es que Junín es una población que se ha

visto tan golpeada por malas prácticas políticas, y se ha vuelto desconfiado ante cualquier promesa que los políticos de turno ofrecen. De igual forma, las diferencias socioeconómicas son muy marcadas, principalmente por los mismos motivos mencionados previamente. La informalidad, el bajo nivel educativo y la falta de buenas prácticas políticas no han permitido un desarrollo más equitativo en la población.

Un factor importante en este entorno lo da el desarrollo humano y bienestar, el informe del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013) nos manifiesta “En el 2007, a pesar de que Junín registró un incremento en el índice de desarrollo humano versus años anteriores, reflejó una menor evolución relativa en sus condiciones de desarrollo humano respecto a otras regiones del país” (p. 39).

El reto de la región es enfocarse de manera conjunta en cada uno de los factores que determinan el índice de desarrollo humano, como lo es la educación antes mencionada, la esperanza de vida asociada a buenos servicios de salud y atención médica y finalmente el ingreso per cápita, consecuencia de programas que deben establecerse de desarrollo sobre la base de la educación.

Junín participó junto al resto de regiones y gobierno central en los informes nacionales sobre el impacto del COVID- 19 en las dimensiones económica, social y salud en la Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza en el Perú, de ello se desprende la siguiente propuesta de lucha contra la pandemia:

Avanzar junto a los gobiernos regionales y locales, en actualizar y articular los sistemas de registro de personas en pobreza y vulnerabilidad para alcanzar la protección necesaria de la población a través de las diferentes subvenciones económicas del estado y otros mecanismos de protección (pp. 38-39).

2.2.4 Entorno tecnológico

En el ámbito tecnológico, es una región que cuenta con las herramientas

tecnológicas necesarias para su desarrollo. Existen empresas que cuentan con maquinaria de última tecnología para desarrollar sus procesos industriales. Además, al estar relativamente cerca de la ciudad de Lima, posibilita el tener acceso constante a maquinaria y recursos tecnológicos que se pueden necesitar para el mejoramiento y desarrollo de la región.

Ante el contexto COVID-19, Jaime Obreros mencionó al diario Gestión, que:

La pandemia llevará a las marcas a reforzar los canales digitales con plataformas más amigables, ante el temor de algunas personas por exponerse a lugares públicos de venta. El canal digital ya es muy fuerte en otros países y en Perú era incipiente. Ahora ese proceso de maduración se va a acelerar (“Mercado automotriz espera recuperación del sector a partir del tercer trimestre”, 2020).

2.2.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico de la región Junín, se ha visto afectado debido a la contaminación que se ha generado por la misma falta de educación de la gran parte de la población. La contaminación en la zona es mediante la generación de desperdicios, tanto orgánicos como inorgánicos, los cuales son desechados por los pobladores en diversos puntos de la ciudad debido a la falta de cultura recicladora y de cuidado del medio ambiente.

Los municipios, no cuentan con una correcta cultura de desecho de desperdicios y tampoco promueve esto para que la población lo haga. Sin embargo, algunas empresas de la región se preocupan por generar una mejora del cuidado del medio ambiente, impulsando actividades que permitan reducir la contaminación existente.

El gobierno regional y la comisión ambiental regional de Junín han presentado un plan de acción ambiental de cara al año 2021, donde se plantean estrategias y metas enfocadas en atender la situación ambiental regional, el plan plantea como principal

objetivo “Mejorar la calidad de vida de la población de la región Junín asegurando el aprovechamiento sostenible y responsable de los recursos naturales, biodiversidad y el funcionamiento de los ecosistemas, basado en el respeto a los derechos fundamentales de la persona” (p. 11).

Un factor que se desprende del plan de mejora de la contaminación está en la emisión de gases que emana el mercado automotriz en la ciudad, es en este sector donde Automóviles S.A. tiene la oportunidad de contribuir con el medio ambiente a través de productos y servicios eco amigables que ayuden a la sostenibilidad y la consecución del plan de la región.

2.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la matriz MEFE se identifican una lista de oportunidades que pueden favorecer a Automóviles SA, así como las amenazas que se deben de tener en cuenta; para el análisis de los factores externos. Como elementos determinantes de éxitos se observó 12 factores que fueron considerados clave para el éxito o fracaso de la compañía.

En la Tabla 4 se muestra los factores determinantes de éxito claves, presentando en las oportunidades el posicionamiento y prestigio de la marca Toyota en la región, el crecimiento económico de la región, y como amenazas se consideró la competencia agresiva y oferta de marcas de menor costo, la informalidad que existe en la región a la atención post venta y la volatilidad del tipo de cambio que tiene un impacto directo en el precio de los vehículos.

2.4 Cinco Fuerzas de Porter

El siguiente análisis que se presenta sobre las cinco fuerzas de Porter, está realizado basándose en el comportamiento de la industria automotriz del Perú.

2.4.1 Amenaza de nuevos competidores

Actualmente, la oferta automotriz a nivel nacional se ha visto incrementada por el

ingreso de marcas comercializadoras de vehículos nuevos de procedencia China. Este aumento en las importaciones de estos vehículos nuevos ha provocado que las marcas que se disputaban la, casi constante, creciente demanda nacional, perdieran participación de mercado de manera importante. Entre el 2013 y el 2017, sólo las principales marcas chinas en Perú como Changan, Baic, Great Wall, Jac y Chery, pasaron de vender 7,255 unidades, a cerrar operaciones por un total de 11,193 unidades (Cámara Lima, 2018).

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Automóviles SA

Factores Críticos de Éxito				
Oportunidades		Peso	Valor	Ponderación
1	Posicionamiento Marca Toyota	19%	4	0.76
2	Variedad de vehículos	15%	4	0.6
3	Valor de reventa productos Toyota	7%	3	0.21
4	Demanda insatisfecha	4%	2	0.08
5	Crecimiento de parque automotor	4%	2	0.08
6	Nuevas tecnologías automotriz	7%	3	0.21
7	Mayor nivel adquisitivo región	7%	3	0.21
Amenazas		Peso	Valor	Ponderación
1	Volatilidad tipo de cambio	3%	2	0.06
2	Oferta de auto chinos menos costo	14%	4	0.56
3	Competencia agresiva	14%	4	0.56
4	Talleres informales menor costo	4%	2	0.08
5	Poder de negociación proveedores	2%	1	0.02

Y este crecimiento de marcas chinas parece no detenerse, pues nuevas marcas del mismo origen aparecen para ofertar sus vehículos, dirigiéndolos a los NSE más bajos, utilizando como factor principal, el bajo precio que manejan. Prueba de ello es que han existido en el mercado, 38 marcas chinas, según el último reporte de ARAPER (Informe Comité Comercial TDP, 2019). Sin embargo, esta posible amenaza se ha visto contrarrestada de alguna forma, en la diferenciación del producto que ofrece la marca Toyota y por ende Automóviles SA. La calidad de los productos que el concesionario comercializa está muy por encima de todos los productos que tienen procedencia China.

Así lo indicaron diversos estudios de importantes portales referentes en el tema automotriz, como Business Insider (2019), USA Today (2018, 2019), U.S. News (2019), Auto Express (2019) y algunos otros, donde Toyota figuró en el top 10, mientras que ninguna marca china figuró de manera siquiera cercana en dichos listados. Estos estudios estuvieron basados en reportes de los propios consumidores o clientes. Por otro lado, a pesar de no calificar como un nuevo competidor, es importante mencionar que la marca coreana Hyundai, según el último reporte presentado en el comité comercial de concesionarios de Toyota en Perú (Información de mercado Toyota, 2019), se encuentra alrededor de cinco puntos porcentuales por debajo de la marca japonesa, a nivel de participación en Perú. Esta figura podría variar en el momento que empiecen a importar un modelo del segmento pick up, el cual ya fue presentado como prototipo, en el Salón del Automóvil en Detroit en el 2015 (ver Figura 9).



Figura 9. Primera imagen verdadera de la nueva camioneta Santa Cruz, que entraría a participar en el segmento Pick-Up, de la marca Sur Coreana Hyundai. Tomado de *Hyundai Santa Cruz Pickup Truck Spied Almost Production-Ready*, por Padeanu, 2019.

Si bien Toyota ha liderado el mercado de vehículos a nivel nacional, gran parte de sus ventas ha estado sustentada sobre la comercialización de su modelo Hilux. Por ello, el ingreso de una nueva pick up de una marca como Hyundai, que ya ha ganado buena participación en el país, ha podido disminuir esa brecha y quizá, sobrepasar a la marca japonesa. Con respecto a la amenaza de nuevos competidores para el concesionario, se observó que la mayor amenaza fue la aparición de tiendas multimarca de vehículos nuevos, entre ellos de la marca Toyota, que se abrieron en diferentes partes de la

ciudad de Huancayo. Estas trabajaron como revendedores y su forma de trabajo fue comprando unidades en los concesionarios de Lima, incluidos los autorizados por Toyota del Perú (ver Figura 10).



Figura 10. Local de venta de vehículos multimarca. Se pueden apreciar unidades de la marca Toyota y Chevrolet, nuevas y en diversos colores.

Esta situación fue ocasionada, dado que los concesionarios de la capital, al tener volúmenes de venta mayores a los de provincias, afectaron sus márgenes considerablemente, vendiendo unidades a estos revendedores, quienes luego pusieron estas unidades en venta en locales sin mayor infraestructura y que tampoco cumplieron con los estándares de la marca. El precio al que adquirieron las unidades les permitió luego venderlas a precios muy similares al concesionario materia de este documento. En cuanto a las posibles amenazas al departamento de mantenimiento y servicios mecánicos diversos, también se pudo apreciar diversos talleres de dimensiones pequeñas, en terrenos sin mayor infraestructura. Estos cuentan con imágenes de los logotipos de diversas marcas automotrices, pintadas en los exteriores, sin embargo, no cuentan con ningún tipo de respaldo de las casas matrices. Únicamente las exponen para intentar persuadir a posibles clientes a que lleven sus vehículos y darles un servicio que no brinda ninguna garantía. Son lo que comúnmente llaman talleres informales (ver Figura 11).



Figura 11. Pequeño taller informal, ubicado en avenida principal de la ciudad.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores

En esta sección se identificaron proveedores muy puntuales, los mismos que no tuvieron gran poder de negociación. El principal es Toyota del Perú, quien supe de vehículos, así como repuestos nuevos y lubricantes, a la empresa. Los precios que Toyota del Perú ofrece a Automóviles SA son los mismos que ofrece a toda la red de concesionarios y si bien las condiciones de pago que exige el proveedor permiten una línea de crédito respaldada por una carta fianza, Automóviles SA es el único concesionario a nivel nacional que cuenta con la liquidez necesaria para no trabajar bajo el sistema de crédito, pagando todas las compras realizadas al contado.

Entre otros proveedores que se identificaron, se encontraron talleres de rectificación de motores, proveedores de merchandising, servicios de seguridad, servicios básicos como agua y luz, servicios de trabajos diversos como carpintería y vidriería, medios de comunicación para publicidad, etc. Sin embargo, estos no tuvieron mayor poder de negociación sobre la empresa, por el contrario, al ser una de las empresas más grandes de la región, Automóviles SA ejerció esa ventaja para poder negociar con dichos proveedores y obtener las mejores condiciones posibles. Es un caso particular, pero se puede decir que son los mismos proveedores quienes se acercan al concesionario a ofrecer sus servicios.

2.4.3 Poder de negociación de los clientes

Como se mencionó previamente, existen muchos pequeños locales de reventa de unidades nuevas adquiridas en concesionarios de Lima de la misma marca. Esto, sumado a la facilidad que tienen hoy en día los clientes para conseguir información sobre los precios de vehículos nuevos de una u otra marca, hace que Automóviles SA tenga que buscar formas de generar valor agregado a los clientes, antes de optar por recurrir a herramientas poco eficientes como la afectación de los márgenes de utilidad. Es por eso por lo que, en el caso de la venta de vehículos nuevos, los clientes son atraídos con beneficios como el costo cero en mantenimientos periódicos en lo que respecta a mano de obra, hasta los treinta mil kilómetros.

Adicionalmente se les obsequia protectores de pisos, seguros de faros, espejos y emblemas. Para el área de servicio, la situación ha sido más compleja ya que la competencia ha ofrecido precios muy bajos para los servicios que ha ofrecido. Por ello, en ese caso sí se tiene que recurrir a competir en temas de precio, lo que genera que los márgenes por repuestos sean extremadamente bajos. En algunos casos, Toyota del Perú brinda apoyo al concesionario, activando campañas donde el precio de venta de los repuestos y lubricantes es vendido al concesionario a precios de campaña, para que los márgenes de utilidad sean ligeramente mejores, esto con la intención de generar mayor afluencia de vehículos al local.

2.4.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Si bien la marca se encuentra en el rubro automotriz, el mensaje que dio el presidente de Toyota, Akio Toyoda, en octubre del 2018, encontrado en la web principal de Toyota, fue que su interés estuvo en llevar a Toyota de ser una compañía que produce vehículos, a una compañía de movilidad (Toyota Global, 2019). Esto significa que la marca apunta a proporcionar todo tipo de servicios que permitan a la gente transportarse de un

lado a otro.

En esta dirección, es que hoy en día, la marca está en la exploración de vehículos que funcionen de manera automatizada y conectados a la gran red de internet, habiendo creado ya prototipos para hacer las pruebas necesarias. Asimismo, está incursionando en tipos de vehículos eléctricos unipersonales como el i-TRILL (Xataka.com, 2017), esto sin contar con el asunto de que ya cuenta con vehículos híbridos y completamente eléctricos. Sin embargo, a pesar de que este tipo de acciones por parte de la marca, son pro innovación, factor importante ante la aparición de posibles nuevos productos o servicios sustitutos, Toyota no es la única empresa que apunta a ofrecer movilidad a las personas y esto se puede apreciar cada vez más, con la creciente aparición de más marcas de vehículos eléctricos como los scooters, bicicletas y vehículos unipersonales, así como vehículos eléctricos o híbridos de marcas top como Honda, Nissan o Hyundai.

Por otro lado, marcas diversas, con fuerte inclinación en temas tecnológicos como Xiaomi, ya comercializan sus propios modelos de scooters y bicicletas eléctricas como el M365 o la QiCycle. Incluso, basta con caminar unas pocas cuadras alrededor de los distritos de Miraflores o San Isidro, para notar la gran cantidad de scooters de marcas más comerciales, que funcionan bajo la modalidad de alquiler, con cargo a la tarjeta de crédito del usuario, a través de una aplicación móvil (ver Figura 12).



Figura 12. Pantalla donde se visualiza la forma en que la empresa MOVO carga a la tarjeta de crédito el servicio de alquiler de los scooters.

Adicionalmente, ha sido importante considerar que hoy en día, la gente ha estado tomando mayor consciencia sobre el cuidado del medio ambiente, por lo que estos medios de transporte se han vuelto cada vez más comunes y han adquirido más usuarios. Según una investigación del medio Perú Retail, basado en una encuesta realizada en línea a usuarios entre los 15 a 69 años, de diez diferentes ciudades del mundo, se encontró que el 39% de los consumidores buscan reducir su huella de carbono mediante las compras que realizan. Esto se debe a que se interesan más por el cuidado del planeta y buscan realizar y fomentar actividades que ayuden a reducir el posible impacto ambiental que sus acciones puedan generar (Perú Retail, 2018).

En el caso de posibles amenazas de productos o servicios sustitutos para el área de servicio y mantenimiento, se pudo apreciar dos puntos muy importantes. El primero, la fuerte comercialización de productos de marcas alternativas en lo que respecta a repuestos y lubricantes, entre las que se encontraron repuestos de procedencia tailandesa, americana, china, entre otros, tanto de una calidad comparable con los productos originales Toyota, así como productos de muy baja calidad, los cuales fueron considerados como ilegítimos o falsificados, los cuales no cumplieron con los requisitos mínimos que Toyota consideró como opciones para mantener la garantía de los vehículos.

Y por el lado de los lubricantes, existen marcas de buena reputación y otras de dudosa reputación. Por ejemplo, se encontraron marcas reconocidas como Castrol, Mobil, Kendall, entre otras. Mientras que también hay muchas marcas que fuera de ser conocidas o comerciales, no cumplen con las características de fabricación que Toyota exige para el correcto cuidado de las unidades. Esto, sin considerar que existe mucho producto adulterado, considerado de alto riesgo para los componentes que los vehículos de la marca requieren.

Sumado a esto, está la aparición de pequeños comercios que comercializaron toda

esta mercadería en diferentes ciudades del país, así como también, pequeños talleres multimarca, que ofrecieron estos productos al momento de ofrecer sus servicios de mantenimiento y reparación de vehículos. En el caso del concesionario Automóviles SA, la amenaza se presenta con mucha fuerza en la zona conocida como zona “repuestera”, la cual se ubica cerca al cruce de las avenidas Mariátegui y la calle Real (ver Apéndice C 1).

Es por esta razón que la empresa tomó la decisión de abrir una tienda hace ya siete años, correctamente identificada, en la misma zona, con la intención de crear consciencia en los consumidores, acerca de la importancia de adquirir productos. Este pequeño local ha logrado incrementar sus ventas año a año, gracias a un correcto trabajo de comunicación de los beneficios del uso de repuestos y lubricantes originales, así como haber podido pelear una guerra de precios intensa contra los demás comerciantes de productos similares.

2.4.5 Rivalidad entre los competidores

Actualmente existe una fuerte competencia entre los competidores del rubro automotriz en la región. Existen diversos concesionarios de distintas marcas, entre las que se encontró por ejemplo Kia, Hyundai, Ford, Nissan, Chery, Volkswagen, Jac, etc. Las marcas están representadas por diversos concesionarios, que cuentan con áreas de venta y postventa (ver Figura 13).



Figura 13. Taller multimarca ubicado en el centro de la ciudad.

El rango de precios es amplio, ya que la oferta de marcas permite a los posibles clientes, acceder a un vehículo nuevo, con precios debajo de los diez mil dólares. Adicionalmente a la competencia existente en la misma zona, existe una rivalidad con la competencia de Lima. Los concesionarios Toyota, ubicados en la capital, como se comentó previamente, disminuyen sus márgenes significativamente, generando que los posibles clientes, decidan realizar la compra de sus vehículos en Lima (ver Apéndice C2).

En el caso de la competencia existente en lo que respecta a servicios de mantenimiento, los pequeños talleres en la ciudad atienden a todo tipo de cliente y toda marca de vehículos. Sin embargo, no cuentan con una infraestructura adecuada ni con las herramientas necesarias para realizar todos los servicios posibles que los clientes puedan demandar (ver Apéndice C3).

2.5 Matriz Perfil Competitivo

En la matriz de perfil competitivo se muestra la ponderación de Automóviles SA con respecto a sus factores claves de éxito y cómo sus principales competidores Multimarcas SA y Maquinarias se comparan respecto a la misma ponderación, lo que hace notar una competencia intensa (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo de Automóviles SA

Factores Clave de Éxito	Automóviles		Multimarcas		Maquinarias		
	Peso	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1.- Ubicación de tiendas	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12
2.- Soporte directo fabricante	0.22	4	0.88	4	0.88	4	0.88
3.- Cadena de suministro eficiente	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
4.- Exclusividad distribución Marca	0.23	4	0.92	3	0.69	4	0.92
5.- Financiamiento propio de unidades	0.23	4	0.92	2	0.46	2	0.46
TOTAL	1.00		3.76		2.87		2.98

2.6 Oportunidades

- Charlas internas para detectar posibles problemas incomodidades o conflictos con el personal.
- Nuevos lanzamientos de parte de casa matriz (evolución de los modelos).
- Respaldo de las principales entidades financieras.
- Mercados aledaños por explotar.
- Financiera propia del grupo Toyota.
- Uso cada vez más frecuente de canales digitales para la venta de vehículos, repuestos y servicios.
- Posibilidad de explotar posibles puntos de venta con alto flujo de clientes.
- Incremento de tasaciones para cerrar operaciones de *trade in*.
- Incremento del parque automotor, con posibilidades de crédito cada vez mayores.
- Generación de negocios complementarios al rubro (seguros, plan de mantenimientos prepagados).

2.7 Amenazas

- Futura competencia (nuevos concesionarios TOYOTA).
- Deserción laboral.
- Ingreso agresivo en precio, de parte de la competencia de Lima.
- Publicidad agresiva de otras marcas con campañas diversas (instalación de GLP, equipamiento, etc.).
- Precios rebajados de parte de mayoristas en la misma ciudad, que se aliaron con concesionarios de Lima.
- Vehículos con valor agregado (regalos o beneficios adicionales), por parte de otras marcas, en vehículos del mismo segmento.
- Incremento de negocios del mismo rubro.

2.8 Análisis Interno

A continuación, se procede a explicar el funcionamiento de diversas áreas de la empresa, las cuales forman parte importante para llevar a cabo las operaciones diarias del concesionario. En estas áreas, se llevan a cabo funciones administrativas, operativas, de marketing, logística, entre otras.

2.8.1 Administración

El área administrativa del concesionario está compuesta por un departamento de administración de ventas, en la cual, se gestiona toda la documentación de las unidades nuevas que son adquiridas a Toyota del Perú. Los documentos como las declaraciones únicas de aduanas, comprobantes de pago de Toyota del Perú y clientes, documentación necesaria para las inscripciones vehiculares, entre otras, son emitidos y recibidos en esta área. Muchos de estos documentos son compartidos con el área de ventas, para poder realizar las inscripciones vehiculares. Una de las principales fortalezas de esta área, es la calidad del equipo humano especializado en gestionar la documentación que se requiere para este tipo de negocio, tanto para asegurar el abastecimiento óptimo de la empresa como para dar soporte al área de ventas en todo lo que refiere a trámites documentarios y con esto asegurar el buen nivel de servicio para con los clientes. Sin embargo, también salta una debilidad que es la gran cantidad de documentos que se manejan y que la empresa debería de trabajar en la reducción de estos, mediante la digitalización y reducción de tiempos en procesos y gestiones documentarias. Además, al depender directamente del planeamiento y proyecciones de ventas anuales de Toyota del Perú, no les da mucho rango de acción para realizar un planeamiento propio con tasas de crecimiento más agresivas.

2.8.2 Marketing

El departamento de marketing se preocupa por coordinar las actividades que puedan potenciar el trabajo del área de ventas. En la mayoría de las ocasiones estas actividades son

coordinadas con el departamento de marketing de Toyota del Perú y los posibles presupuestos que puedan implicar algunas actividades, los cuales son compartidos entre ambas empresas.

Este departamento mantiene contacto constante con diversos medios de comunicación para poder gestionar campañas donde se comuniquen promociones especiales, así como emitir publicidad. De igual forma, se preocupa por coordinar posibles lanzamientos de nuevos modelos en el caso de ventas, y en el caso de postventa, organizar eventos con clientes importantes para darles capacitación en temas de servicio, básicamente para clientes corporativos con flotas importantes de unidades.

La fortaleza que tiene esta área es la cercanía y nivel de comunicación fluido tanto con la empresa matriz Toyota, como con las principales empresas de marketing y comunicación que existen en la región, lo cual le da la posibilidad de obtener mejores presupuestos por el lado de Toyota y reducir gastos por el lado de las empresas de publicidad de la zona. Sin embargo, el área de marketing también tiene algunas limitantes que debilitan algunas acciones que pueda hacer la empresa directamente en la región. Esta debilidad es la dependencia directa que se tiene con Toyota del Perú, tanto para la asignación de presupuesto como para la autorización y aprobación de acciones y publicaciones que la empresa quiera hacer localmente para promocionar alguno de los productos de dicha marca.

2.8.3 Operaciones

Se consideran operaciones, las principales actividades del concesionario, en este caso, las de ventas de vehículos nuevos o usados y las actividades de postventa, que incluyen venta de repuestos y lubricantes, servicio de mantenimiento y reparaciones generales. Estas dos áreas son las que se puede considerar como el *core business* de la empresa.

El departamento de ventas se encuentra en el salón principal o *showroom* del concesionario y cuenta con ocho asesores que trabajan a tiempo completo en el local principal, más tres asesores que trabajan de manera rotativa en los puntos de ventas adicionales. Son las primeras personas que tienen contacto con los clientes y su eficiencia es medida todos los meses mediante encuestas de satisfacción de los clientes que adquirieron unidades nuevas. Asimismo, son capacitados constantemente por decisión propia de la gerencia de ventas y también por capacitaciones que brinda Toyota del Perú, ya sea de manera presencial o virtual.

El departamento de postventa se encuentra en un extremo del salón principal, con el área de repuestos, la cual cuenta con un almacén en la parte posterior, donde se encuentran los inventarios de repuestos y lubricantes. Por otro lado, perteneciente al mismo departamento, se encuentra el área de servicio, la cual ocupa la mayor parte del local, con un patio de atención que tiene una dimensión aproximada de tres mil metros cuadrados. En esta área se encuentran distribuidas las estaciones de trabajo, recepción de clientes, sala de espera y almacén de vehículos nuevos. La infraestructura que tiene el área de operaciones es una de las principales fortalezas con las que cuenta la empresa, ya que al tener equipos de alta tecnología y zonas especializadas para cada uno de los distintos tipos de servicio que se brindan, esto fortalece la percepción y confianza de los clientes para con la empresa. Como puntos de mejoras, aún se tiene la optimización de algunos procesos con el fin de optimizar los recursos y hacer el área más rentable, un ejemplo de esto es la reducción de mermas y deshechos que con los procesos actuales se tienen y que con un mejor planeamiento e inversión en nuevas tecnologías ayudarían a perfeccionar los métodos de trabajo actuales.

2.8.4 Financiero

El departamento de finanzas se encarga de controlar y gestionar los temas contables

de la empresa, así como la gestión de cobranzas por los créditos que proporciona a los clientes. De igual forma, mantiene estrecho lazo con el área de finanzas de Toyota del Perú, para llevar el control de los pagos que se realizan por unidades nuevas y la devolución que pueda haber como parte del margen variable de cada unidad, que ofrece Toyota a los concesionarios. Por último, mantiene relación con los diversos Bancos con los que la empresa tiene operaciones, ya sea por créditos o por letras enviadas a descuento.

El área financiera es uno de los principales pilares para Automóviles, ya que, aparte de manejar todo los temas y procesos contables, se encargan de desarrollar y brindar algunos productos financieros que apalancan las ventas de automóviles y que es bastante valorado por parte de los clientes de la región debido a las facilidades que se les brinda, especialmente para clientes que normalmente no califican para un préstamo con alguna entidad bancaria. Es por ello, que se considera que la principal fortaleza que tiene el área financiera de automóviles es la capacidad y flexibilidad en el desarrollo de créditos que se adaptan a las necesidades de los clientes de la región. Como debilidad o punto de mejora, se considera que se manejan varios procesos complejos y/o manuales, los cuales hacen que los tiempos sean largos y tediosos para el cierre de procesos. Se sugiere la automatización de algunos procesos contables con el fin de optimizar recursos y hacer más eficiente el área en general.

2.8.5 Recursos humanos

El departamento de RR.HH. se encarga de gestionar los temas relacionados a la contratación de personal, manejo de planillas, selección de entidades para el pago de sueldos, así como de beneficios sociales, como fondos de pensiones, compensación por tiempo de servicios, remuneraciones especiales, etc. Asimismo, se preocupa por que los colaboradores puedan mejorar su línea de carrera, de acuerdo con sus capacidades y conocimientos.

En el caso de contratación de personal, sigue un proceso con las etapas de convocatoria, selección, contratación, seguimiento y control. En este proceso de contratación de personal, también intervienen las gerencias de las áreas de ventas y postventa, así como la gerencia general, para las entrevistas finales, antes de decidir la contratación.

Como principales fortalezas del departamento de RR.HH. se tiene el plan de retención y desarrollo de talentos dentro de la compañía. Lo cual ha generado que en promedio las personas tienen siete años trabajando en la empresa, además del crecimiento profesional de varios de los colaboradores que empezaron en puestos de primera línea y hoy en día ocupan nuevos puestos de mayor responsabilidad y en algunos casos puestos de liderazgo y confianza. Sin embargo, los procesos de reclutamiento a veces demoran mucho tiempo, debido a la burocracia interna que aún se tiene como empresa familiar y que las decisiones finales de contratación las tiene el gerente general, esto hace que no se tome acción rápida ante determinadas urgencias de personal y se retrasen algunos procesos.

2.8.6 Sistemas de I &T

Automóviles SA cuenta con sistemas de tecnología para las diversas áreas con las que cuenta. En el caso del área de ventas, cuenta con un sistema de gestión de clientes, el cual les permite a los asesores, hacer las cotizaciones, seguimientos y facturación a clientes. También permite la separación de unidades, así como generar alertas para poder contactar a sus clientes luego de haber adquirido un vehículo, para conocer su nivel de satisfacción respecto a la unidad y la atención brindada.

El departamento de finanzas cuenta con un sistema de contabilidad, el cual permite llevar a cabo el control de los movimientos de dinero, ingresos y egresos, así como el control de deudas por cobrar, por pagar, cuentas corrientes de los créditos otorgados, etc. El departamento de repuestos, del área de postventa, cuenta con un sistema de gestión que le

permite conocer los inventarios, próximos pedidos, pedidos en tránsito, pedidos en *backoffice*, entre otros.

Asimismo, este sistema, al igual que el de venta de vehículos, permite a los asesores de repuestos, gestionar a sus clientes, en el caso de operaciones de venta en mostrador. El departamento de servicio cuenta con otro sistema similar al de ventas, donde pueden gestionar las atenciones a cada cliente que ingresa su unidad al taller para la realización de algún servicio. Además, permite también gestionar citas, reparaciones pendientes, atención de unidades con seguro, presupuestos, etc.

Este sistema está conectado con el de almacén de repuestos, pues deben estar enlazados dado que el área de servicio solicita a almacén, los repuestos necesarios para la atención de clientes y esa operación genera cambios en los inventarios. El departamento de sistemas se encarga de supervisar que todos los sistemas usados en la empresa funcionen correctamente. Está siempre atento a cualquier posible falla que pueda presentarse. Adicionalmente, la empresa cuenta con un sistema SAP, el cual es utilizado por todas las áreas, para realizar las operaciones del día a día.

Este sistema está enlazado con el SAP de Toyota del Perú, lo que permite hacer coordinaciones de pedidos, facturaciones, documentación, entre otras funciones, para ambas empresas. Para los Automóviles, el contar con este sistema de interconexión de sistemas mediante SAP, con Toyota del Perú representa una de las principales fortalezas de área y de la empresa, ya que les proporciona información actualizada y real de stocks, ofertas, diagnósticos, ventas, proyecciones financieras, entre otros que hacen a la empresa más competitiva y líder en la región. Sin embargo, también se puede considerar una debilidad, ya que la administración y propiedad de las licencias de sistema SAP la tiene Toyota del Perú por lo que ante cualquier problema que surja a nivel de sistemas dependen directamente de la matriz para poder solucionar cualquier tipo de problema con este ERP.

2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Reputación de la empresa y la marca a la cual representa es la calificación de valor que da el cliente a los servicios y productos que Automóviles ofrece, es por ello que tiene un peso fuerte en el análisis de los factores internos. Siendo una de los más importantes, así como la capacidad financiera las cuales tienen una calificación de cuatro puntos, pues se preocupan por proyectar ser una empresa confiable que ofrece una variedad de productos de calidad a través de un financiamiento acorde al cliente (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de Factores Internos

Factores Internos Claves	Áreas	Peso Relativo	Valor	Valor Sopesado
Fortalezas		0.71		2.31
1.- Clima laboral	Administración	0.03	1	0.03
2.- Reputación de marca	Marketing	0.15	4	0.6
3.- Capacidad Financiera	Finanzas	0.15	4	0.6
4.- Ubicación estratégica	Administración	0.03	2	0.06
5.- Relación con proveedores	Administración	0.05	3	0.15
6.- Cadena de Suministros	Finanzas	0.1	4	0.4
7.- Rotación de inventarios	Administración	0.05	2	0.1
8.- Precios Competitivos	Operaciones	0.05	2	0.1
9.- Ofertas Constantes	Marketing	0.03	2	0.06
10.- Servicio Post venta	Administración	0.07	3	0.21
Debilidades		0.29		0.51
1.- Sobre costos procesos	Operaciones	0.05	2	0.1
2.- Ventas estacionarias	Ventas	0.02	1	0.02
3.- Demoras de entrega productos	Operaciones	0.05	2	0.1
4.- Beneficio costo igual a 1	Finanzas	0.05	2	0.1
5.- Rotación de personal	Administración	0.05	1	0.05
6.- Tasa de morosidad clientes	Finanzas	0.07	2	0.14
TOTAL				2.82

2.10 Fortalezas

- Locales propios.
- Infraestructura moderna, adecuada y con lo último en tecnología. Uno de los concesionarios más modernos del país.
- Capital de trabajo fuerte y propio.
- Política ética.
- Capacitaciones continuas al personal en general.
- Puntos de Venta Itinerantes Adicionales
- Marca líder en el mercado.
- Presupuesto y apoyo de parte de TDP en los lanzamientos (Publicidad & Marketing).
- Único concesionario con financiamiento directo.
- Amplio conocimiento del fundador de la empresa.
- Unidades de test drive.

2.11 Debilidades

- No se cuenta con área formal de reclamos con los clientes, externos e internos.
- No se cuenta con un área de recursos humanos bien estructurada.
- Caída ocasional de stocks en diferentes modelos o versiones.
- Falta de comunicación en algunos procesos.
- Descuentos (acuerdos especiales) otorgados por Toyota, de última hora, generalmente última semana de mes.
- Falta de un sistema informático integral que permita conocer el resultado conjunto de todas las áreas.

2.12 Conclusiones

Como se puede ver, las condiciones de la empresa, frente al contexto donde se

encuentra actualmente, son de riesgo medio. Las amenazas que existen para el concesionario no son pocas, ni tampoco de baja consideración. El ingreso de nuevos competidores, junto al de posibles productos sustitutos y la rivalidad actual entre los competidores existentes, exige a la empresa, a que esté en constante búsqueda de mejores métodos, procesos más eficientes y mejora en sus operaciones. Por otro lado, las fortalezas de la empresa son de muy buena importancia y peso, las cuales le permiten al concesionario explotarlas, apuntando a mejorar su rentabilidad, captar nuevos clientes, retener a los clientes existentes y permanecer como líder del mercado en la región.

Capítulo III: Problema Clave

El presente capítulo explica cómo a través de las reuniones con las distintas gerencias e información numérica que se recogió del área contable de Automóviles SA se pudo determinar el problema central que se debe abordar en la consultoría; factores como la situación actual de la empresa y el contexto en el que se desarrolla permitieron identificar tres problemas que se pueden cuantificar y analizar.

3.1 Metodología de Trabajo

A través de la gerencia comercial de Automóviles S.A., se pudo efectuar una visita a la sede principal del concesionario en la ciudad de Huancayo, en el mes de Enero del 2020 se hizo un recorrido por las instalaciones administrativas, el patio de ventas de autos y repuestos, así como por el patio de mantenimientos vehiculares.

Las instalaciones mantienen un orden y limpieza digno de destacar, por lo que problemas de apariencia comercial que puedan afectar las ventas o servicios, no se identificaron. Ante ello, se tuvo una reunión con el contador general, quién amablemente presentó los principales estados financieros y se pudo validar los resultados del año 2019, destacando que el negocio trabaja sobre patrones estándares que establece Toyota del Perú SA.

Finalmente, siempre gracias a la gestión del área comercial, se reunió con la gerencia general y se explicó cuál era el objetivo del trabajo de consultoría. Se dio los puntos de vista en lo referente a instalaciones y números revisado de manera muy preliminar, todo dentro del marco del primer acercamiento con la empresa.

Todo tema de análisis en materia de consultoría debe llevar un orden, que como se manifestó empezó con una reunión para levantar toda la información necesaria y poder encontrar las ideas que nos lleven a una guía de trabajo. “Por ejemplo, supongamos que un estudiante de medicina que desea ser internista se encuentra interesado en conocer qué

factores deben tomarse en cuenta al recomendar a los pacientes hipertensos ciertos medicamentos que contribuyen a controlar su presión arterial. Para afinar su idea es conveniente que se hagan preguntas básicas” (Hernández & Mendoza, 2018).

Los autores refirieron que el principio de todo planteamiento de solución es empezar por las preguntas básicas que lleven a un entendimiento de saber, analizar, diagnosticar y hallar la solución. En la reunión con la gerencia general, se quiso recoger algunas ideas de las prioridades y planes que tiene el concesionario en el corto y mediano plazo, de esta manera se pudo entender cómo el trabajo de consultoría podía ir acorde a sus necesidades.

La gerencia general dejó claro que el común denominador de las empresas comerciales del rubro automotriz es buscar maximizar la rentabilidad y que todo problema que la consultoría pudiera identificar y resolver, ayudaría a valorar la rentabilidad que la empresa puede dejar de ganar o pueda dejar de perder.

3.2 Lista de Problemas

Se revisó en los estados financieros los ingresos y la rentabilidad que tiene la empresa por líneas de negocio, siendo su principal línea de facturación la venta de autos, seguido por la venta de repuestos y finalmente servicio de mantenimiento vehicular. Existen oportunidades de análisis en cada una de las líneas de negocio antes descritas, sin embargo, se considera algunos factores para determinar la lista de problemas, como la viabilidad del mismo para la ejecución en tiempo y dinero a invertir, los requerimientos asociados como lo son las horas hombre del personal, distinto en evaluación y ejecución, finalmente entender el problema a solucionar y que genere mayor rentabilidad para Automóviles SA. Por lo descrito se identificaron tres problemas: (a) las restricciones para incrementar la venta de automóviles, (b) el mercado informal de repuestos, y (c) la baja rentabilidad en el cambio de aceites.

Cabe destacar que la valorización de los problemas ha sido indicada por las Gerencias, y el personal administrativo y operativo, considerando la escala y su grado de importancia (ver Tabla 7). El resultado de la valorización muestra que el problema de baja rentabilidad en el servicio de cambio de aceites presenta el mayor de los impactos y que las alternativas de solución que logremos plantear a este problema tienen incidencia en cada uno de los procesos importantes de Automóviles S.A. por lo que nuestra consultoría de negocios debe estar enfocada en este requerimiento.

Tabla 7

Resultados de Jerarquización del Problema

Nº	Problema	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente
1	Restricciones para incrementar la venta de autos	5	1	7
2	Mercado informal de repuestos	7	1	8
3	Baja rentabilidad en el servicio de cambio de aceites	8	7	7

3.2.1 Restricciones para incrementar la venta de automóviles

Automóviles SA presenta un problema importante en la línea de negocio de venta de automóviles, un 35% de su mercado objetivo compra automóviles en la ciudad de Lima; no existe un procedimiento formal que establezca Toyota del Perú para que, entre los distintos concesionarios de Perú, respeten los mercados por región, ya que Toyota del Perú tiene con cada establecimiento diferentes políticas de descuentos y/o beneficios, basados sobre el volumen de venta. Este último punto es el gran estímulo para que clientes de la ciudad de Huancayo prefieran comprar sus vehículos en la ciudad de Lima.

La propuesta que se evaluó en consenso y consulta con el área comercial y contabilidad, para este problema fue el de generar un mayor descuento a la lista de precios, el mismo debiera ser de 1.5%, para generar un precio competitivo de mercado y con ello recuperar el volumen de venta, sin embargo, si bien la estrategia cumple el objetivo de

recuperar mercado y llegar al objetivo volumen, la empresa sacrificó utilidad en valores absolutos, lo que representó mermar un 11% la utilidad bruta declarada en el año 2019 (ver Tablas 8 y 9).

3.2.2 Mercado informal de repuestos

Un problema importante que enfrenta Automóviles SA es el mercado informal del comercio de repuestos, mayormente provenientes del mercado asiático; en la actualidad los repuestos son un negocio que le representa a la empresa el 9.5% de sus ventas acorde a los Estados de pérdidas y ganancias por línea de negocio que proporcionó la compañía; las estrategias de los últimos años se han enfocado en tratar de generar un precio más atractivo para el mercado teniendo como factor de diferenciación la garantía que ofrece Automóviles SA en cada uno de sus artículos de venta.

Se puede decir que el mercado informal es un competidor directo de Automóviles SA, sin embargo se formula la siguiente pregunta ¿Es un rival?; según Porter (2017), la rivalidad de los competidores se manifiestan en descuentos de precios, mejoras en productos y campañas publicitarias y depende de la intensidad y la base sobre la que se compite; si se define a un rival conceptualmente como lo plantea el autor, se concluye en que el mercado informal no lo es ya que este tipo de mercado no cuenta con mejoras en productos y mucho menos ofrecen campañas publicitarias.

Se decidió entonces evaluar el problema y brindar alternativas de mejora, como el capturar el 5% de la demanda del mercado informal a través de descuentos temporales con una tasa de 15%, el resultado fue una pérdida de 5% vs la rentabilidad declarada en el año 2019; la realidad es que los precios del mercado informal son muy bajos, apalancados por el mismo hecho de la informalidad y el de no ofrecer garantías sobre el artículo ofrecido, en cuyo caso los clientes de sectores socio económicos bajos prefieren asumir ese riesgo que pagar un precio más alto como el del mercado formal de Automóviles SA.

Tabla 8

Situación Actual de la Venta de Automóviles

Modelo de Auto	PVP por auto	PVC por auto	PV (S/IGV)	Costo (S/IGV)	Margen	Margen (%)	Número de autos por mes			Rentabilidad por mes actual
							Ventas	Dejo de vender	Total	
Yaris	\$ 15,990	\$ 15,320	\$ 13,551	\$ 12,983	\$ 568	4.2%	12	3	15	\$ 6,814
Avanza	\$ 20,490	\$ 19,260	\$ 17,364	\$ 16,322	\$ 1,042	6.0%	12	2	14	\$ 12,508
Rave4	\$ 28,490	\$ 26,780	\$ 24,144	\$ 22,695	\$ 1,449	6.0%	5	2	7	\$ 7,246
Fortuner	\$ 36,990	\$ 35,890	\$ 31,347	\$ 30,415	\$ 932	3.0%	2	1	3	\$ 1,864
Hillux4x2	\$ 27,300	\$ 25,660	\$ 23,136	\$ 21,746	\$ 1,390	6.0%	11	3	14	\$ 15,288
Hillux4x4 Bas	\$ 37,300	\$ 36,300	\$ 31,610	\$ 30,763	\$ 847	2.7%	17	7	24	\$ 14,407
Hillux4x4 Full	\$ 41,900	\$ 40,900	\$ 35,508	\$ 34,661	\$ 847	2.4%	17	7	24	\$ 14,407
Combi	\$ 42,490	\$ 39,940	\$ 36,008	\$ 33,847	\$ 2,161	6.0%	16	7	23	\$ 34,576
Etios	\$ 10,990	\$ 10,330	\$ 9,314	\$ 8,754	\$ 559	6.0%	12	4	16	\$ 6,712
Total							104	36	140	\$ 113,822

Nota. Esta tabla muestra el precio de ventas, el costo de venta, el margen de ganancia unitaria, las ventas promedio por modelo de auto, el margen de ganancia neto y la rentabilidad promedio mensual.

Tabla 9

Situación Propuesta de la Venta de Automóviles

Modelo de Auto	PVP por auto	PVC por auto	PV (S/IGV)	Costo (S/IGV)	Margen	Margen (%)	Número de autos por mes			Rentabilidad por mes actual
							Ventas	Recupero de venta	Total	
Yaris	\$ 15,750	\$ 15,320	\$ 13,348	\$ 12,983	\$ 365	2.7%	12	3	15	\$ 5,468
Avanza	\$ 20,183	\$ 19,260	\$ 17,104	\$ 16,322	\$ 782	4.6%	12	2	14	\$ 10,947
Rave4	\$ 28,063	\$ 26,780	\$ 23,782	\$ 22,695	\$1,087	4.6%	5	2	7	\$ 7,609
Fortuner	\$ 36,435	\$ 35,890	\$ 30,877	\$ 30,415	\$ 462	1.5%	2	1	3	\$ 1,386
Hillux4x2	\$ 26,891	\$ 25,660	\$ 22,789	\$ 21,746	\$1,043	4.6%	11	3	14	\$ 14,599
Hillux4x4 Bas	\$ 36,741	\$ 36,300	\$ 31,136	\$ 30,763	\$ 373	1.2%	17	7	24	\$ 8,959
Hillux4x4 Full	\$ 41,272	\$ 40,900	\$ 34,976	\$ 34,661	\$ 315	0.9%	17	7	24	\$ 7,556
Combi	\$ 41,853	\$ 39,940	\$ 35,468	\$ 33,847	\$1,621	4.6%	16	7	23	\$ 37,280
Etios	\$ 10,825	\$ 10,330	\$ 9,174	\$ 8,754	\$ 420	4.6%	12	4	16	\$ 6,714
Total							104	36	140	\$ 100,518

Nota. Esta tabla muestra el precio de ventas considerando un porcentaje de descuento, el costo de venta, el margen de ganancia unitaria, las ventas promedio por modelo de auto, el margen de ganancia neto y la rentabilidad promedio mensual.

3.2.3 Baja rentabilidad en el servicio de cambio de aceites

Automóviles SA ofrece los servicios de mantenimiento de autos y servicio post venta, un negocio que representa 7.8% de la utilidad bruta de la empresa, de ello se desprende el servicio de cambio de aceite cuya rentabilidad actual es 12%, muy por debajo de la rentabilidad de servicios de 53% de utilidad bruta.

Sin lugar a duda estas cifras llevaron a buscar el entendimiento de por qué existe una diferencia tan grande en este servicio del total de servicios que ofrece Automóviles SA en el mantenimiento vehicular. Se procedió a revisar la estructura de precios del servicio en mano de obra y es competitivo con el mercado formal que lo ofrece, las instalaciones y equipos para el servicio son modernos y eficientes, por lo que la mayor diferencia radica en la materia prima propiamente, es decir en el costo del aceite envasado.

3.3 Problema Central

Automóviles SA ha identificado como problema central el bajo margen de ganancia que genera el cambio de aceites en la línea de negocios de servicios basado en factores de rentabilidad, abastecimiento, magnitud y tiempo; tras el análisis financiero de los dos primeros problemas en donde se puede generar un incremento de volumen y no en la rentabilidad, pues muy por el contrario se sacrifica y merma en la empresa acorde a los resultados del año 2019; la idea de poder buscar mejora en los costos en este proceso atrae más la atención de Automóviles SA, tras una primera revisión que se efectuó junto al área de operaciones de la compañía., pero va mejorar la rentabilidad.

3.3.1 Rentabilidad

La rentabilidad es el factor que mide Automóviles SA para hacer gestión y tomar la decisión en dónde generar inversión para el negocio en marcha. La situación actual no es favorable en el servicio de mantenimiento vehicular, en lo referente al cambio de

aceites, generando rentabilidades porcentuales bajas. La oportunidad está en el costo de la materia prima en el proceso operativo, exactamente en los materiales de empaque, es decir buscar alternativas del aceite envasado a un aceite a granel.

3.3.2 Abastecimiento

Automóviles SA mantiene actualmente una ineficiencia en la cadena de suministros principalmente por la gestión de abastecimiento y la poca disponibilidad de espacio físico para almacenar aceites en distintas presentaciones de galoneras; motivo por el cual generan constantemente órdenes de compra, esto a su vez conlleva que los costos fijos logísticos de compras no se diluyan por el bajo volumen de sus transacciones de compra. El sistema de inventario valorizado es FIFO, evitan por ello obsolescencia y el menor deterioro posible en almacén. La idea de contar con un abastecimiento a granel no solo contribuiría a tener eficiencia de capacidades en almacén, sino a reducir costos de flete en la eficiencia de traslados de la materia prima a Automóviles SA.

3.3.3 Magnitud

La competencia generada en el servicio de mantenimiento de vehículos y camiones, en lo que respecta a cambio de aceite, ha cobrado mayor relevancia pues si bien Automóviles SA es representante exclusivo de Toyota y comercializa los aceites de la marca, los ofertantes de este tipo de servicios en la ciudad de Huancayo va en aumento generando pérdida de participación de mercado para la empresa, situación que, sumada a la baja rentabilidad en este servicio, obliga a efectuar una estrategia de mejora en costos y a analizar una conveniencia con el precio a los clientes.

3.3.4 Tiempo

El tiempo de servicio en lo que respecta a la mano de obra en el cambio de aceites, es un factor que contribuye a la baja rentabilidad de este servicio; con

propuestas estratégicas en costos, mencionadas en puntos anteriores, se puede contribuir a generar tiempos más eficientes en este aspecto. Por otro lado, la mejora de costo en el proceso es de corto plazo, lo que lleva a que la toma de decisiones sea más ágil y como tal la implementación de este.

3.4 Resumen

Automóviles SA es una empresa que busca ganar, es decir ofrecer productos y servicios de alta calidad e importancia buscando generar rentabilidad y satisfacción en sus clientes, no obstante, como toda empresa presenta oportunidades de mejora y de tener mejores alternativas de costo ante un mercado muy competitivo, donde para crecer en volumen deben sacrificar rentabilidades, las cuales terminan desfavoreciendo los objetivos de Automóviles SA. La eficiencia en costos de servicios son sin duda un eje de la empresa que se debe monitorear constantemente, ante ello la ejecución de un plan estratégico y la idea de una inversión que acompañe al proyecto para mejorar la rentabilidad del servicio de cambio de aceites en el mantenimiento de vehículos y camiones es viable acorde a los números y proyecciones revisadas, generando expectativa de recuperar rentabilidad y contribución al negocio.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

La presente sección permite identificar la literatura principal que ayudará a entender el problema central seleccionado y priorizado por la empresa Automóviles SA. Los temas que se abordan están relacionados a los aspectos principales que afectan la rentabilidad de toda empresa u organización con fines de lucro, en este sentido se describe la gestión de costos, asignación de precios, el control de inventarios y gastos, que son aspectos importantes que deben formar parte de la estrategia de las organizaciones.

Para realizar la búsqueda de literatura se utilizaron fuentes primarias como libros, revistas y artículos de la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate Business School, adicionalmente se tomó en cuenta páginas web o blogs de especialistas o empresas conocedoras de los temas indicados anteriormente.

4.1 Mapa de Literatura

En la Tabla 10, se sintetiza los temas centrales que cubren o se relacionan con el problema seleccionado. Por cada tema central se descompone en puntos clave, que ayudarán a entender de manera más apropiada el problema de estudio, y a su vez facilitará la manera de abordar y buscar soluciones. De igual manera se detalló a los autores que definieron los conceptos y se colocó un breve argumento a modo de resumen de cada punto clave.

4.2 Revisión de Literatura

En esta sección, se explica los temas del mapa de literatura para profundizar en el problema clave. La secuencia de la explicación es de la siguiente manera: (a) gestión de costos, (b) gestión de precios, (c) administración de inventarios, y (d) control de gastos.

4.2.1 Gestión de costos

Son las acciones estratégicas que una organización utiliza para administrar sus finanzas y aprovechar de la mejor manera sus recursos financieros. Para este propósito,

Tabla 10

Mapa de Literatura

Problema Central	Tema Central	Puntos clave	Argumento	Autores
Baja rentabilidad en el rubro de cambio de aceites del servicio de mantenimiento vehicular	Gestión de Costos	Estructura de costos	Organiza eficientemente los costos de tal manera que brinde información relevante para la toma de decisiones importantes tal como el decidir si fabricar un determinado producto, ya que este considera todos los costos incurridos por cada etapa del proceso productivo	Barrera, A (Sin fecha), Montero (2017), Gabriela (2018), Consultores Improven (2002), Botero M. (2018)
		Herramientas para reducción de costos	Herramientas como Kaizen que permite gestionar los costos a nivel objetivo y Lean Manufacturing que busca sistemáticamente realizar mejoras y eliminar actividades que no generan valor.	Lefcovich, M. (2005), Salazar, B. (Sin fecha), Masaaki, I. (2001), More, M. (2015)
		Pronóstico de ventas	Permite estimar la demanda esperada de ventas considerando información del histórico de la facturación en ventas y las transacciones del inventario	Thompson, I. (Sin fecha), Ynfante (2008).
	Gestión de Precios	Fijación de precios	Es una actividad crucial para lograr la consecución de una venta nueva o recompra. Para fijar el precio intervienen factores internos y externos a la organización	Tuca, A. (Sin fecha), Kotler y Armstrong (2003).
		Margen de Ganancia	Es un indicador expresado en porcentaje que representa la rentabilidad de un producto, servicio o negocio. Existen dos tipos: margen de ganancia bruto y margen de ganancia neto.	Shneir J. (2019), Moreno, D. (2018), Porter, M. E. (2009).
	Administración de Inventarios	Clasificación del inventario	Existen numerosas formas de clasificar el inventario los cuales permiten establecer criterios de gestión apropiados	Carreño, A. (2014), Waller y Esper (2017), Vélez Maya (2014), Lobato (2013).
		Costos del inventario	Entender los costos asociados a la administración de inventarios servirá para determinar una política adecuada de renovación de inventario	Carreño, A. (2014), Waller y Esper (2017), Uribe y Escalante (2014), Vélez Maya (2014).
		Sistemas de renovación de inventario	Hay diversos sistemas de renovación, los cuales tienen ciertas premisas, pero todos ellos responden a la pregunta de: ¿cuándo y cuánto comprar?	Carreño, A. (2014), Vélez Maya (2014).
	Control de Gastos	Clasificación de los gastos	Es importante para una empresa analizar sus gastos de forma muy detallada, para facilitar este análisis se requiere clasificarlos	Onésimo A. (2010), Hernández (2002), Fernández (2017).
		Beneficios de un control de gastos	Es una estrategia financiera que permite a las empresas hacer un uso eficiente de los recursos, evitando gastos innecesarios o detectándolos tempranamente y de esta manera mejorar su situación económica	Díaz Paula (2017), Tiempo de Negocios (2018), Alvarez-Moro (2010), Fernández (2017).
Mecanismos para el control de gastos		Establecimiento de políticas de gestión de gastos, elaboración del presupuesto de gasto y adopción de tecnologías que permitan ganar productividad	Díaz Paula (2017), Albornoz Anaraya (2019), Díaz (2017), Andrade (Sin fecha), Factufácil	

(Sin fecha), Tiempo de
Negocios (2018)

desglosa los costos y lo que se necesita para tener un margen de ganancia (Gabriela, 2018).

La gestión de costes es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones acertadas para todas las unidades de la organización debido a que existe una relación directa entre los costes y los resultados económicos de la organización (Consultores Improven, 2002).

Estructura de costos. Se conoce como estructura de costos a aquel proceso que busca organizar de manera práctica los costos de una empresa, teniendo como referencia la estrategia y operación de la misma. Establecer una estructura de costos tiene un propósito fundamental y es el de establecer los fundamentos para la generación de información relevante para la toma de decisiones de una organización (Sandoval, n.d.)

Y es fundamental para decidir la viabilidad de fabricación de un producto, fijar el precio de venta o la misma puesta en marcha de una empresa. La estructura de costes de una empresa queda definida por el peso relativo que cada elemento del proceso de producción tiene respecto al costo total de una unidad (Montero, 2017).

Para llevar a cabo un análisis de costes de una empresa se debe tener en cuenta los costes de producción; los costes de comercialización; los costes de apoyo y los costes financieros (Montero, 2017). Establecer esa estructura es útil para dos propósitos fundamentales:

(a) comparar el sector o la empresa con otros sectores o empresas, para sacar conclusiones respecto del propio. Es una comparación similar a la que se hace con la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio; (b) conocer el impacto sobre el costo total, del incremento del costo de uno de sus elementos (Botero, 2018).

Herramientas para reducción de costos:

1. Kaizen: Es una manera eficaz y eficiente de reducir costos que implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos de calidad, al tiempo que se reduce o se mantienen los costos a un nivel objetivo.

Para el Kaizen no se trata de recortar costos, sino gestionarlos (Lefcovich, 2005). La estrategia de Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa, la clave del éxito competitivo japonés. Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. Kaizen es como una sombrilla que cubre un gran grupo de prácticas administrativas (ver Figura 14). Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos tienen que ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. Además, está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. El mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos. La innovación implica una mejora drástica en el statu quo como resultado de una inversión más grande en una nueva tecnología y/o equipo. La filosofía de Kaizen está mejor adaptada a una economía de crecimiento lento, en tanto que la innovación está mejor adaptada a una economía de crecimiento rápido (Masaaki, 2001). En los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio. Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso: (a) mejoramiento de la calidad, (b) mejoramiento de la productividad, (c) reducción de inventarios, (d)

acortamiento de las líneas de producción, (e) reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos, (f) reducción del espacio utilizado, y (g) reducción del tiempo total del ciclo (Lefcovich, 2005).



Figura 14 . La sombrilla de Kaizen.

Tomado de *La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, por Masaaki, 2001.

2. Lean Manufacturing: es un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de actividades que no agregan valor en un proceso, pero si implican costo y esfuerzo. La principal filosofía en la que se sustenta el Lean Manufacturing radica en la premisa de que "todo puede hacerse mejor"; de tal manera que en una organización debe existir una búsqueda continua de oportunidades de mejora. Lean Manufacturing puede definirse como una

filosofía de producción que agrupa un conjunto de técnicas que facilitan el diseño de un sistema para producir y suministrar en función de la demanda, con el mínimo costo, una calidad competitiva y alta flexibilidad. En términos generales, contribuye a que la organización sea más competitiva, innovadora y eficiente (Salazar, n.d.). Este aumento de la competitividad se da a partir de una serie de beneficios, tales como: incremento de la productividad, calidad, ganancias, ventas y valor de la empresa a la vez que reduce inventario, plazo de entrega y costes de producción (Lean Manufacturing10, n.d.).

La dimensión humana del Lean Manufacturing parte de la premisa de que las personas constituyen el capital más importante de las empresas, otorgando más responsabilidad a los niveles inferiores de la organización. Los trabajadores están permanentemente en contacto con el medio de trabajo, y por tanto son los primeros en observar cuáles son los problemas a resolver. El objetivo final del Lean es generar una nueva cultura de la mejora basada en la comunicación y en el trabajo en equipo, buscando nuevas formas de hacer las cosas de manera más ágil, flexible y económica. La cultura del Lean Manufacturing no es algo que empiece y acabe, sino que debe tratarse como una transformación cultural si se pretende que sea duradera y sostenible (More, 2015).

4.2.2 Gestión de precios

Según Kotler y Armstrong (2003), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o desde el punto de vista del consumidor es lo que entrega a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Pronóstico de ventas. Un pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico (Thompson, 2020). También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y

confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. Permite estimar la demanda hacia el futuro, basándose en información histórica generada por el movimiento de productos del módulo de Control de Inventarios o por las ventas del módulo de facturación (Ynfante, 2008). Una vez que los mercadólogos han estimado la demanda de la empresa o del producto, deben escoger un nivel de esfuerzo de mercadotecnia que produzca un nivel esperado de ventas (Thompson, 2020). El realizar periódicamente el pronóstico de ventas permite elaborar el presupuesto que se va a determinar para ventas y a partir de este, elaborar los demás presupuestos dentro de la empresa, como lo son: producción, compra de mercancía, personal a emplear, flujo de efectivo, etc. (“¿Qué es un pronóstico de ventas?,” 2017).

Fijación de Precios. La decisión de fijar el precio a un producto tiene una importancia crucial en su éxito a corto plazo. Un precio que sea incoherente con la calidad, con la propuesta de posicionamiento, con la estructura de comercialización o con las posibilidades del público objetivo al que va dirigido, hará que todo el conjunto se vea desenfocado reduciendo drásticamente la probabilidad de una venta con éxito o de una repetición de compra (Tuca, n.d.). Existen factores internos y externos que afectan a las decisiones de fijación de precios, entre los internos están los objetivos de marketing de la empresa, los costos y la estrategia de mezcla de marketing; entre los factores externos están la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia. Algunas estrategias son: fijación de precios basada en el valor percibido por los clientes y no por el costo. Otra es la fijación de precios basada en la competencia que se basa en los precios que los competidores colocan a productos similares.

Para productos nuevos existe la estrategia de fijación de precios para explotar capas superiores del mercado que coloca precios altos para maximizar los ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto. Si lo que se busca es penetrar el

mercado se puede ofrecer precios bajos con la finalidad de captar gran número de compradores y ganar participación de mercado. También se puede elegir fijar precios por líneas de productos, es decir definir un precio dependiendo de las características del producto o servicio que son evaluadas por los clientes. También existen otras estrategias para productos opcionales o cautivos. Los productos opcionales son los que se complementan a un producto principal y los cautivos son los que se tienen que usar con el producto principal (Kotler y Armstrong, 2003).

Margen de ganancia. Una forma simple de entender la rentabilidad, de acuerdo con Moreno (2018) es el resultado de dividir el “beneficio obtenido” entre el “capital invertido”. Cuando se habla de rentabilidad, se refiere a la capacidad de una inversión determinada de arrojar beneficios superiores a los invertidos después de la espera de un período de tiempo.

Para Estela (2019, p. 1), “se trata de un elemento fundamental en la planificación económica y financiera, ya que supone haber hecho buenas elecciones” y a su vez para Estela (2019), la rentabilidad debe cumplir con otros atributos para que sea conveniente para los socios o inversores, como: un porcentaje significativo del capital y un ritmo adecuado de ingresos. Para Estela (2019), se puede clasificar la rentabilidad en: económica, financiera y social. La rentabilidad económica tiene que ver con el beneficio promedio de una organización. La rentabilidad financiera es el beneficio que cada socio de la empresa se lleva y la rentabilidad social se emplea para aludir a otros tipos de ganancia no fiscal, como tiempo, prestigio o felicidad social.

Para Porter (2009), “el rendimiento de cualquier compañía en un negocio determinado puede dividirse en dos partes: la primera es atribuible al sector y la segunda a la rentabilidad relativa de la compañía en ese sector” (p. 10). Porter (2009) también indicó, que para conocer la rentabilidad a largo plazo de un sector se debe hacer el diagnóstico de

las cinco fuerzas que consiste en analizar: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad. Con respecto a la rentabilidad relativa de una compañía surgen del rendimiento operacional y el posicionamiento estratégico. Las empresas deben mejorar continuamente el rendimiento operacional y tener una posición estratégica que los haga únicos para los clientes lo que les permitirá conseguir precios más elevados o costes más bajos que sus rivales.

4.2.3 Administración de inventarios

Existen diversas perspectivas respecto a los inventarios, de acuerdo con la perspectiva equilibrada que mencionaron Waller y Esper (2017), la clave de una óptima administración de los inventarios es mantener niveles de inventario adecuados, que garanticen la producción y continuidad del negocio, al mismo tiempo que minimiza la inversión de inventario que asegure un desempeño financiero sólido. Otro factor importante para que exista los inventarios, de acuerdo con Vélez (2014), es que en la actualidad existen numerosos proveedores y cadenas de suministros que se interrelacionan, por lo que deben existir espacios que simplifiquen esta interacción entre la oferta y la demanda. Para Carreño (2014) existieron inconvenientes que obligaron o hacen necesarios la existencia de inventario, tal como la restricción de no conocer con exactitud la demanda de los productos de una empresa y que estos no pueden suministrarse instantáneamente. Otro punto a favor para Carreño (2014) fue que los inventarios pueden mejorar la valoración de los productos por parte de los clientes debido a que pueden encontrar el producto a la hora y en el lugar que lo desean.

Clasificación del inventario. Existe una gran variedad de formas de clasificar a los inventarios, y muchas veces las mismas se pueden traslapar, tal como indicaron Waller y Esper (2017) existen muchos tipos de inventario y muchas maneras de clasificarlos que se

pueden traslapar, pero lo importante es que se definan maneras de administrar el inventario que dependan en gran medida del tipo de inventario, como por ejemplo las definiciones de los procesos de reabastecimiento u otras métricas del servicio. Algunos de los criterios mencionados por Lobato (2013), para clasificar a los inventarios son los siguientes: (a) duración o tiempo de vida útil de la mercancía, que clasifica al inventario como perecedero, no perecedero o con fecha de caducidad; (b) aplicación o utilidad que tienen las mercancías para la empresa, pueden ser comercial o industrial; (c) valor económico (sistema ABC), que agrupa por la cantidad y el valor económico que representan. A este sistema ABC, también se le conoce como la Ley de Pareto, Carreño (2014) indicó que esta forma de clasificar los inventarios nos sugiere que unos pocos artículos: (a) concentran la mayor parte de los costos de los inventarios, (b) son los de mayor consumo, y (c) ocupan la mayor cantidad de espacio de almacenamiento.

Costos del inventario. Para Uribe y Escalante (2014), “la administración del inventario constituye uno de los aspectos más críticos en la gestión de la cadena de suministro” (p. 91). En este sentido Vélez Maya (2014) mencionó un dato interesante acerca de los inventarios que cuantifica el peso relativo que ocupa dentro de los activos de una organización:

En algunas organizaciones, el valor de sus inventarios puede representar hasta cerca del 50% de sus activos totales. Pero, además de tener mucho peso en el balance, los inventarios son un activo que está en continuo movimiento, suben y bajan y amenazan continuamente con un sobre stock, o con un agotamiento (p. 114).

Carreño (2014) mencionó que se requiere conocer la estructura de costos de inventarios para recién determinar una buena política de renovación de inventario. Carreño (2014) dividió los costos de inventarios en las siguientes categorías: (a) costos de compra, (b) costos de emisión de pedidos, (c) costos de posesión de inventarios, y (d) costos de

ruptura de stocks. Las políticas para Uribe y Escalante (2014) debieron mejorar el desempeño de la cadena en términos de rentabilidad, disponibilidad, protección contra la incertidumbre de la demanda y mejoramiento del servicio al cliente.

Sistemas de renovación de inventario. Para Carreño (2014), los sistemas de renovación sirven para determinar la cantidad de productos a pedir a los proveedores y el momento en el que se debe hacer. Estos pueden ser: (a) lote económico de compra, que aplica cuando la demanda y el tiempo de abastecimiento por parte del proveedor es constante y conocido; (b) sistema de revisión continua, en donde la demanda es variable y sigue una distribución normal, en este modelo el nivel de inventario se revisa continuamente y se hace el pedido de una cantidad fija cuando el nivel de inventario cae a un nivel mínimo, denominado punto de reorden; y (c) sistema de revisión periódica, en este sistema los periodos de solicitud de pedidos es fijo y la cantidad que se solicita es la diferencia entre el valor máximo definido y la cantidad que hay en inventario al momento de la revisión.

De acuerdo con Vélez (2014), para determinar las cantidades a reponer en los inventarios se hace uso de pronósticos o predicciones. Los pronósticos se basan en datos históricos, es decir en base a la información pasada se realiza una proyección y las predicciones se estiman en base a situaciones actuales o nuevas que son creadas para generar acontecimientos futuros. En ambos casos existe incertidumbre debido a que existen variables no consideradas, pero la incertidumbre es mayor en el caso de las predicciones porque se basa en aspectos subjetivos o cualitativos. Una inadecuada gestión de la renovación del inventario puede generar costos por rotura del stock. En empresas de producción puede significar paradas de producción y en empresas comerciales genera costos por pérdidas de venta o sobrecostos de gestión por entrega de pedidos pendientes, en caso el cliente esté dispuesto a esperar (Carreño, 2014).

4.2.4 Control de gastos

Para Hernández (2002), el control de gastos no debió enfocarse en la disminución de estos, sino en aprovechar al máximo los recursos limitados de la organización. El control de gastos debe identificar cuál es el beneficio que trae cada desembolso y compararlo con los beneficios metas que se hayan definido, es decir en lugar de ser un ente que restrinja los gastos, debe brindar los recursos necesarios para apoyar en las actividades operacionales que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. Alvarez-Moro (2010) indicó que una empresa bien gestionada analiza sus gastos a detalle, así como el impacto sobre la política de precios y de producción.

Clasificación de los gastos. Fernández (2017) mencionó que las empresas pueden clasificar sus gastos en variables o fijos, directos o indirectos y los que generan flujo de efectivo o no. De acuerdo con Alvarez-Moro (2010), los gastos variables dependen de la actividad de la empresa, los gastos directos se vinculan directamente con la elaboración de los productos, como por ejemplo materia prima y la fuerza laboral directamente usada en la producción. Los gastos con flujo implican desembolso de efectivo. Un ejemplo de gasto sin flujo son las amortizaciones y las provisiones. Existe otro tipo de gastos, denominado marginal, que son todos los gastos imputados para la elaboración de un producto, sin considerar los gastos fijos que se incurren con o sin la elaboración de dicho producto (Alvarez-Moro, 2010).

Beneficios de un control de gastos. Para Fernández (2017), el control de gastos lo que busca es minimizar los gastos y maximizar tus beneficios. Al realizar un control adecuado de los gastos en la empresa, traerá los siguientes beneficios: (a) detección temprana de gastos innecesarios, (b) facilitará la realización de un presupuesto de gasto mensual o anual, (c) ahorro al renegociar precios con los proveedores, y (d) evitar problemas a largo plazo.

Mecanismos para el control de gastos. De acuerdo con Díaz (2017), luego de realizar una clasificación de los gastos, se debe evaluar qué gastos se pueden prescindir, evitar o mitigar, buscando alternativas menos costosas o renegociando con los proveedores. En los casos de gastos fijos que no se pueden eliminar se debe tratar de convertirlos en variables.

Es importante que el mecanismo de control de gasto defina una política de gestión de gastos que sea adecuada, práctica y aplicable a la organización. La política define las reglas que prescriben como cada empleado, área o equipo debe gestionar sus gastos y adicionalmente debe velar por mejorar el flujo de efectivo (Andrade, n.d.). El siguiente paso es generar un presupuesto de gastos en donde se involucre a todas las áreas de responsabilidad dentro de la organización. Adicionalmente se debe trabajar en concientizar y motivar a los trabajadores para que busquen optimizar sus costes (Factufácil, n.d.). Existen otros mecanismos que favorecen el control de los gastos, tal como la adopción de tecnologías que hagan más eficiente el control y el monitoreo de los gastos, por ejemplo, la gestión digitalizada (“¿Cómo mejorar en tu control de gastos,” 2018) o la adquisición de software que ayuden a controlar los gastos y a reducir de los tiempos de generación de informes de gastos y facturación (Factufácil, n.d.).

4.3 Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto las empresas concesionarias y toda empresa deben tener un modelo de negocio flexible que le permita adaptarse al entorno globalizado, altamente competitivo y muy cambiante si es que quiere sobrevivir y ser rentable. Debido a una alta competitividad en el sector de venta de autos, sumado al mercado informal que brinda los servicios post venta, como el mantenimiento vehicular y la venta de repuestos, la gestión de los costes debe ser un tema estratégico; para ello se debe armar una estructura de costos detallada a nivel de empresa, áreas, procesos y actividades que participan en la entrega del

bien o servicio al cliente, de tal manera que permita identificar procesos o actividades deficientes u oportunidades de mejora, para ello también la empresa se debe apoyar de herramientas de reducción de costes tal como Kaizen o Lean Manufacturing. Otro aspecto para tener en cuenta es contar con una estrategia de gestión de precios de los bienes y servicios que ofrece a los consumidores, de tal manera que le permita ser rentable a largo plazo, por ejemplo, se puede validar la factibilidad de ofrecer precios diferenciados de un mismo producto ofrecidos a distintos segmentados de clientes, o también se puede manejar promociones para los clientes más rentables. Es importante también realizar pronósticos de ventas que utilicen información histórica y tendencias del mercado para de esta manera optimizar la administración de los inventarios requeridos y mejorar el margen de ganancia de cada producto.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo se utilizó el diagrama de Ishikawa con el fin de identificar las principales causas que generan el problema clave que es la baja rentabilidad del servicio de cambio de aceite para el mantenimiento de automóviles. A continuación, se presentan las causas que fueron revisadas en forma conjunta con el equipo de procesos, administrativo y operativo de la empresa Automóviles S.A.

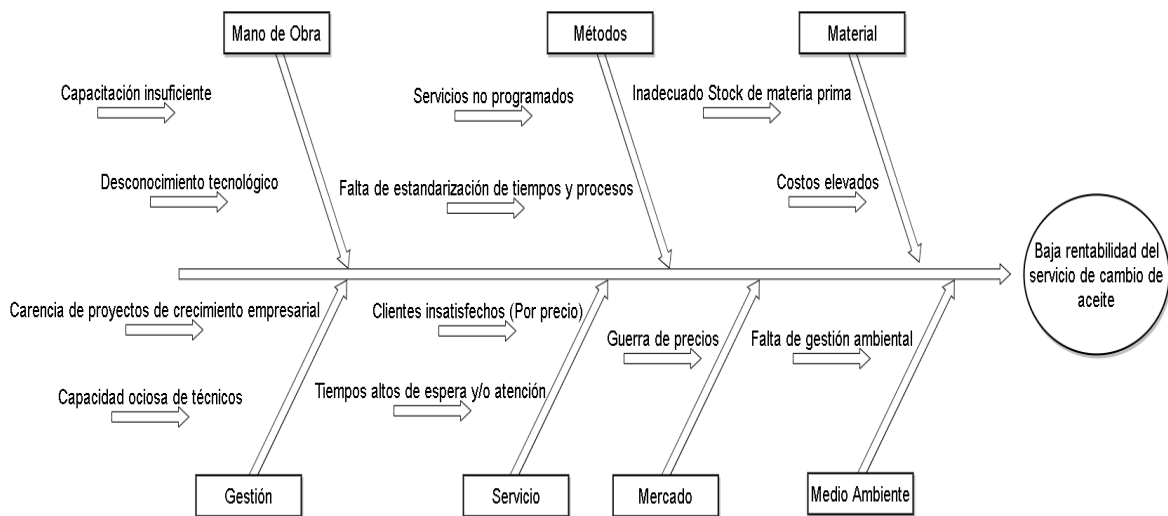


Figura 15 . Diagrama Ishikawa – Automóviles S.A.

5.1. Mano de obra

5.1.1. Capacitación insuficiente

La empresa no cuenta con un programa de capacitación sostenida para el área de operaciones, los operarios que llegan a formar parte del staff de mantenimientos vienen con experiencia y conocimiento del desarrollo de sus funciones, solo reciben una inducción sobre procesos de mantenimientos puntuales de Toyota, fuera de ello Automóviles S.A. no presupuesta gasto asociado para entrenamientos o capacitaciones a lo largo de la carrera de los operadores.

5.1.2. Desconocimiento tecnológico

Lo importante de toda empresa es el recurso humano y el conocimiento que adquiere a lo largo de su carrera, lamentablemente el personal operario de mantenimiento vehicular se ha desarrollado de manera empírica, no tienen la ambición de seguir una carrera técnica o de especialización en pro de su perfil profesional y de contribuir con conocimientos tecnológicos actuales a las labores que desempeñan en Automóviles S.A. Prueba de ello es que la empresa no logra generar mejoras en las rentabilidades de esta línea de negocio ya que el recurso operario no da visibilidad del día a día de su gestión y de las oportunidades tecnológicas que pudiera poner en práctica la compañía.

5.2. Métodos

5.2.1. Servicios no programados

Automóviles S.A. tiene la difícil tarea de educar a los clientes del mercado de mantenimientos vehiculares de Huancayo, en tal sentido la empresa no cuenta con un sistema de programación de servicios de mantenimientos, la atención se da por orden de llegada de los clientes y la disponibilidad de las terminales para atención. La empresa debe ofrecer alternativas de programación en pro del orden y eficiencia de los servicios que brinda y de la marca que representa.

5.2.2. Falta de estandarización de tiempos y procesos

El concesionario carece de una estadística en materia de tiempos y procesos en el negocio de mantenimientos y cambios de aceites, ello no le permite cuantificar la eficiencia o ineficiencia que genera el proceso y con ello la toma de decisiones correctas que lleve a la consecución de mejora de la rentabilidad de esta línea de negocio. Basado en el punto anterior sin una métrica en la programación, no se logra determinar los picos de eficiencia y dilución de gastos de horas hombre y horas máquina del proceso.

5.3. Material

5.3.1. Inadecuado Stock de materia prima

La concesionaria sólo puede comprar y vender lubricantes de la marca, al menos los que tiene Toyota en su portafolio de productos, incluso, hay una meta de compra de lubricantes; la concesionaria no puede hacer nada para mejorar estas condiciones debido a las políticas de Toyota . Sólo en caso no se encuentren en el portafolio si pueden ser reemplazados por otras marcas. Esto hace que se genere una venta limitada de los productos, pues los clientes prefieren utilizar otras marcas, lo que finalmente lleva a que se reduzca la cantidad de servicios que se pueden realizar en las instalaciones del concesionario.

5.3.2. Costos elevados

Toyota vende el aceite a un precio que no permite ser competitivo respecto a otras marcas alternativas y respecto al sector informal de empresas repuesteras que ofrecen el aceite a un precio mucho menor debido a que no pagan impuestos. Esto hace que la rotación en los stocks de lubricantes del concesionario sea baja para el mantenimiento de las unidades. Los lubricantes son adquiridos por los concesionarios, a Toyota del Perú, como único distribuidor de estos, con precios que se tornan muy costosos, impidiendo que el precio al que lo adquiere el concesionario sea competitivo, versus marcas alternativas y/o revendedores que no pagan impuestos.

Los lubricantes que vende Toyota del Perú son demasiado costosos, incluso, sin necesidad de serlo, ya que estos son producidos por la empresa Mobil y envasados con el nombre de Toyota y con un incremento de precio. Por ello, el precio final al que el cliente puede adquirir estos productos en el concesionario de su preferencia se vuelve muy elevado, comparándolo con precios de otras marcas que puede encontrar en tiendas repuesteras y de la misma calidad o incluso mejores.

5.4. Gestión

5.4.1. Carencia de proyectos de crecimiento empresarial

La empresa adolece de un área de iniciativas o de ahorros que lo lleven a ser más competitivo en el mercado automotriz o quizás de otro rubro como futuro grupo empresarial, sin ser ajeno a la coyuntura actual que vive el mundo, donde las empresas buscan en la menor de las medidas encarecer sus productos o servicios ante un mercado cada vez más reacio a cambios de precios, por ello la alternativa de hoy es siempre buscar eficiencias o procesos más automatizados en la estructura de costos.

5.4.2. Capacidad ociosa de operarios

La atención en tienda fluctúa de tal manera que hay días que la capacidad está al tope y otros días que no se logra cubrir ni la mitad. Esta situación no permite que la empresa pueda generar mayor rotación de vehículos para el servicio de mantenimiento preventivo. Los principales motivos que afectan el tráfico de vehículos en el concesionario son los siguientes problemas:

- Los clientes que adquieren un vehículo nuevo, por lo general no vuelven al concesionario para realizar sus servicios.
- Clientes tienen falsas creencias como que mientras la tienda sea más grande, siempre todo será más caro.
- Falta de información, a pesar de haber publicidad al respecto y porque son desconfiados por naturaleza propia.
- Clientes no tienen mayor interés en mantener la garantía de sus vehículos.

En muchas provincias, más aún en las que están en la sierra del país, el tipo de cliente habitual destaca por ser un tanto desconfiado, por ello, un gran porcentaje de clientes que adquiere un vehículo nuevo no tiene la costumbre de acudir al concesionario a realizar sus servicios de mantenimiento preventivo, ya que tienen la falsa creencia de que

“la casa siempre es más cara”. Y tampoco buscan informarse, a pesar de que al momento de la compra se les indica que, para mantener la garantía de sus vehículos, es necesario que realicen los mantenimientos en el mismo concesionario, el cual, no es significativamente más caro que un taller cualquiera. Es por ello por lo que, no vuelven nunca más al concesionario, pierden la garantía al cumplir los primeros cinco mil kilómetros y no se generan servicios para el concesionario, lo que ocasiona que haya capacidad ociosa de operarios.

5.5. Servicio

5.5.1 Clientes insatisfechos (Por precio)

Los clientes sienten que pagan más de lo que deberían, ya que terminan quedándose con un sobrante de aceite que no siempre se utiliza. Cada modelo utiliza cantidades diferentes de aceites, los diseños de los envases son estándar y de no utilizar la cantidad exacta, el concesionario no puede firmar la libreta de servicios para constatar que el mantenimiento se hizo de la forma correcta.

La presentación del envase no se alinea con la cantidad requerida para el mantenimiento vehicular, mayormente los clientes al solicitar el cambio de aceite requieren de un galón y un poco menos de un cuarto, por lo que los clientes se quedan con un sobrante que no es aprovechado porque generalmente los clientes se olvidan de traerlo en una posterior visita.

Las presentaciones de los envases no están diseñadas para cada modelo de vehículo, por lo tanto, en cada servicio que un cliente realiza, siempre queda un pequeño sobrante en el envase. Por lo general, los asesores de servicio le indican al cliente, que puede guardar ese sobrante y traerlo para su próximo mantenimiento, sin embargo, son pocos los que se sienten a gusto, andando con un envase de plástico en su maletera, que incluso en ocasiones, puede derramar el contenido. Además, es tan poca la cantidad que queda, que

tampoco permitirá evitar la compra de un envase de cuarto de galón para el próximo mantenimiento. Esto hace que se genere una imagen negativa por parte del cliente hacia el concesionario, la cual termina “ahuyentando” a los clientes, impulsándolos a adquirir lubricantes de menor precio, con la idea de “no perder tanto dinero con el sobrante”.

5.5.2 Tiempos altos de espera y/o atención

Como consecuencia de los procesos y una falta de orden en la programación de servicios, se generan congestionamientos o tiempos ocios en el servicio de mantenimiento y cambio de aceite, desencadenando altos tiempos de espera para los clientes o sencillamente dejan de esperar y la empresa pierde esa oportunidad de servicio; por ello es importante establecer el orden de este proceso y generar un espíritu de educación en el mercado de la ciudad, tarea difícil sin duda.

5.6 Mercado

5.6.1 Guerra de precios

La amplia oferta de tiendas de venta de repuestos, muchas de ellas informales y con amplia variedad de marcas, calidades y precios, y en ocasiones, con repuestos y lubricantes de dudosa procedencia y también falsificados, hace que se genere una guerra de precios, sumada a calidades. Existen muchas marcas de lubricantes y repuestos alternativos en el mercado, a precios más competitivos, con las que los concesionarios de la marca Toyota, no pueden competir.

Además, el Perú es un país donde falta mucho control para el ingreso de productos falsificados y/o alternativos de dudosa procedencia, que no cumplen estándares mínimos de calidad por ello la alta informalidad y competencia de productos alternativos y de dudosa procedencia. Los clientes no siempre saben reconocer un producto original y algunos otros, piensan que el alternativo o incluso el falsificado, es “suficiente y confiable para el vehículo”.

Todo tipo de negocio está sujeto a competidores y si el negocio es bueno, sin duda es imitable; en este punto el factor diferenciador debe verse reflejado en el costo.

Recojamos algunos consejos que usualmente presentan los competidores en lo concerniente al cambio de aceite.

El aceite es esencial para el buen funcionamiento del motor. Realiza tres funciones clave en el proceso de combustión: (a) reduce el rozamiento entre las piezas móviles, (b) Previene la corrosión, (c) Lleva a cabo la refrigeración. Es decir, el lubricante recorre los conductos del motor y mantiene sus piezas a la temperatura adecuada para garantizar un funcionamiento óptimo.

Por tanto, el mantenimiento del aceite del motor es una tarea básica para alargar la vida útil del vehículo. Debes comprobar el nivel de aceite cada 3,000 kilómetros.

Para ello tendrás que introducir la varilla de medición con el motor en frío y observar si el nivel supera el mínimo necesario. Revisar el lubricante con frecuencia es la mejor manera de prever cuándo cambiar el aceite o rellenar el filtro. Si vas a añadir lubricante al filtro, es crucial que utilices el mismo. Mezclar dos tipos de aceites diferentes podría alterar las propiedades del lubricante y disminuir su efectividad. Realizar el cambio de aceite de forma regular es vital para mantener el funcionamiento del motor en óptimas condiciones (admin@interamericanorte, 2017).

Los competidores tienen como factor de diferenciación el marketing digital a través de página web donde muestran consejos e ideas que influyen en la decisión de los consumidores sobre donde efectuar el servicio de cambio de aceite, como el ejemplo mostrado en la cita antes mencionada. La guerra de precios es muy fuerte con empresas de venta de repuestos, debido a que muchas de estas son informales y no pagan impuestos, lo que les permite ofrecer precios más bajos a los consumidores finales.

5.7 Medio ambiente

5.7.1 Falta de gestión ambiental

La empresa no presenta una política de gestión ambiental en su funcionamiento, si bien cumple con los estándares de salvaguardar el medio ambiente, carece de una imagen institucional en este rubro, muy tomando en cuenta en las empresas actuales. Las actividades comerciales y/u operativas no están enfocadas bajo el modelo de esta gestión, no tienen planificado en el corto o mediano plazo proyectos que involucren el tema ambiental por lo que resulta una oportunidad que Automóviles S.A. debe empezar a evaluar.

5.8 Diagrama de causa y efecto

En el diagrama de causa y efecto acerca del problema principal de la empresa se observa: baja rentabilidad del servicio de cambio de aceite para el mantenimiento de automóviles en taller para las presentaciones de galón y cuartos.

5.9 Matriz de priorización

En la Tabla 11, se clasifican las causas que se muestran en la Figura 18, de acuerdo con el impacto que tienen en el problema principal. Para esta priorización fue necesaria la participación de personal de la empresa Automóviles SA. Esta priorización permitirá seleccionar las principales causas que tienen mayor grado de incidencia o impacto en el problema central y de esta manera plantear soluciones para estas causas. En la Tabla 12 se muestra el resultado de la clasificación de las causas de acuerdo con el principio de Pareto (ver Figura 16), de esta manera nos centraremos en atacar las causas clasificadas como de tipo A y que en conjunto tienen casi un 80 % del impacto en el problema central.

5.10 Factibilidad

Para hacer factible el proyecto se atacará sólo las causas con un mayor impacto en el problema central, planteando propuestas de solución que tengan una relativa baja

Tabla 11

Matriz de Priorización de Causas Raíz

Entorno	Causa	Causas raíz	Impacto en la Rentabilidad (Servicio de cambio de Aceites)				Ponderación Total
			Encargado del área kaizen	Gerente administrativo	Jefe de servicio	Jefe de Ventas	
Mano de Obra	Causa 1	Capacitación insuficiente	8	6	2	18	34
Mano de Obra	Causa 2	Desconocimiento tecnológico	6	6	7	17	36
Métodos	Causa 3	Servicios no programados	8	14	4	10	36
Métodos	Causa 4	Falta de estandarización de tiempos y procesos	10	8	3	14	35
Material	Causa 5	Inadecuado Stock de materia prima	3	2	2	18	25
Material	Causa 6	Costos elevados	8	16	5	10	39
Gestión	Causa 7	Carencia de proyectos de crecimiento empresarial	10	14	3	17	44
Gestión	Causa 8	Capacidad ociosa de técnicos	5	7	17	19	48
Servicio	Causa 9	Clientes insatisfechos (Por precio)	8	15	5	15	43
Servicio	Causa 10	Tiempos altos de espera y/o atención	14	18	17	13	62
Mercado	Causa 11	Guerra de precios	16	15	12	18	61
Medio Ambiente	Causa 12	Falta de gestión ambiental	4	2	5	14	25

Tabla 12

Análisis de Priorización de Causas Raíz

Entorno	Causa	Causas raíz	Impacto	Frecuencia de impacto	Frecuencia acumulada	Clasificación
Servicio	Causa 10	Tiempos altos de espera y/o atención	62	12.7%	12.7%	A
Mercado	Causa 11	Guerra de precios	61	12.5%	25.2%	A
Gestión	Causa 8	Capacidad ociosa de técnicos	48	9.8%	35.0%	A
Gestión	Causa 7	Carencia de proyectos de crecimiento empresarial	44	9.0%	44.1%	A
Servicio	Causa 9	Clientes insatisfechos (Por precio)	43	8.8%	52.9%	A
Material	Causa 6	Costos elevados	39	8.0%	60.9%	A
Mano de Obra	Causa 2	Desconocimiento tecnológico	36	7.4%	68.2%	A
Métodos	Causa 3	Servicios no programados	36	7.4%	75.6%	A
Métodos	Causa 4	Falta de estandarización de tiempos y procesos	35	7.2%	82.8%	B
Mano de Obra	Causa 1	Capacitación insuficiente	34	7.0%	89.8%	B
Material	Causa 5	Inadecuado Stock de materia prima	25	5.1%	94.9%	C
Medio Ambiente	Causa 12	Falta de gestión ambiental	25	5.1%	100.0%	C
Total			488			

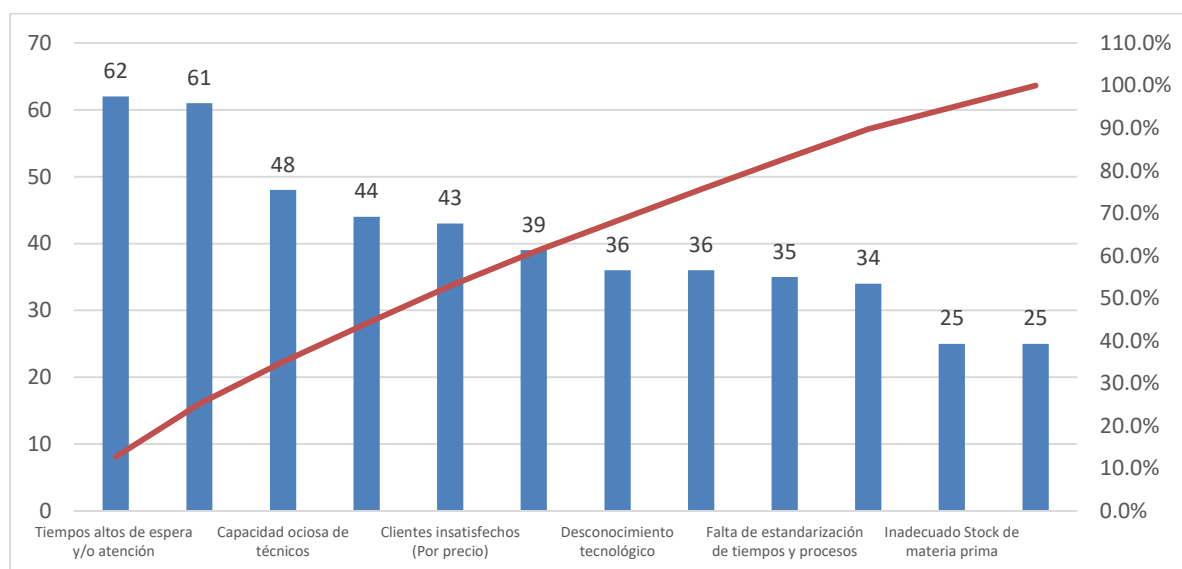


Figura 16. Diagrama de Pareto – Causas raíz del problema central de la empresa Automóviles SA.

inversión. El éxito del proyecto consistirá en mejorar los actuales márgenes de ganancia del servicio de cambio de aceite, para ello se deberá hacer un detallado plan de implementación de las distintas propuestas de solución. y ejecución de los planes de implementación. Sin embargo, es necesario que los proyectos que se lleven a cabo, tengan un estricto control, que evite posibles errores que incrementen el costo de la puesta en marcha.

5.11 Beneficio

De acuerdo con el análisis de causa raíz, al plantearse las alternativas de solución que ataquen las causas raíz priorizadas (Clasificación tipo A), se obtendrían los siguientes beneficios para la compañía:

- Reducción de costos para ofrecer el servicio de cambio de aceite vehicular.
- Incremento del margen de ganancia en el servicio de cambio de aceite vehicular.
- Reducción del tiempo de atención del servicio de cambio de aceite vehicular.
- Simplificación del proceso de abastecimiento de aceites para vehículos.

5.12 Resultado

Por otro lado, se espera que la empresa mejore sus márgenes y participación de acuerdo a los objetivos esperados:

- Incremento del margen de ganancia en el servicio de cambio de aceite vehicular del 12% al 20%.
- Incremento en la participación de mercado del negocio de mantenimiento preventivo de vehículos, específicamente en el cambio de aceite vehicular en la ciudad de Huancayo.

5.13 Resumen

Es importante que Automóviles S.A termine de consolidarse en la región a través de servicios acorde a la realidad de la zona y acorde a las necesidades del mercado. Para ello, es importante:

- Fortalecimiento de la imagen de la concesionaria.
- Generación de espacios físicos más eficientes.
- Mejora en el capital de trabajo.
- Oportunidad para poder implementar otros proyectos para mejorar los negocios core o non-core de la empresa, habiendo ganado know-how positivo para afrontar otros retos.
- De acuerdo con el análisis de causas raíz, se tiene que poner foco en los tiempos de atención del servicio de cambio de aceite vehicular debido a que es un factor que puede desencadenar otros problemas como la disminución en la participación de mercado o que los clientes no estén satisfechos, no por la calidad en la atención, sino porque no están dispuestos a pagar por las presentaciones actuales de aceite vehicular, sumado a la guerra de precios que existe en la venta de lubricantes y prestación del servicio de cambio de aceite vehicular. Pero también existen otros factores que influyen esta causa raíz, tal como los servicios no programados que no permite habilitar las capacidades (insumos y personal) con la premura y exigencia que los clientes desean.
- También se debe tener en cuenta el factor humano y la necesidad de ampliar o aumentar la frecuencia de las capacitaciones de tal manera de cerrar esa brecha en el desconocimiento tecnológico.
- Otro aspecto importante es hacer un cambio o mejora sustancial en el proceso de servicios postventa, por lo cual se requiere de la implementación de proyectos de crecimiento empresarial.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Teniendo como foco de revisión el problema central y las causas identificadas, se proponen las siguientes alternativas de solución: (a) sistema de control digital de fluidos lubricantes centralizado, (b) mejora de la capacidad ociosa, (c) mejora de la marca a través de la responsabilidad social, (d) mejora en las capacidades del personal de atención en taller y, por último, (e) mejora de los procesos de atención post venta.

6.1 Sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado

La solución que se propone ante el problema descrito previamente es la implementación de un sistema de lubricación centralizado, controlado mediante un módulo digital, el cual permite realizar la distribución de distintos tipos de lubricantes, de manera precisa y rápida (ver Apéndice D1).

El modo de funcionamiento del sistema empieza con la solicitud del tipo de lubricante necesario, por parte del técnico que esté realizando el servicio de mantenimiento o cambio de aceite. Este, hace la solicitud de la cantidad requerida, mediante la digitación de la cantidad necesaria del lubricante correcto. Esta digitación se realiza en un panel digital conectado a una manguera retráctil, la cual está colocada en un rack o pórtico, especialmente diseñado para soportar hasta tres carretes retráctiles (ver Apéndice D2, D3 y D4).

Una vez que el técnico ha ingresado su requerimiento, este es recibido por un servidor que se encuentra ubicado en el almacén principal, el cual, mediante un panel de control y un software especializado, permite el bombeo del lubricante a través de las tuberías. Este bombeo es realizado por bombas de alta presión a través de cañerías especiales, las cuales están fabricadas con materiales que evitan la corrosión que pudiera ser generada por los químicos que pudieran contener los lubricantes (ver Apéndice D5, D6 y D7).

Cada dos estaciones, se encuentra un rack de carretes, los cuales son retráctiles y soportan las distintas mangueras que servirán para el despacho del lubricante, que llegará directamente al motor, a través de una pistola de despacho manipulada por el técnico (ver Apéndice D8).

Los lubricantes se encuentran en depósitos cuya capacidad es de mil litros y cada depósito está acompañado de un panel digital que permite conocer los niveles de contenido de cada uno de estos, lo que permite saber el momento correcto para la reposición del contenido (ver Apéndice D9 y D10). A continuación, se presenta un diagrama del sistema de distribución de lubricantes, donde se pueden apreciar todos los equipos mencionados previamente y la conexión entre ellos (ver Apéndice D11).

6.1.1 Hitos de la implementación

A continuación, se presenta los hitos de implementación y la duración aproximada del sistema automatizado de lubricación en las diversas estaciones del taller automotriz ubicado en la sede de Huancayo (ver Tabla 13).

Tabla 13

Cronograma de Implementación e Hitos del Proyecto Sistema Automatizado de Lubricación

Id.	Hito	Duración (Días)
1	Suministro, fabricación e instalación de EE.MM	35
2	Hitos del montaje	30
3	Fabricación en taller	7
4	Montaje	30
5	Fin del montaje	4

Para el presente proyecto se realizó licitaciones para determinar las empresas que se encargarán del proyecto. Para realizar las actividades de fabricación e instalación de las estructuras metálicas para las líneas de lubricación, resultó como ganadora, la empresa Total Ingeniería Fabricaciones SAC. Para el suministro de equipos, partes, piezas y accesorios se designó a la empresa Autorex Peruana SA y se decidió que los equipos

principales sean de la marca Samoa. Dentro de los hitos del proyecto se tuvo en consideración las medidas de seguridad requeridos por el gobierno regional ante la situación grave de emergencia sanitaria que vive el Perú y la región central por la pandemia del Coronavirus (COVID-19). Por ello se requirió que todos los trabajadores del proyecto pasen por exámenes médicos y por el despistaje del COVID-19. Asimismo, durante el traslado y el trabajo en planta, cada trabajador debe usar los implementos de bioseguridad, como son las mascarillas y/o protectores faciales.

Las actividades principales son la fabricación en taller y el montaje, cuyos tiempos estimados son de 9 días y 23 días respectivamente. Estas dos actividades son secuenciales, primero se requiere iniciar con las actividades en taller, para habilitar las estructuras de pórticos y soportes de carretas, que son requeridos para iniciar el montaje, es decir la instalación de tuberías, soportes y pórticos. Dentro de la etapa de montaje, la actividad principal es el despliegue o instalación de las tuberías por donde pasará el lubricante desde el área o cuarto de lubricantes, hasta las áreas de talleres de vehículos livianos y pesados. En cada zona se habilitará equipos mecánicos y electrónicos de la más alta tecnología que permitirán conocer en tiempo real los niveles de aceite para un mejor control de los recursos en el área de almacén y en el área de atención a los clientes.

6.2 Mejora de la Capacidad Ociosa

La irregularidad del tráfico de autos en el mantenimiento de cambio de aceites genera, como se mencionó en capítulo anterior, una elevada capacidad ociosa del personal operario asignado a este proceso, por ello se plantea 2 etapas en esta alternativa: (a) Programación de mantenimiento vehicular para cambio de aceite a través de un call center y (b) Personal operario bajo la modalidad Part Time.

6.2.1 Programación de mantenimiento vehicular para cambio de aceites

El objetivo de esta iniciativa de solución es generar un orden en los tiempos de

servicios y evitar la congestión del mismo; en tal sentido Automóviles S.A. actualmente no cuenta con una programación como plan de trabajo en el mantenimiento vehicular de cambio de aceites, la atención es por orden de llegada y a criterio de los clientes, lo que conlleva a tener un tráfico de operación inesperado en algunos días y en otros una ausencia del mismo generando una capacidad ociosa del personal. El costo de este sistema de agendas por *call center* no genera un costo incremental, pues la empresa cuenta con una central telefónica a la cual solo debe adicionar un anexo para el requerimiento del servicio, de esta manera podemos controlar la recepción vehicular y equilibrar durante el día la recepción de autos, pues el mayor tráfico se da por la mañana (ver Tabla 14).

Tabla 14

Estadística 2020 Recepción Vehicular para Mantenimiento Vehicular

Mes	Cantidad de autos recepcionados	Recepción Vehicular 9:00 am - 13:00 pm	Recepción Vehicular 14:00 pm - 16:00 pm
Enero	687	70.00%	30.00%
Febrero	626	70.00%	30.00%
Marzo	347	100.00%	0.00%
Abril	49	100.00%	0.00%
Mayo	123	100.00%	0.00%
Junio	354	100.00%	0.00%
Julio	294	100.00%	0.00%
Agosto	378	95.00%	5.00%
Septiembre	467	80.00%	20.00%
Octubre	551	75.00%	25.00%
Noviembre	576	77.00%	23.00%
Diciembre	578	70.00%	30.00%
Total Año Autos	5030	4080	950

La solución planteada permite tener un equilibrio diario en las recepciones de autos evitando generar una congestión vehicular y altas horas de demanda, con ello se genera también un uso del personal operativo más eficiente durante el día, incluso nos permite analizar los días de menor recepción de automóviles y con ello dar paso a la siguiente alternativa de solución, finalmente la tabla muestra la situación COVID- 19 ya que desde la segunda mitad del mes de marzo a agosto, la planta no pudo brindar servicios de mantenimiento vehicular dadas las restricciones planteadas por el gobierno y recién en el

mes de septiembre el sector se volvió a activar en la región Junín.

6.2.2 Personal operario *Part Time*

El objetivo de esta iniciativa de solución es generar una eficiencia de uso del recurso humano, pues ante el desorden que se genera en la recepción de autos para mantenimiento vehicular, Automóviles S.A. dispone de personal operario en exceso para satisfacer al cliente, cuando el problema de fondo es el desorden que genera no tener una programación correcta de este servicio, como se aprecia en la Tabla 15, y la necesidad de operarios para el servicio mencionado.

Tabla 15

Estadística 2020 # de Operarios que se Necesitan por Turno para Recepción/

Mantenimiento Vehicular

Mes	Cantidad de autos recepcionados	Recepción Vehicular 9:00 am - 13:00 pm (# de Operarios)	Recepción Vehicular 14:00 pm - 16:00 pm (# de Operarios)
Enero	687	14	6
Febrero	626	14	6
Marzo	347	20	0
Abril	49	20	0
Mayo	123	20	0
Junio	354	20	0
Julio	294	20	0
Agosto	378	19	1
Septiembre	467	16	4
Octubre	551	15	5
Noviembre	576	15	5
Diciembre	578	14	6
Total Año Autos	5030		

Automóviles S.A. cuenta con 20 operarios para el servicio de recepción y mantenimiento vehicular, ejecutada la alternativa de solución anterior, la recepción vehicular por día promedio puede manejarse entre 17 y 20 autos de lunes a sábado, con ello del total de 20 operarios que laboran a tiempo completo en este proceso de recepción y mantenimiento, se pueden programar turnos diarios de 9:00 am a 13.00 pm y de 14:00 pm a 18:00 pm, con lo cual se distribuye la planilla de 10 operarios medio tiempo para turno mañana y los otros 10 operarios restantes para turno tarde. Los operarios son remunerados

acorde a ley con el salario mínimo vital, con lo cual esta alternativa de solución genera un ahorro de USD 44,000 anuales para la empresa y deja la alternativa de que ante un crecimiento de la demanda del servicio, se pueda ampliar el portafolio operativo bajo esta modalidad.

6.3 Mejora de la Marca a Través de la Responsabilidad Social

Automóviles S.A. no solo busca generar ahorros a través del sistema de control digital de fluidos lubricantes para ofrecer un precio más competitivo y atractivo para los clientes, busca generar una conciencia de responsabilidad social con (a) el medio ambiente, colaboración a la comunidad a través de (b) convenios con instituciones de la región para promover el desarrollo del mismo (c) una participación activa en el ornato de la comunidad, y finalmente, (d) una adecuada comunicación de la responsabilidad social que va a promover la empresa.

6.3.1 Medio Ambiente

El sistema evitará almacenar y usar aceites envasados en botellas de galón de plástico de material polietileno por el almacenaje y uso a granel, con ello se contribuye de manera eficiente al cuidado de nuestro planeta y ecosistema. En la Tabla 16 se muestra el comportamiento de la demanda de aceites por galón desde el 2018, en donde claramente se aprecia el impacto COVID- 19 del año 2020 y cuál era el estimado de ahorro antes de la pandemia, la empresa espera volver a los niveles estimados y recuperar sus objetivos de ahorro con el sistema de fluidos.

Finalmente el valor de la marca Automóviles S.A. tendrá un antes y un después ya que el área post venta no solo va a presentar como beneficio del aceite el precio competitivo, sino que tendrá en su objetivo la persuasión hacia el cliente de que el menor uso de plástico contribuye a la protección del medio ambiente, haciéndolo partícipe activo de la campaña, a través de regalos y *merchandising* referidos al tema de responsabilidad

social y al compromiso que asume la empresa en una época en dónde el mundo está cambiando su percepción con respecto a la naturaleza y la sobrevivencia del planeta. Es importante que juntamente con la implementación de la mejora en el servicio de post venta de aceites, en paralelo se lance también una campaña de marketing que se enfoque en los beneficios para los clientes, así como el impacto que generará en la sociedad mediante el reciclaje y cuidado del medio ambiente que trae consigo dicha mejora. También debe aprovechar las alianzas con instituciones preocupadas en el cuidado del medio ambiente para invertir conjuntamente en campañas de responsabilidad que ayudarán a mejorar y consolidar a la compañía como una empresa socialmente responsable en la región. Esta es la primera iniciativa que asumiría Automóviles S.A. en materia de medio ambiente y que permitirá seguir identificando nuevas oportunidades de negocio ya sea en el comercio de lubricantes y/o en el de venta vehicular destacando de mejor manera las propiedades de las nuevas tecnologías que Toyota debe empezar a trabajar y propiciar.

Tabla 16

Comportamiento Demanda de Aceites 2018-2020

MODELO	2018	2019	2020 COVID-	Precio x GI USD	Cto Total GI USD	Cto Promedio Plástico USD
Lubricante 10w30	6,188	8,065	4,194	\$ 13.56	\$ 56,881.04	\$ 15,926.69
Lubricante 15w40	7,539	8,157	4,242	\$ 13.81	\$ 58,593.68	\$ 19,921.85
					\$115,474.72	\$ 35,848.54
MODELO	2018	2019	2020 Sin COVID-	Precio x GI USD	Cto Total GI USD	Cto Promedio Plástico USD
Lubricante 10w30	6,188	8,065	8,468	\$ 13.56	\$ 114,855.94	\$ 32,159.66
Lubricante 15w40	7,539	8,157	8,565	\$ 13.81	\$ 118,314.16	\$ 40,226.82
					\$ 233,170.11	\$ 72,386.48

6.3.2 Convenio con instituciones de la región

Automóviles S.A. tiene una gran oportunidad de mejorar la marca a través de la ayuda social en convenio con instituciones sin fines de lucro y que sólo buscan incentivar el

bienestar de la comunidad. Perú no es ajeno a los problemas económicos y sociales de desempleo y de pobreza, las empresas tratan en la medida de sus posibilidades contribuir a reducir estos niveles ya sea a través de la generación de empleo formal y/o de ayuda social a programas creados por los gobiernos regionales o instituciones religiosas. La oportunidad para Automóviles se da en contribuir a programas alimenticios que tiene la región y de educación para la formación y desarrollo de los jóvenes sin recursos, como auspiciador y colaborador de estos programas; se debe empezar a cambiar la imagen de esta empresa y que deje de ser vista sólo como una comercializadora y de mantenimiento vehicular, sino que parte de la esencia de su existencia sea la empatía con la ciudad y su comunidad.

¿Qué puede ganar Automóviles S.A.?, además del prestigio de la marca, la fidelidad de los clientes y claro, que ello se vea reflejado en mayor actividad comercial; puede ganar la oportunidad de contratar personal más capacitado y que egresan de estos programas de ayuda educativa, reduciendo con ello su presupuesto de entrenamientos o capacitaciones, un Ganar Ganar para la empresa, los jóvenes de escasos recursos económicos que necesitan ayuda de estudio y la comunidad.

6.3.3 Mejoras del ornato de la comunidad

La empresa siempre ha dado una imagen de preocupación por la mejora de la ciudad, como una manera de agradecimiento con la población. Es por esta razón que una forma de fortalecer esta imagen positiva es a través de la mejora del ornato. Esta idea surge ante la situación vista en una zona cercana al concesionario, llamada “Ciudad Universitaria”, donde lamentablemente las personas que viven alrededor dejan sus bolsas de basura de manera desordenada, generando contaminación ambiental que atrae insectos como moscas, perros que rebuscan las bolsas y deja un olor desagradable en el ambiente. Por ello, como acción para la mejora de la zona, se propone a la empresa Automóviles S.A. implementar recipientes de basura, que sirvan para que la gente pueda acumular su basura

en dichos recipientes y posteriormente los camiones recolectores de basura tengan una labor más sencilla al momento de la recolección. Pero el interés principal es que la calle se vea más limpia, ordenada y evitar posibles enfermedades por la misma contaminación.

Por otro lado, otra acción que se propone a la empresa es la de plantar pequeños árboles en la berma central que divide la autopista donde se encuentra el local. Hace unos meses atrás el gobierno regional refaccionó la pista aledaña al local de la empresa, ocasionando un daño al jardín que había en dicha berma. Si bien la pista ha quedado en muy buen estado, el área verde central ha quedado muy maltratada. Por ello, se propone a la empresa, con el ánimo de mejorar el aspecto de la autopista, la misma que es prácticamente el ingreso a la ciudad, que considere dentro de las actividades de mejora del ornato, la mejora de la berma central frente al local, la misma que tiene una longitud de aproximadamente 800 metros. Estas son actividades que, de cierta forma, bien identificadas con el nombre de la empresa, ayudarán y reforzarán la buena imagen que tiene la empresa en la ciudad.

Por último, la empresa buscará escalar estas acciones de mejoras en la comunidad a un siguiente nivel, mediante la concientización de una responsabilidad social corporativa a través de la promoción y adhesión de otras empresas de la zona, con el fin de desarrollar proyectos de mayor envergadura que busquen mejorar la calidad de vida la población local.

6.3.4 Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa

Un factor importante que considera la empresa para una adecuada política de responsabilidad social recae sobre la comunicación efectiva que debe llevar esta estrategia, la misma no sólo se debe soportar sobre la política de marketing que informa de los beneficios que lleva el menor uso de plástico, sino que se debe soportar sobre una idea clara que transmita que por encima de los beneficios económicos está el beneficio de contribuir a un mundo mejor, e invite a los clientes a ser partícipes y socios estratégicos de esta

campaña y a su vez permita a la empresa ganar la confianza de los clientes. Por ejemplo, para poder contrarrestar la desconfianza de los clientes que están acostumbrados a ver la presentación del lubricante en galones de plástico, se debe contar con una estrategia de comunicación clara que enfatice que la calidad del servicio de cambio de aceite vehicular no ha cambiado por el hecho de pasar a un sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado que tendrá un menor precio de venta para el cliente. Dos actividades que la empresa puede realizar son, en primer lugar, elaborar folletos informativos para que los clientes puedan conocer todos los beneficios de esta nueva modalidad de atención y en segundo lugar recoger testimonios de clientes satisfechos con el servicio para que sirvan como aval para futuros clientes.

6.4 Mejora en las Capacidades del Personal de Atención en Taller

6.4.1 Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño

En primer lugar, se tiene que identificar las brechas de conocimiento y capacidades del personal con el fin de tener una radiografía inicial del estado actual de todo el equipo. Con esto se definirá el plan general de trabajo del año y el modelo de evaluación del desempeño, el cual estará alineado a los objetivos anuales de cada uno de los colaboradores (técnico, técnico master y técnico senior). Para el área de atención post venta, los objetivos se establecerán en base a los siguientes KPIs:

1. Productividad de atención: Cantidad de horas hombre empleadas por tipo de atención.
2. Evaluación post atención: Nota brindada por los clientes luego del servicio realizado.
3. Capacitaciones: Cumplimiento del 100% de asistencia a las capacitaciones programadas por la empresa.
4. Exámenes conocimientos: Aprobar con nota mínima 13 los exámenes realizados

trimestralmente en base a las capacitaciones realizadas.

La evaluación del desempeño se realizará al cierre de año, entre los meses de enero y febrero y los resultados serán base para el planeamiento estratégico del siguiente año. Sin embargo, es importante que el personal no sólo espere esta evaluación para poder mejorar su performance por lo que también se instaurarán reuniones trimestrales de *feedback*, para corregir errores y hacer un seguimiento guiado con cada uno de los técnicos. Este plan de evaluación debe de ser implementado desde el día uno de las mejoras en el área y dar a conocerlo a todo el personal para que tengan claro de qué manera serán medidos.

6.4.2 Establecer convenios con instituciones educativas

Dentro del plan de capacitaciones también se ha considerado un plan de desarrollo profesional para los colaboradores en el cual, la empresa está firmando convenios con instituciones educativas relacionadas al rubro, entre las cuales están Tecsup y Senati, con el fin de que el mismo personal tenga las facilidades para poder realizar especializaciones en determinados campos o adquirir nuevos conocimientos que potencien el perfil profesional de cada colaborado. Para ello, una vez cerrado los acuerdos con las casas educativas, se pasará a informar y realizar una campaña interna de comunicación, con el fin de promover y motivar el uso de estos beneficios en pro de cada empleado. En una primera etapa, los convenios estarán enfocados en cursos y diplomas relacionados con el sector y para la segunda etapa se incluirán temas más relacionados la administración y gestión de equipos.

6.5 Mejora de los Procesos de Atención Post Venta

6.5.1 Definir y documentar los procesos

La empresa deberá definir y documentar los procesos y procedimientos principales del área de post venta y adecuarlos al contexto de pandemia presente, por el virus COVID-19. Para ello se hizo un levantamiento de información con el coordinador del servicio Post Venta de la empresa, y se definieron los procesos a revisar, así como los actores o equipos

responsables de la ejecución de las tareas, para determinar cómo debería ser la mejor manera de seguir brindando el mantenimiento de los vehículos en esta difícil situación y de tal manera que no se vea afectado el nivel de ingresos por este servicio. Los procesos para revisar son los siguientes: (a) Gestión de citas, (b) Atención en taller móvil, (c) Recojo y entrega a domicilio y (d) Atención en taller con contacto reducido.

Gestión de citas. Este proceso tiene por objetivo captar clientes para el servicio de mantenimiento periódico, ofreciéndole derivar la atención a los distintos tipos de atención de mantenimiento periódico. La gestión de citas se divide en tres etapas: (a) Recordatorio de mantenimiento, (b) Programación de citas y (c) Preparación de citas. En la Figura 17 se detallan las actividades de este proceso.

Recordatorio de mantenimiento. En primer lugar, se genera el reporte de clientes que están próximos a cumplirse su fecha del mantenimiento periódico. El reporte de clientes podría contener sólo a los clientes activos u otro criterio establecido por la empresa. Luego se verifica la información de los clientes, tal como los datos del contacto y su historial de atención; también se verifican los datos del vehículo, como son la placa y el kilometraje. Con toda esta información se establece un perfil del cliente para ofrecerte el mejor servicio. Luego de tener la base de prospectos de clientes se inicia con la etapa de comunicación, para ello se usará los mensajes de textos, correos electrónicos u otro tipo de medio digital. En esta comunicación se le brindará información de los tipos de atención que se ha dispuesto para el mantenimiento periódico de vehículos. Como resultado de este proceso se tendrá una lista de potenciales clientes que respondieron de forma positiva y sobre los cuales se ejecutará el proceso de programación de cita y otra lista de personas que no respondieron o que respondieron negativamente sobre los cuales se almacenará sus datos con la intención de un futuro volver a contactarlos, pero de manera más directa es decir usando el medio telefónico. Los tipos de atención son: (a) Atención de taller móvil, (b)

Recojo y entrega a domicilio y (c) Servicio de mantenimiento de contacto reducido.

Programación de citas. Se deberá de contactar al cliente para confirmar el servicio de su preferencia, verificar las condiciones y la disponibilidad, caso contrario ofrecerle otras alternativas. Luego que se confirme el tipo de servicio, se procede a definir la fecha y la hora de la atención, el costo aproximado y los medios de pago.

Preparación de citas. Consiste en confirmar la cita con el cliente para asegurar que se ejecute la atención de cualquiera de las formas de atención disponible. En esta etapa se define con el cliente el medio de pago digital, el método de desinfección: médium o premier, se le explica los protocolos de bioseguridad de acuerdo con el tipo de servicio elegido, se le explica detalladamente las condiciones del servicio seleccionado.

Internamente se deberá registrar todos los datos anteriormente mencionados junto con los datos del cliente y los datos del vehículo en una orden de trabajo que será el elemento que servirá para hacer el seguimiento del estado durante todo el ciclo de vida de la atención del servicio. Como resultado de este proceso se deberá la orden de trabajo al área respectiva de acuerdo con el tipo de atención seleccionado por el cliente.

Atención en taller móvil. En primer lugar, se deberá generar el reporte de citas del día junto con las órdenes de trabajo para definir el plan de rutas del día. Luego se provisionan los recursos necesarios para las atenciones: repuestos e ítems de cortesía (protectores). Todos los materiales se proceden a desinfectarlos previos a cada atención y se colocan en cajas limpias. Luego se procede con la desinfección del taller móvil y se colocan todas las cajas limpias. Adicionalmente se valida que se cuenten con el pase o permiso para desplazamiento vehicular, carnet de identificación y los medios de cuidado requeridos para el personal que atenderá el servicio, tal como guantes, mascarillas y alcohol en gel. Luego se contacta a los clientes para confirmar la persona que atenderá al personal de la empresa y se pide alguna referencia para estacionar el taller móvil. La atención del

servicio se deberá realizar manteniendo en todo momento los protocolos de bioseguridad. En la Figura 18 se detallan las actividades de este proceso.

Recojo y entrega a domicilio. Se recoge el vehículo desde el domicilio del cliente, se cobra, se desinfecta el vehículo y se lleva el auto del cliente hasta el taller de la empresa para ejecutar el servicio de mantenimiento. Una vez terminada el mantenimiento en taller con contacto reducido, se retorna el vehículo a la casa del cliente, se desinfecta el vehículo y llaves y se entrega al cliente. En la Figura 19 se detallan las actividades de este proceso.

Atención en taller con contacto reducido. Consiste en mantener en todo momento los protocolos de bioseguridad y a la par mantener el menor contacto con el cliente desde que este llega a la empresa. Cuando el cliente llega a la empresa se le deberá medir la temperatura previamente para dejarlo ingresar, y también se le deberá desinfectar en la recepción. Luego se le indicará que deje el auto con la ventana abierta, con la llave en el contacto y el motor apagado y se dirigirá al cliente a una sala especial o a la salida. Posteriormente se habilita la grabación de la atención del mantenimiento del vehículo para que luego sea enviado al cliente mediante los medios digitales. En la Figura 20 se detallan las actividades de este proceso.

6.5.2 Plan de difusión y capacitación de los procesos

Luego se deberá ejecutar un plan de difusión y capacitación de los procesos operativos de los servicios post venta el cual estará a cargo del área de capacitación en coordinación con el área comercial con el fin de asegurar que se baje y entienda la información por todo el personal involucrado. Para ello, deberán de elaborar un cronograma de capacitaciones y refuerzos al menos durante los tres primeros meses de inicio de operaciones con el nuevo sistema. Además, los entrenadores harán una especie de sombra durante el primer mes con el fin de asegurar la continuidad de las operaciones y la resolución de dudas por parte del personal en esta primera etapa.

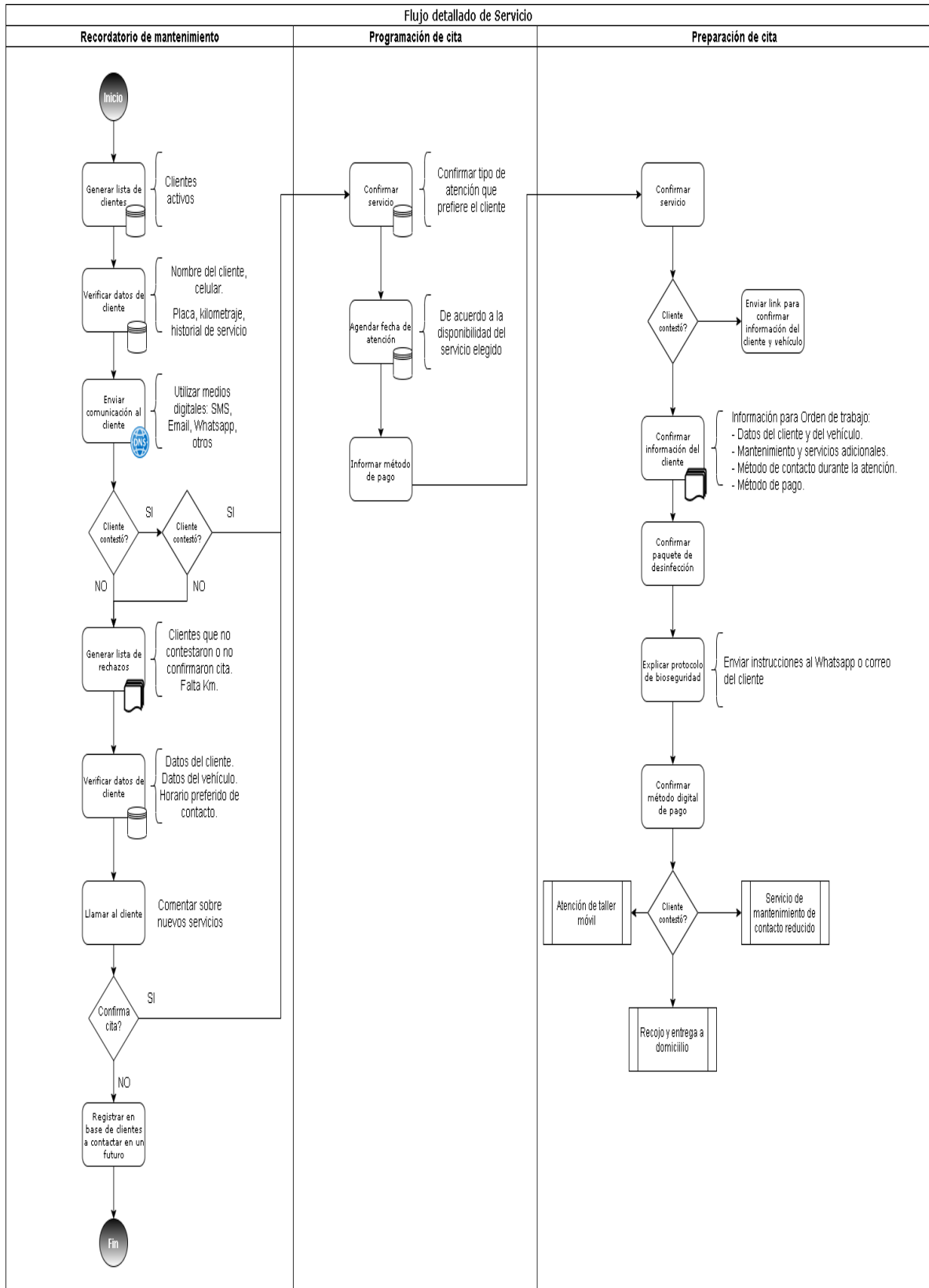


Figura 17. Flujo detallado del servicio de gestión de citas.

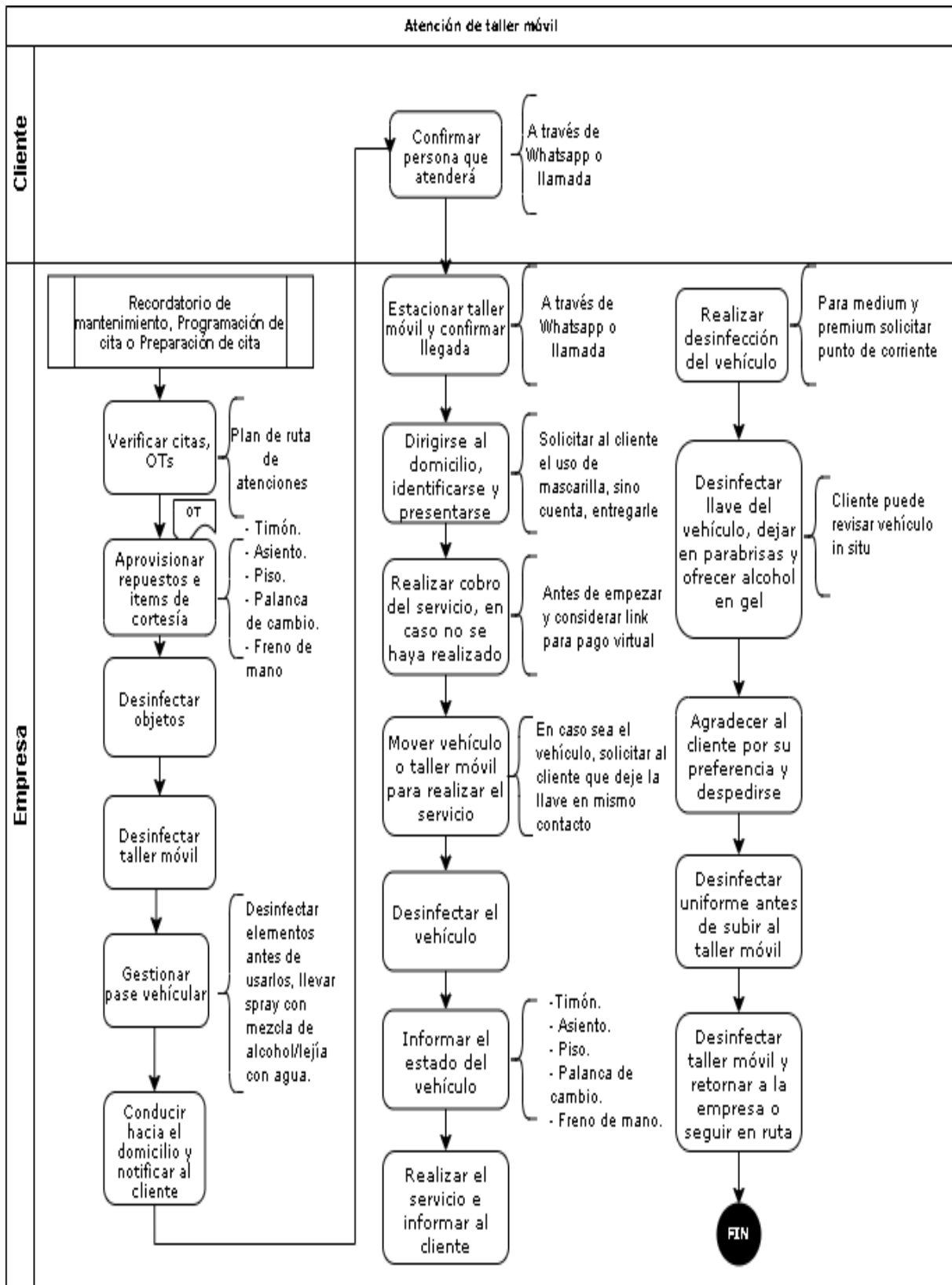


Figura 18. Flujo detallado de atención de taller móvil.

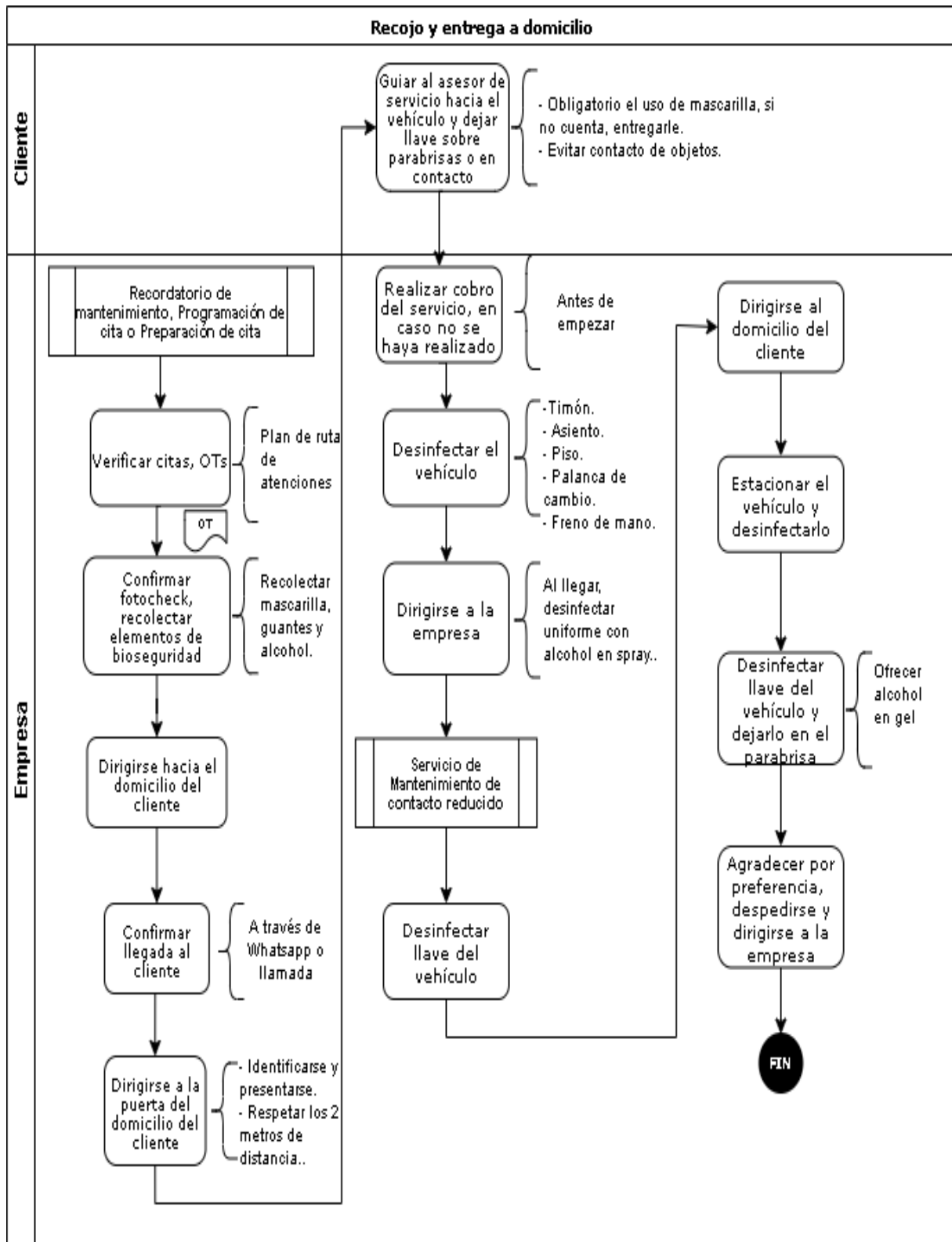


Figura 19. Flujo detallado del servicio de recojo y entrega a domicilio.

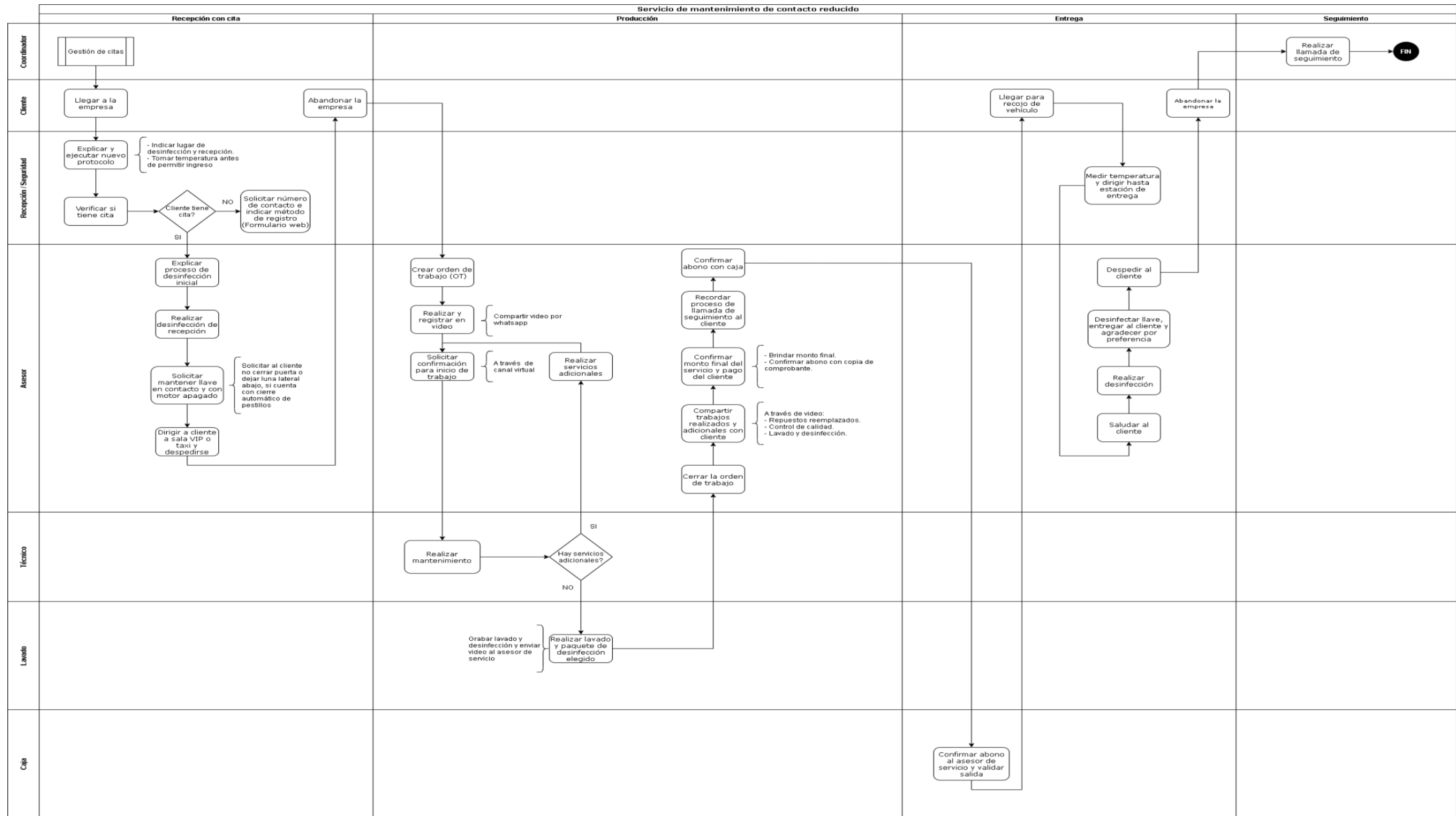


Figura 20. Flujo detallado del servicio de mantenimiento de contacto reducido.

6.6 Resumen

Este sistema es utilizado por otros concesionarios de primer mundo de la red Toyota acorde a la entrevista que tuvimos con la gerencia comercial, y si bien el costo de los equipos es de US\$ 60,000 más la mano de obra de la instalación, es una inversión que generará ingresos mayores, mejorando la rentabilidad del área de postventa.

Este sistema facilitará la labor del área de logística porque reducirá la complejidad en el abastecimiento, el almacenaje y el despacho del lubricante. Respecto al abastecimiento, los costos de hacer pedidos bajarán debido a que se podrá reducir el número de pedidos que se realizan en el año y habrá menos complejidad en armar los pedidos porque habrá menor tipo de presentaciones de los lubricantes a comprar. En relación con el almacenaje, también será menos complejo y trabajoso, ya que se contará con un gran repositorio de almacenaje centralizado destinado al lubricante de autos.

De igual manera se reduce los costos de mano de obra, de los operarios de mantener el inventario de las distintas presentaciones de lubricantes que vienen en galoneras de diversos tamaños. En cuanto al despacho del lubricante desde almacén, hasta la zona de taller de autos, habrá reducción del tiempo y costo ya que no será necesaria la intervención humana para este proceso. Se contará con sistemas de bombeo y de tuberías que permitirán que fluya el lubricante de manera segura y en la cantidad adecuada que requiera cada atención en taller. De manera directa esta mejora en el proceso de atención en taller beneficiará a los clientes, ya que en el proceso actual se le vende al cliente, el lubricante de autos en presentación de galonera y en esta presentación normalmente la cantidad de aceite que requiere el auto es menor del contenido de la galonera, por lo que habría un beneficio en costos para el cliente, ya que pagaría por lo que realmente necesita su auto.

Capítulo VII: Plan de Implementación

En este capítulo, se procederá a explicar y detallar el proceso de implementación del proyecto de mejora propuesto, explicando las diversas actividades que se irán llevando a cabo. En estas actividades, están involucradas la fabricación de elementos necesarios para el sistema, el montaje de los equipos y temas adicionales de recursos humanos. De igual forma, se presenta el diagrama de Gantt, en la Figura 21, que permite ver con facilidad cada etapa y sus diversas actividades, a lo largo del tiempo estipulado para la implementación. El tiempo programado para dicha implementación es de 35 días.

7.1 Etapas

La implementación de este nuevo sistema de distribución de lubricantes está dividida en 5 etapas: (a) Suministro, fabricación e instalación de estructuras metálicas, (b) hitos del montaje, (c) fabricación en taller, (d) montaje, (e) fin del montaje.

7.1.1 Suministro, fabricación e instalación de estructuras metálicas

Parte de las estructuras necesarias para la implementación del proyecto, serán fabricadas a medida que se vaya avanzando con la instalación. Estas estructuras incluyen piezas como soportes y sujetadores de tuberías, soportes de carretes, entre otras. A medida que la instalación de los equipos se vaya realizando, estas estructuras se irán utilizando.

7.1.2 Hitos del montaje

En esta etapa, la empresa encargada del montaje presentará un plan de trabajo, previamente revisado por las gerencias correspondientes del concesionario. Asimismo, entregará información respecto al personal que laborará en la empresa durante la instalación, la misma que incluirá las pruebas necesarias de despistaje de COVID-19. Durante esta etapa, el personal y equipos serán trasladados al lugar de obra por la misma empresa encargada del montaje, donde recibirán una inducción y capacitación de estándares de seguridad con los que toda obra debe contar.

7.2 Diagrama de Gantt

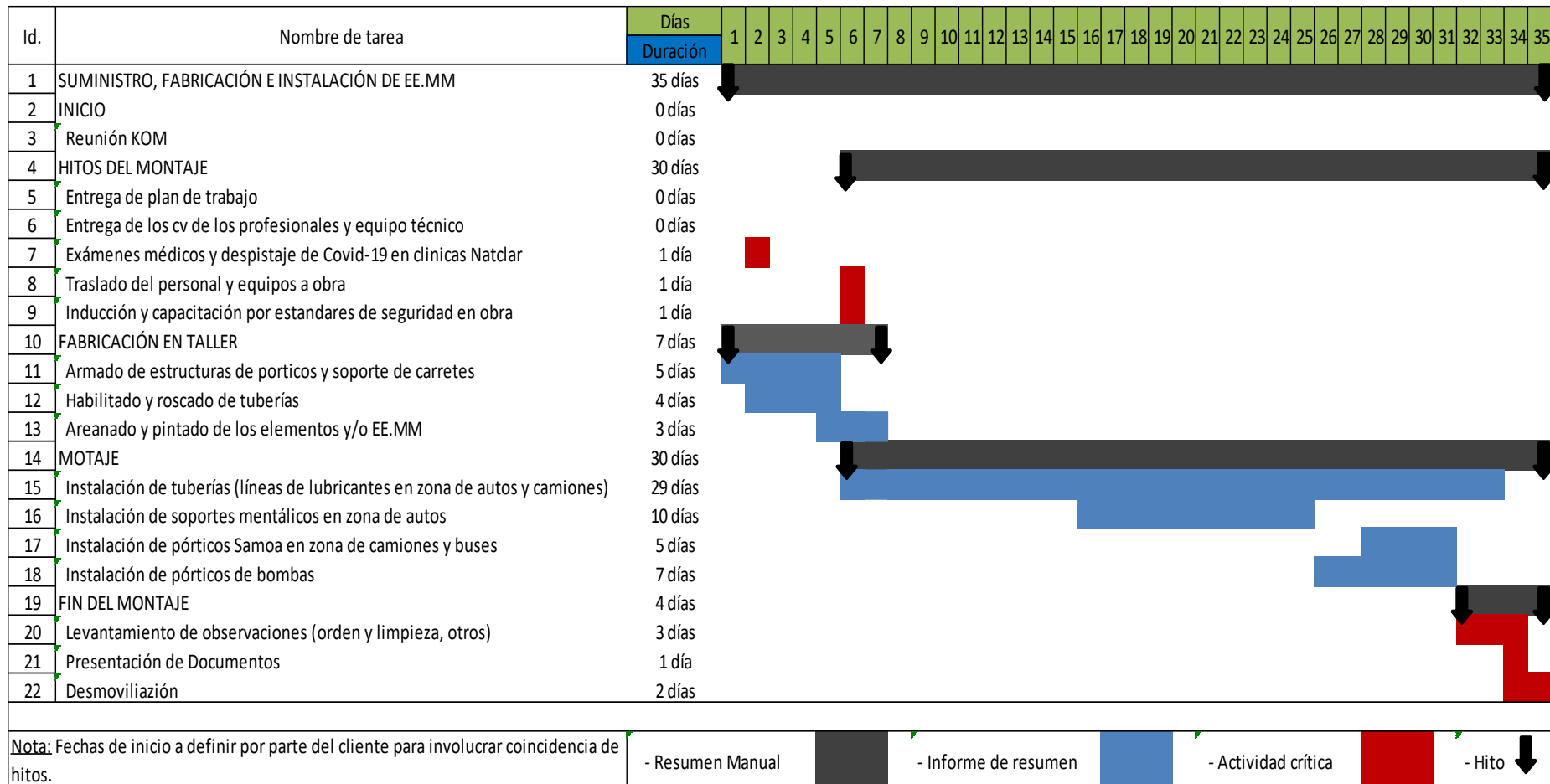


Figura 21. Cronograma detallado de implementación del Sistema de Control Digital de Fluidos Lubricantes Centralizado.

7.2.1 Fabricación en taller

Durante esta etapa, se llevará a cabo el armado de estructuras de los pórticos y soportes de los carretes de mangueras por donde fluirán los distintos lubricantes que son utilizados. También se revisará el roscado de las tuberías para poder habilitarlas, y por último, se llevará a cabo el arenado y pintado de todas las piezas metálicas.

7.2.2 Montaje

En la etapa de montaje, se realizarán los trabajos de instalación de tuberías o líneas de lubricantes para las diversas zonas de trabajo, así como la instalación de soportes metálicos, pórticos de mangueras y de bombas. Esta es prácticamente la etapa donde se puede observar que todo lo planificado se realizó de manera correcta o donde también saltan los posibles errores a corregir, y se hace el ajuste en la siguiente etapa.

7.2.3 Fin del montaje

En esta etapa final, se realiza el levantamiento de observaciones, además de revisar temas de limpieza y orden de materiales utilizados. Una vez que todo el sistema ha sido revisado y probado, la empresa encargada del montaje hará entrega de documentación pertinente al concesionario, detallando los trabajos realizados y consideraciones a tener en cuenta para el correcto uso de los equipos y el desgaste correcto de los mismos. Con todo esto terminado, la empresa pasa a retirar sus materiales, así como al personal encargado.

7.3 Capacitación Interna

Será necesario capacitar al personal de almacén, para la correcta utilización del panel de control. Adicionalmente, se deberá establecer un nuevo cronograma de pedido de lubricantes a Toyota del Perú. Este se establecería, de acuerdo con la frecuencia con el que se realice el consumo de los lubricantes. Para ello, será necesario verificar el tiempo que tarda en consumirse cada cilindro, ya que, habrá una cantidad de lubricante que siempre quedará en las tuberías, la cual, es muy difícil de calcular, sin data histórica, al menos hasta

la primera reposición de contenido en los depósitos.

De igual forma, será necesario brindar capacitación sobre el correcto uso de las pistolas de despacho de aceite y el cuidado de los carretes, al personal técnico que lo operará. La empresa que comercializa este sistema de despacho de aceite es Autorex, a través de la división automotriz, la cual es la encargada de dichas capacitaciones. Ambas capacitaciones serán programadas y proporcionadas por la empresa comercializadora, en los días posteriores al término de la implementación del sistema.

7.4 Riesgos

Uno de los riesgos observados es el deterioro prematuro de los equipos de uso por parte de los técnicos. Por ello, una correcta capacitación, sumada a una reunión conjunta con el gerente de postventa, serán los factores clave para que el personal proporcione el cuidado que los equipos requieren. Por otro lado, otro posible riesgo es que el sistema tenga alguna falla no identificada, la cual paralice el sistema. Ante ese posible riesgo, se tendría que recurrir al uso de lubricantes envasados, los que normalmente son adquiridos por los clientes que sólo realizan compras vía mostrador, pero no ingresan sus vehículos a servicio.

7.5 Conclusiones

La adquisición de este nuevo sistema es muy positiva para la empresa, ya que no sólo le permitirá mejorar los márgenes de rentabilidad en los servicios de mantenimiento, sino que, adicionalmente, favorecerá la imagen del concesionario, al reducir los desechos de plástico. También reducirá espacio en inventarios de lubricantes, lo que le permitirá reasignar ese espacio para otros productos que puedan tener mayor rotación o mejores márgenes de rentabilidad. Asimismo, podrá mejorar la imagen del taller, al contar con un sistema de última generación, el cual debe ser explotado a través de diversos medios de comunicación, para que el público sepa que la empresa, cuenta con lo último en tecnología, lo que beneficia a los clientes y a la vida útil de sus vehículos.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las actividades presentadas y descritas en detalle del capítulo anterior dan como resultado la viabilidad y mejora de la rentabilidad que busca Automóviles S.A. como problema principal detectado en nuestra consultoría de negocio. El impacto de mejora se da no solo desde la perspectiva financiera, sino que contribuye al medio ambiente y a generar eficiencias en el proceso operativo de mantenimiento vehicular.

8.1 Análisis Financiero del Proyecto

Para ejecutar el proyecto, Automóviles S.A. debe invertir en toda una estructura de equipos, instalaciones y software (ver Tabla 17). El área de operaciones nos muestra el detalle de la inversión, el cual asciende a \$51, 277 USD en cada una de sus componentes y el engranaje para el sistema automático de cambios de aceites.

La base para entender el retorno de la inversión lo sustentamos sobre las ventas estimadas de aceite usado en el servicio de cambio acorde a los consumos efectuados en los años 2018 y 2019 cuya tendencia conservadora es de un crecimiento del 5% sobre el soporte del Estado de pérdidas y ganancias del año 2019 de Automóviles S.A. (ver Tabla 18). La estructura de costos y los ahorros marginales fueron revisados con el área de compras de materiales en conjunto con la gerencia de operaciones y soportado sobre las estimaciones de precio del aceite a granel, con ello se determinó el ahorro marginal, base y guía para decisiones comerciales estratégicas (ver Tabla 19).

Finalmente, tras las reuniones y presentaciones preliminares con el comité ejecutivo de Automóviles S.A. se decidió que la mejor manera de asegurar un crecimiento de volumen de servicio de cambios de aceite en mantenimientos es brindándole a los clientes una conveniencia, que nos haga competitivos en el mercado; por ello parte de esta favorabilidad también se trasladó al precio de venta, con ello nuestro flujo económico obtuvo un resultado competitivo (ver Tabla 20).

Tabla 17

Equipos Dispensadores en Bahías, del Cuarto de Lubricantes y Software

Unidades	Descripción	USD		S/	Total Soles
		Valor Unitario	Valor Total		
21	Pistolas de despacho de aceite	\$ 80	\$ 1,680	S/	6,048
21	Carrete retráctil de manguera 15 m	\$ 420	\$ 8,820	S/	31,752
21	Manguera aceite con adaptador	\$ 30	\$ 630	S/	2,268
7	Canaleta de montaje	\$ 70	\$ 490	S/	1,764
6	Soporte de alimentación	\$ 82	\$ 492	S/	1,771
3	Panel de control de mando	\$ 1,060	\$ 3,180	S/	11,448
21	Unidades de control de flujos	\$ 680	\$ 14,280	S/	51,408
21	Cable de reconexión IFCU	\$ 55	\$ 1,155	S/	4,158
300	Cables de conexión a todo el sistema	\$ 7.5	\$ 2,250	S/	8,100
3	Cable de alimentación corrugado	\$ 14	\$ 42	S/	151
			\$ 33,019	S/	118,868
Equipos del Cuarto de lubricantes					
Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	S/	Total Soles
2	Bombas neumáticas de aceite	\$ 950	\$ 1,900	S/	6,840
2	Válvulas liberadoras de presión	\$ 15	\$ 30	S/	108
2	Filtro regulador	\$ 138	\$ 276	S/	994
2	Soporte de sujeción	\$ 25	\$ 50	S/	180
2	Manguera de aire comprimido	\$ 50	\$ 100	S/	360
2	Bomba de diafragma de gran caudal	\$ 950	\$ 1,900	S/	6,840
2	Filtro regulador de aire comprimido	\$ 138	\$ 276	S/	994
2	Soporte de sujeción	\$ 25	\$ 50	S/	180
2	Manguera de aire comprimido	\$ 50	\$ 100	S/	360
2	Tubo telescópico	\$ 125	\$ 250	S/	900
2	Manguera de aceite de 2mt	\$ 100	\$ 200	S/	720
2	Depósito de aceite de litros	\$ 350	\$ 700	S/	2,520
2	Adaptador de montaje superior	\$ 200	\$ 400	S/	1,440
1	Control de volumen en tiempo real	\$ 1,600	\$ 1,600	S/	5,760
2	Sonda volumétrica	\$ 550	\$ 1,100	S/	3,960
3	Cable de alimentación	\$ 20	\$ 60	S/	216
			\$ 8,992	S/	32,371
			Valor Total USD		Total Soles
Total Equipos			\$ 42,011	S/	151,240
Software					
Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	S/	Total Soles
1	Software	\$ 2,980	\$ 2,980	S/	10,728
Total software			\$ 2,980	S/	10,728
Inversión en Infraestructura					
					Soles
Instalaciones de soportes y tuberías			\$ 4,857.1	S/	17,000
Estructuras metálicas			\$ 1,428.6	S/	5,000
Total Infraestructura			\$ 6,285.71	S/	22,000
Total Inversión			\$ 51,277	S/	183,968

Tabla 18

Proyección de Ventas (Aceites) & Estado de Pérdidas y Ganancias 2019

Tasa de Crecimiento		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
MODELO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30	6,188	8,065	8,468	8,891	9,336	9,803	10,293
Lubricante 15w40	7,539	8,157	8,565	8,993	9,443	9,915	10,411

AUTOMÓVILES S.A.

RUC: 20132834351

ESTADO DE RESULTADOS(Por Función) Al 31 de Diciembre del 2019

(Expresado en Soles)

		Autos	Repuestos	Servicios	Aceites	Alquileres/Otros
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	S/	118'662,497.34	S/ 105'253,635.14	S/ 11'272,937.25	S/ 1,245,956.22	S/ 889,968.73
Otros Ingresos Operacionales	S/	7'598,090.16	S/ 7'598,090.16			
Total de Ingresos Brutos	S/	126'260,587.50	S/ 112,851,725.30	S/ 11'272,937.25	S/ 1,245,956.22	S/ 889,968.73
Costo de Ventas	-S/	116'340,353.82	-S/ 105,941,138.31	-S/ 9,039,165.30	-S/ 576,877.73	-S/ 783,172.48
Otros Costos Operacionales						
Utilidad Bruta	S/	9'920,233.68	S/ 6'910,586.99	S/ 2'233,771.95	S/ 669,078.49	S/ 106,796.25
GASTOS OPERACIONALES:						
Gastos de Ventas	-S/	5'404,601.52	-S/ 4'793,881.55	-S/ 513,437.14	-S/ 56,748.32	-S/ 40,534.51
Gastos de Administración	-S/	2'131,271.83	-S/ 1'890,438.11	-S/ 202,470.82	-S/ 22,378.35	-S/ 15,984.54
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	-S/	4,887.41				-S/ 4,887.41
Otros Ingresos	S/	2'562,073.84				S/ 2'562,073.84
Otros Gastos						
Utilidad Operativa	S/	4'941,546.76	S/ 226,267.33	S/ 1'517,863.98	S/ 589,951.82	S/ 50,277.20
OTROS INGRESOS Y GASTOS						
Ingresos Financieros	S/	4'327,359.00				S/ 4'327,359.00
Gastos Financieros	-S/	3'523,049.05				-S/ 3'523,049.05
RESULTADO ANTES DE I.R. Y PARTICIPACIONES	S/	5'745,856.71	S/ 226,267.33	S/ 1'517,863.98	S/ 589,951.82	S/ 50,277.20
	S/	3'361,496.38				S/ 3'361,496.38

Tabla 19

Estructura de Costos de Aceites y Ahorro Proyectado

Costo Unitario Lubricantes I/Merma	Cilindro *
Lubricante 10w30	1,935.13
Lubricante 15w40	1,806.12

Costo Unitario Lubricantes I/Merma	Individual Galón	En cilindro Galón	Ahorro Unitario
Lubricante 10w30	48.83	35.18	13.65
Lubricante 15w40	49.73	32.84	16.89

Incremento del Precio

	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30	35.18	36.94	38.79	40.73	42.77
Lubricante 15w40	32.84	34.48	36.20	38.01	39.92

Ahorro Generado	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30	13.65	11.89	10.04	8.10	6.06
Lubricante 15w40	15.99	14.35	12.63	10.82	8.91

Tabla 20

Flujo Económico

Unidades (Galones) Venta proyectada	-	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30		8,468	8,891	9,336	9,803	10,293
Lubricante 15w40		8,565	8,993	9,443	9,915	10,411
Ahorro por cada galón de lubricante vendido	Unitario	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30	13.6457	13.65	11.89	10.04	8.10	6.06
Lubricante 15w40	16.8914	15.99	14.35	12.63	10.82	8.91
50% de ahorro por cada galón de lubricante vendido	Unitario	2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30	7.98	7.98	6.95	5.87	4.74	3.55
Lubricante 15w40	9.88	9.35	8.39	7.38	6.32	5.21
Ahorros generados (Ingresos Netos)		2020	2021	2022	2023	2024
Lubricante 10w30		67,558	61,791	54,798	46,422	36,488
Lubricante 15w40		80,079	75,449	69,704	62,695	54,261
Total Ingresos Netos Generados (Ahorros generados)		147,637	137,240	124,502	109,117	90,748
Depreciación y amortización		2020	2021	2022	2023	2024
Depreciación Equipos (5 años)		30,248	30,248	30,248	30,248	30,248
Depreciación Infraestructura (20 años)		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Amortización Software (2 años)		5,364	5,364			
Total Depreciación y amortización		36,712	36,712	31,348	31,348	31,348
Utilidad Neta antes de Impuestos		110,925	100,528	93,154	77,769	59,400
Impuesto a la Renta (29.5%)		32,723	29,656	27,480	22,942	17,523
Flujo Operativo		78,202	70,872	65,673	54,827	41,877
Inversión		2020	2021	2022	2023	2024
Equipos	-	151,240				
Software	-	10,728				
Infraestructura	-	22,000				
Total Inversión		-183,968				
FLUJO DE CAJA		-183,968	78,201.96	70,872.44	65,673.34	54,827.21
TIR - Rentabilidad VAN		23.16%				
Tasa de Descuento		-	6,243.37			
Periodo de recuperación			25%			
			< 3 años			

8.2 Conclusiones

Tras el análisis de los resultados esperados, concluimos en los siguientes puntos:

1. Para ser competitivos en el mercado de lubricantes de Huancayo, la idea de ahorro en costos no puede ser tomado en su totalidad para la compañía.
2. El precio de venta es un factor importante dada la competencia de mercado que existe en la ciudad; por ello parte del beneficio de mejora de costo se traslada al cliente también en el precio.
3. La inversión tiene un período de recuperación menor a tres años, inversión efectuada con capital propio dada la liquidez que mantiene Automóviles S.A.
4. El sistema automático de cambio de aceites a granel permitirá eficiencias en los tiempos de atención a clientes y mejora de los niveles de inventario en espacio y tiempo.
5. La responsabilidad social es un tema aún por seguir explorando en la región Junín, la iniciativa de aceite a granel por aceite envasado no sólo trae beneficios económicos, genera beneficios de imagen institucional y de compromiso con el medio ambiente, que en corto o mediano plazo permitirá a Automóviles afianzar la fidelidad de los clientes.
6. El proyecto presenta un modelo de negocio sostenible y que debe ser replicado a otros concesionarios de la marca, buscando tener mayores estrategias con la casa matriz y siendo un referente en la región.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- En el trámite de la consultoría de negocio encontramos que los procesos de las operaciones y otras actividades del concesionario no están debidamente plasmados en un manual que permita a cada colaborador conocer exactamente la oportunidad que puede generar su función, se trabaja de manera informal dentro de lo formal que es la organización, quizás porque se soporta en la rentabilidad que genera todos los años Automóviles S.A. y que ha funcionado muy bien, sin embargo encontramos oportunidades y actividades claves como comunicación con el personal, comunicación con los clientes y una educación de orden así como el manejo eficiente de los tiempos y el recurso humano.
- Automóviles S.A. si bien es una empresa concesionaria vehicular, soporta muchos de sus gastos administrativos sobre los ingresos por alquiler de terrenos que posee el grupo, la empresa por lo tanto debe reformular su estrategia de los gastos antes mencionados en aras de generar una mayor rentabilidad antes de impuestos y claro está sea un negocio comparable en el mercado.
- Es muy importante la capacitación constante al personal operativo, por ello Automóviles S.A. debe establecer estrategias con entes educativos como Senati, Tecsup u otros institutos técnicos para tener personal altamente calificado y buscar con la casa matriz Toyota el intercambio de conocimientos ya sea de manera virtual o de manera presencial en la sede central de Japón, esto contribuye a ofrecer un servicio más experimentado para el cliente, sin dejar de mencionar el buen clima laboral que desencadena en la consecución de los objetivos de la empresa.
- La pandemia conllevó al cierre temporal de operaciones durante los meses de

marzo a julio del año 2020, situación que desde la perspectiva económica no permitió la generación de ingresos en servicios y venta vehicular, sin embargo en la reactivación económica del negocio, la demanda sobrepasó las expectativas y dejó como lección a nivel concesionario y casa matriz que una oportunidad de emprendimiento en la población está referido al mercado vehicular y que es necesario en este tipo de situaciones la generación de benchmarking con otros mercados de la región y de economías similares para saber la estrategia a seguir.

- Las entrevistas a las gerencias comerciales y de dirección nos dieron un enfoque de lo que busca la empresa, nada ajeno al común denominador, es decir el incremento de la rentabilidad, tras ello como consultoría pudimos trabajar alineados a las áreas operativas y de servicios e identificar oportunidades para la consecución de nuestro trabajo de asesoría de negocios.
- Se identificó la oportunidad de reducir costos, mejorar el servicio de cambio de aceites y ofrecer un precio competitivo para el servicio mencionado que se vea reflejado en una mejora de la rentabilidad de esta línea de negocio. La idea de tener un servicio de cambio de aceite a granel en lugar de aceite envasado nos brinda las estrategias planteadas y da una imagen de responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente por parte de Automóviles S.A.; modelo de negocio que se puede replicar a otros concesionarios de las distintas regiones del Perú.
- La oportunidad de invertir en un sistema automático de cambio de aceites es viable dada la liquidez que presenta la empresa y el retorno de la inversión, obteniendo mejoras en tiempos de servicios a través de estaciones *express* y consumos justos de aceites para el cliente, es decir los clientes ya no tendrán que comprar aceites en una cantidad mayor de lo verdaderamente necesario.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda establecer procedimientos y políticas de trabajo para un mejor desarrollo de las funciones de las distintas áreas, especialmente en el área de operaciones de mantenimientos y cambios de aceite, es fundamental la comunicación y que el personal operario entienda lo fundamental de sus servicios y como contribuye a la rentabilidad de la empresa, sobre todo en tiempos de capacidad ociosa con ineficiencias a altos porcentajes.
- La pandemia COVID-19 ha servido para mostrar las carencias administrativas que presenta la empresa como la comunicación y el trabajo en línea continuo, por ello se recomienda facilitar equipos portátiles a los empleados de áreas claves, así como celulares para que el negocio se mantenga en marcha.
- Dada la coyuntura de pandemia se recomienda implementar estrategias comerciales que permitan minimizar el impacto financiero o sacar el máximo provecho si la circunstancia lo presenta; una buena práctica es el e-commerce para la venta vehicular, reservas por internet para el servicio de mantenimiento vehicular y de cambio de aceites cuando se reinserte el sector, y claro está el benchmarking con otros concesionarios de Toyota de otras regiones del mundo.
- Se recomienda revisiones periódicas de las estrategias comerciales de las líneas de negocio de repuestos y de cambios de aceites para reducir la distancia con la demanda en mercados informales y generar alianzas con otros concesionarios de la marca Toyota de otras regiones del país en políticas como el de respetar los sectores de mercado.
- Se recomienda a la empresa replantear los gastos administrativos y de ventas ya que representan un porcentaje muy alto de la utilidad bruta y que si bien la

organización se apalanca de otros ingresos por alquileres, no termina siendo el *core* de Automóviles S.A.

- Finalmente se recomienda invertir en el sistema automático de cambio de aceites, dada la liquidez que presenta la empresa, es decir no necesita financiamiento, y los beneficios que con lleva, lo cual permite una estrategia atractiva para el cliente al obtener un precio competitivo, para la organización ya que obtendrá una mejora en la rentabilidad y una mejora de imagen institucional en el modelo de responsabilidad social.

Referencias

- Albornoz, A. (2019, 15 de enero). Gestión de gastos: 4 claves para la gestión y automatización de procesos. *AppVizer*. Recuperado de <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/nota-de-gastos/gestion-de-gastos-4-claves-gestion-y-automatizacion-de-procesos>
- Alfonso, F., J. (10 de setiembre de 2019). Modelo de negocio en el concesionario. Recuperado de <https://www.revistacesvimap.com/modelo-de-negocio-en-el-concesionario/>
- Alvarez-Moro, O. (2010). *¿Cuáles son los gastos de una empresa?*. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/cuales-son-los-gastos-de-una-empresa#:~:text=Los%20gastos%20de%20una%20empresa%20se%20pueden%20dividir%20entre%20gastos,por%20parte%20de%20la%20empresa.>
- Andrade, S. (n.d.). *Políticas de gasto y gestión de presupuestos*. Recuperado de <https://payhawk.com/es/blog/politicas-de-gasto-y-gestion-de-presupuestos/>
- Asociación Automotriz del Perú Informe Estadístico Automotor a diciembre 2019. Recuperado de <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2019/>
- Auto Express (2019). *Best car manufacturers 2019*. Recuperado de <https://www.autoexpress.co.uk/best-cars/driver-power/91289/best-car-manufacturers-2019>
- Automóviles SA (2019). Organigrama Automóviles 2019 Ayacucho
- Automóviles SA (2019). Organigrama Automóviles 2019 Huancayo
- Automóviles SA (2020). Informe de avance de obra de Sistema automatizado de lubricación
- Autorex Peruana SA (2019). *Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Cuarto de Lubricantes*. Alberto Vizarraga Pasache, Lima, Perú.

- Autorex Peruana SA (2019). *Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Livianos*. Alberto Vizarraga Pasache, Lima, Perú.
- Autorex Peruana SA (2019). *Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Pesados*. Alberto Vizarraga Pasache, Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Encuentro económico. Informe Económico y Social Región Junín*.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Botero, M. (2018, 02 de mayo). *La estructura de costos de un negocio*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>
- Business Insider (2019). *The 10 car brands that give owners the fewest problems*.
Recuperado de <https://www.businessinsider.com/most-reliable-car-brands-2019-jd-power-2019-6>
- Cámara Lima (2018). *Aumenta demanda de vehículos de origen chino*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r843_3/comercio%20exterior.pdf
- Carreño, A. (2014). *Logística de la A a la Z*. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cd3d742d-94ce-43e8-b01d-3f056a85ae4c%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2265384&db=nlebk>
- Consultores Improven. (2002, 11 de julio). *Gestión de costes*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-costes/>
- Díaz, T. P. (2017, 19 de diciembre). *Cómo realizar un adecuado control de gastos de tu*

empresa de manera sencilla. [Web log messages]. Recuperado de <https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/12/19/como-realizar-un-adecuado-control-de-gastos-de-tu-empresa-de-manera-sencilla>

Estela, M. (29 de noviembre de 2019). Concepto de rentabilidad. Recuperado de <https://concepto.de/rentabilidad/>

Factufácil. (n.d.). *Cómo mejorar el control de gastos de una empresa*. Recuperado de <https://www.factufacil.es/como-mejorar-el-control-de-gastos-de-una-empresa.html>

Fernández, E. (2017, 19 de diciembre). ¿Cómo tener mejor control sobre los gastos de tu empresa? [Web log messages]. Recuperado de <https://anfix.com/blog/controlar-los-gastos-de-tu-negocio/>

Gabriela (2018, 19 de marzo). Gestión de costos: ¿Cómo Hacerlo? [Web log messages]. Recuperado de <https://www.myabcm.com/es/blog-post/gestion-de-costos-como-hacerlo/>

Dictan cuatro años de prisión contra Vladimir Cerrón, gobernador regional de Junín. (2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/dictan-cuatro-anos-de-prision-contra-vladimir-cerron-gobernador-regional-de-junin-noticia/>

Decreto Legislativo N° 843. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 1 de febrero de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-los-requisitos-minimos-de-calidad-para-la-importac-decreto-supremo-n-005-2020-mtc-1851548-7/>

Gobierno Regional de Junín (2014). Plan de acción ambiental regional al 2021. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Characterizacion.pdf>

Hernández, J. C. (2002). *Planificación y control de gastos en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. Recuperado de <http://www.ebooks7->

24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=

Información de Mercado Toyota (2019). *Información de mercado Toyota*. Recuperado de <https://intranet/automovilesa/convencion/2019/Agosto/%20Informaci%C3%B3n%20de%20mercado%20Ago19%20-%20Comite%20Comercial.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*, México DF, México: Pearson Prentice Hall

Lefcovich, M. (2005). *Reducción de costos con mejores prácticas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reduccion-costos-mejores-practicas/>

Lobato, F. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, Spain: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/42961>

Lean Manufacturing10 (n.d.). *Metodología Lean Manufacturing: Qué es y cómo implementarla en tu empresa*. Recuperado de <https://leanmanufacturing10.com/>

Mercado automotriz espera recuperación del sector a partir del tercer trimestre (2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-mercado-automotriz-espera-recuperacion-del-sector-a-partir-del-tercer-trimestre-noticia/>

Montero, M. (2017, 7 de septiembre). Estructura de costes. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-costes.html>

More, M. (2015, 11 de marzo). ¿Qué es el Lean Manufacturing o producción ajustada? [Web log messages]. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-lean-manufacturing-negocios-internacionales/>

- Moreno, D. (2018, 14 de marzo). ¿Qué es la rentabilidad? *Finanzas para mortales*.
Recuperado de <https://www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/>
- Masaaki, I. (2001). *La Clave de la ventaja competitiva japonesa*, México DF, México: Compañía Editorial Continental.
- Padeanu, A. (2019) *Hyundai Santa Cruz Pickup Truck Spied Almost Production-Ready*.
Recuperado de <https://www.motor1.com/news/385690/hyundai-pickup-truck-spy-photos/>
- Perú Retail (2018). Tecnología: ¿Cuáles son las tendencias de consumo para el 2019?
Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tecnologia-tendencias-de-consumo-para-el-2019/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.473028&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9na. ed.). Barcelona: Deusto. SBS. (2019). SBS Informa. Boletín N° 33. Lima
- ¿Qué es un pronóstico de ventas? (2017, 15 de diciembre). *Mastering magazine empresarial*. Recuperado de <http://masteringmagazineempresarial.com/2017/12/15/que-es-un-pronostico-de-ventas/>
- Salazar, B. (n.d.). *Lean manufacturing*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/>
- Samoa. (n.d.). *Equipos de medida y distribución*. Recuperado de http://www.samoafrance.com/Catalogue_05_AdvancedMonitoringSystem.html
- Sandoval, D. (n.d.). *Conceptos claves de una estructura de costos*. Recuperado de <https://www.nextu.com/blog/conceptos-claves-de-una-estructura-de-costos/>

Seguimiento Concertado entre Estado y Sociedad Civil a las Políticas de Salud. (2020).

Informe Nacional sobre el Impacto del Covid-19 en las Dimensiones Económica, Social y en Salud en el Perú. Reporte N° 1-2020.

Recuperado de <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2020-08-17/informe-salud-mclcp-2020-7-de-julio.pdf>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa

[SINEACE]. (2017). *Caracterización de la región Junín*. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-JUNI%CC%81N.pdf>

Thompson, I. (2020). *El pronóstico de ventas*. Recuperado de

<https://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>

¿Cómo mejorar en tu control de gastos empresariales? (2018, 22 de enero). *Tiempo de*

Negocios. Recuperado de <https://tiempodenegocios.com/control-de-gastos/>

Toyota Global (2019) *Surviving a Once-in-a-Century Period of Profound Transformation*.

Recuperado de <https://global.toyota/en/company/messages-from-executives/details/>

Tuca, A. (n.d.). *Estrategias de fijación de precios*. Recuperado de <https://blogs.imf->

[formation.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/](https://blogs.imf-formation.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/)

Uribe, R., & Escalante, J. (2014). *Costos logísticos*. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado

de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/114322>

U.S.News (2019). *2020 Best vehicle brand awards* Recuperado de

<https://cars.usnews.com/cars-trucks/best-vehicle-brand-awards>

USA Today (2018). *What are the best and worst car brands in the US in 2018?*

Recuperado de <https://www.usatoday.com/story/money/cars/2018/08/29/best-and-worst-car-brands-of-2018/37633581/>

USA Today (2019). *These are the 10 most (and least) reliable cars of 2020, according to*

Consumer Reports. Recuperado de

<https://www.usatoday.com/story/money/cars/2019/11/14/consumer-reports-auto-reliability-study-2020-vehicles/2578463001/>

Vélez, M. T. (2014). *Logística empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/70227>

Waller, M. A., & Esper, T. L. (2017). *Administración de inventarios*. Ciudad de México,

Mexico: Pearson Educación. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/38086>

Xataka.com (2017). *Así es el eléctrico y autónomo Toyota i-TRIL: en busca del vehículo urbano ideal*. Recuperado de <https://www.xataka.com/vehiculos/asi-es-el-electrico-y-autonomo-toyota-i-tril-en-busca-del-vehiculo-urbano-ideal>

Ynfante, R. (2008). *Pronóstico de ventas*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/pronostico-ventas/>

Apéndice A: Entrevista al Director Principal de Automóviles S.A.

Fecha: 27/09/2019

Alumno entrevistador: Buenos Días, Sr. Traverso, somos un grupo de estudiantes del MBA 119 Centrum en la búsqueda de una consultoría como tema de tesis. Le agradecemos la deferencia y el que nos acepte el trabajo y esta entrevista en sus oficinas de la ciudad de Huancayo.

Entrevistado: Gracias a ustedes por considerar nuestra empresa como parte de sus estudios y espero que ambas partes podamos salir beneficiadas de esta consultoría, son bienvenidos a realizar el levantamiento de información que crean necesario.

Alumno entrevistador: A continuación, pasaremos a realizarle algunas preguntas como parte del proceso de consultoría que brindaremos a su empresa.

Entrevistado: Adelante

Alumno entrevistador: ¿Cuál creería usted es un tema importante en su empresa en la que podamos brindarle nuestro servicio de consultoría?

Entrevistado: Me gustaría que se enfoquen en buscar alguna mejora en algún proceso de la empresa, enfocado en el área de servicio, que es la que genera menor utilidad actualmente.

Alumno entrevistador: ¿Cuáles son sus perspectivas sobre este negocio y el por qué es un tema prioritario en la empresa?

Entrevistado: Actualmente el parque automotor está creciendo y necesitamos buscar nuevas formas de incrementar nuestra rentabilidad en el área de servicio, por ello, una mejora en algún proceso de esa área sería de mucho interés para nosotros.

Alumno entrevistador: ¿En cuánto tiempo estima que se deben generar resultados?

Entrevistado: La generación de resultados no la podremos saber hasta no saber cuál es la opción de mejora que ustedes puedan proponer. Sin embargo, la que ustedes

consideren como opción viable, esperaríamos que requiera una inversión razonable, con un período de recuperación rápido. Ahora, creemos que más importante que el tiempo de recuperación de la inversión, será que dicha mejora, genere resultados tangibles y que sea sostenible en el tiempo.

Alumno entrevistador: ¿Cuenta con estudios o análisis previos de algún proyecto de mejora en la empresa o en empresas similares de otras ciudades?

Entrevistado: No realmente. Tenemos reuniones semanales con un equipo multidisciplinario de Kaizen, el cual se enfoca en buscar mejoras constantes en todos nuestros procesos. Sin embargo, muchas de estas propuestas no requieren mayor inversión y son de rápida implementación. En este caso, tomando la consultoría que ustedes nos brindarán, esperaríamos que la propuesta que nos brinden, nos permita mejorar la rentabilidad de la empresa. Estamos conscientes de que tenemos mucho por mejorar y que probablemente la opción que nos presenten, requerirá una inversión determinada, pero siempre que las proyecciones financieras sean favorables, estaremos dispuestos a llevarla a cabo. Los números nos dirán que tan factible sea la propuesta que nos presenten.

Alumno entrevistador: ¿Algún pronóstico de Inversión?

Entrevistado: No por ahora, como les mencioné, podemos hacer inversiones que veamos viables. El monto que puedan proponer no es problema para nosotros afortunadamente. Contamos con fondos necesarios para poder llevar a cabo diferentes tipos de inversiones que nos permitan mejorar. Incluso, hacemos inversiones en otros rubros que nos permiten ir incrementando ese fondo.

Alumno entrevistador: ¿Podemos tener acceso a información financiera y a sus recursos a efectos de proyectar los beneficios de ser el caso del proyecto? ¿Habría alguna restricción?

Entrevistado: Les brindaremos la información financiera que requieran, siempre y

cuando haya un acuerdo de confidencialidad entre ambas partes. Cualquier fuga de información que pueda afectarnos de manera negativa, traería consigo acciones legales, a las cuales definitivamente ni ustedes ni nosotros queremos llegar. Sin embargo, dudamos que eso pase ya que quien los ha presentado con nosotros, es de nuestra total confianza y estamos seguros que velará por nuestros intereses.

Alumno entrevistador: A su entender ¿cuáles son las áreas clave de la empresa que nos pueden ayudar en nuestro trabajo de consultoría?

Entrevistado: Tendrán que trabajar de la mano con el área de post venta, la cual incluye repuestos y servicios. Además, trabajarán también con el área de finanzas y contabilidad para el levantamiento de información financiera, la cual les permitirá hacer las proyecciones sobre la propuesta que nos ofrezcan. Sin embargo, tienen libertad para conversar con todo el personal, pues a veces, las personas que no trabajan en esas áreas, pueden tener una visión o ideas interesantes de mejora. Como te comenté, tenemos un equipo de actividades Kaizen, formado por colaboradores de distintas áreas. Eso ayuda a que cada uno pueda ofrecer puntos de vista distintos y se cree una sinergia entre las ideas.

Alumno entrevistador: ¿Algún punto importante que debamos considerar en nuestro análisis del proyecto?

Entrevistado: Enfóquense en el área de mantenimiento, sobre todo en los diferentes tipos de servicios que ofrecemos. Visiten empresas del rubro en la ciudad para que puedan encontrar quizá buenas prácticas y les sirva como parte de la mejora que podamos llevar a cabo. Y por favor, al momento de circular por nuestro patio de servicio, háganlo por los senderos peatonales y con los equipos de protección respectivos, no quisiéramos que tuvieran algún accidente, recuerden que hay vehículos circulando y que las medidas de seguridad son importantes.

Alumno entrevistador: Muchas gracias Sr. Traverso, le agradecemos por el tiempo

brindado y buscaremos ofrecerle la mejor recomendación posible para que la analicen y vean que tan conveniente pueda ser para ustedes. Haremos nuestro mejor esfuerzo como agradecimiento al habernos recibido.

Apéndice B: Entrevista al Gerente Comercial de Automóviles S.A.

Fecha: 15/12/2019

Alumno entrevistador: Buenos Días, Sr. Traverso, le comentamos que como parte de nuestra asesoría de Business consulting y gracias al soporte del área contable, pudimos acceder y revisar los resultados financieros del año 2019 de las líneas de negocio que maneja actualmente Automóviles, en concordancia con los resultados queremos absolver algunas consultas finales.

Entrevistado: Perfecto, estoy a la orden a las consultas y/o dudas que puedan tener.

Alumno entrevistador: Pasaremos a realizarle algunas preguntas.

Entrevistado: Adelante

Alumno entrevistador: ¿Cuál es el principal problema q encuentra para incrementar el volumen de venta vehicular Sr Traverso?

Entrevistado: Primero, la competencia con las demás marcas. Nuestra principal competencia son las marcas coreanas y lógicamente, Toyota es una marca con precios más altos que esas marcas. Esta diferencia de precios se sustenta en la mejor calidad de nuestros vehículos, no por nada es que Toyota es la marca líder a nivel mundial.

El segundo problema que no nos permite incrementar nuestras ventas, es la feroz competencia con los concesionarios de la misma marca en la ciudad de Lima. Los concesionarios de Lima tienen volúmenes de venta mayores, lo que les permite afectar su margen en cada vehículo, llegando en muchas ocasiones, a precios por debajo de toda la red de concesionarios. Por ende, nosotros, como el concesionario más cercano a Lima, nos vemos afectados pues nuestros posibles clientes, realizan cotizaciones en nuestro local y a la vez en los diferentes concesionarios de Lima, lo que genera que estos posibles clientes terminen adquiriendo su vehículo en Lima.

Por último, un problema que se genera todos los meses, es la falta de stock de algunos modelos. Este problema es recurrente, variando únicamente el modelo o versión.

Alumno entrevistador: ¿Qué porcentaje de venta de autos es el que deja de vender y por qué razones?

Entrevistado: Respecto a las ventas que se pierden por competencia de otras marcas, estamos hablando de entre un 15% a 20%. Sobre las ventas que se pierden por competencia con concesionarios de Toyota en Lima, entre un 20% a 25%. Y en el caso de falta de stocks, puede variar mes a mes, dependiendo de la campaña que se haya aplicado, pero puede fluctuar entre 10% y 15%.

Alumno entrevistador: ¿Cuál es la participación de mercado en la venta de autos de la empresa?

Entrevistado: En la región Junín, nosotros tenemos el 19.93% de participación y en la región Ayacucho, tenemos el 63.33%, liderando en ambas localidades.

Alumno entrevistador: Toyota Perú ¿Tiene los mismos contratos con todos los concesionarios?

Entrevistado: No podemos saber eso, ya que es información confidencial. Sin embargo, sabemos que hay una sociedad entre Toyota del Perú y Mitsui S.A., pero no conocemos los detalles o realmente.

Alumno entrevistador: ¿Cuáles son las limitantes y oportunidades en esta línea de negocio?

Entrevistado: Como limitante, diría que la ocasional falta de stocks.

Como oportunidad, el incremento de créditos otorgados a las personas, lo cual les permite adquirir un vehículo nuevo.

Alumno entrevistador: En el sector de venta de Repuestos, ¿Cuál es la

participación de Automóviles S.A. en Huancayo?

Entrevistado: Esto no es posible determinarlo, ya que nosotros no tenemos acceso a las declaraciones de ventas de los demás concesionarios de vehículo ni de las tiendas repuesteras. Además, tampoco existe una entidad que lleve una contabilidad de cada repuesto vendido, como si lo hace registros públicos con la inscripción de vehículos nuevos.

Alumno entrevistador: ¿Considera alguna limitante para aumentar la venta?

Entrevistado: La oferta disponible de repuestos alternativo y el ingreso de repuestos falsificados.

Alumno entrevistador: ¿Cuáles son los principales competidores de esta línea de negocio?

Entrevistado: básicamente las casas repuesteras que ofrecen un menor precio de venta.

Alumno entrevistador: ¿Automóviles S.A. invierte en esta línea de negocio?

Entrevistado: no tenemos en el corto o mediano plazo incrementar el presupuesto en actividades q impulsen la venta de repuestos.

Alumno entrevistador: En el rubro de mantenimiento de vehículos ¿Qué los diferencia en el mercado de Huancayo?

Entrevistado: La calidad de cada trabajo realizado. Nuestros técnicos están constantemente capacitados por Toyota del Perú, para no cometer errores en ningún tipo de reparación; además, contamos con herramientas y equipos especialmente indicados por casa matriz, para poder realizar cada tipo de servicio de la manera precisa.

Alumno entrevistador: ¿Qué porcentaje de los autos que venden mantienen fidelidad a la empresa y regresan para el mantenimiento vehicular?

Entrevistado: Un 30% regresa hasta los mil kilómetros, que es donde se le realiza

el primer mantenimiento a un vehículo nuevo. Luego, para los cinco mil kilómetros, esa cantidad baja a 15% y luego ya disminuye de manera más rápida.

Alumno entrevistador: ¿El servicio es solo restringido a autos de la marca Toyota?

Entrevistado: Hasta hace unos años era restringido, sin embargo, a partir del 2019, Toyota nos permitió ser un taller multi marca, que podía brindar sus servicios a cualquier cliente que tuviera un vehículo menor, sin importar la marca.

Alumno entrevistador: ¿Encuentra oportunidades de mejora en este servicio?

Entrevistado: Mejorar la cantidad de campañas trabajadas con Toyota a lo largo del año, para conseguir una reducción en los productos de mayor rotación y poder atraer más clientes al concesionario para realizar servicios diversos.

Alumno entrevistador: ¿Qué tanta expectativa tienen en esta línea de negocio, toda vez que es el de menor rentabilidad absoluta para Automóviles S.A.?

Entrevistado: La expectativa es alta, pues en otras partes del mundo, el ratio de absorción es cubierto con los ingresos generados por el área de servicio.

Alumno entrevistador: Finalmente ¿Cuál es la perspectiva de las líneas de negocio de Automóviles S.A. tras la pandemia?

Entrevistado: Podría decirse que las cosas ya se estabilizaron, en lo que a demanda se refiere. Los niveles de ventas de vehículos han retomado los números normales, incluso al punto que nos hemos quedado sin stock a nivel nacional. Esto es algo que ni Toyota del Perú, ni los concesionarios proyectamos y por tanto, los pedidos a casa matriz fueron reducidos, resultando en un quiebre de stocks en todos los modelos.

En cuanto al área de servicios, los niveles de atención están entre un 60% y 80% en algunos meses, lo que permite estimar que la estabilización será rápida el próximo año. Por último el negocio de repuestos va muy de la mano con el área de servicios, y creemos un retorno en el corto plazo a los niveles óptimos de siempre.

Alumno entrevistador: Agradecemos su tiempo Sr. Traverzo.

Entrevistado: Por favor cualquier otra duda, siempre a disposición.

Apéndice C: Figuras del Análisis del Contexto



Apéndice C 1. Diversos locales comerciales de repuestos multimarca.



Apéndice C 2. Concesionario de la marca KIA, ubicado en zona financiera de la ciudad.



Apéndice C 3. Pequeño taller que atiende todas las marcas de vehículos. No cuenta con mayor infraestructura.

Apéndice D: Figuras de Los Equipos del Sistema de Control Digital de Fluidos

Lubricantes Centralizado



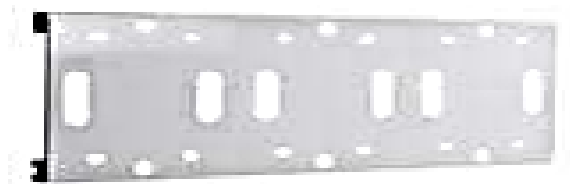
Apéndice D 1. Panel digital para digitación de cantidad de lubricante, utilizado por el técnico.

Tomado de *Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Livianos*, por Autorex Peruana SA, 2019.



Apéndice D 2. Carrete retráctil con manguera de 15 metros.

Tomado de *Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Pesados*, por Autorex Peruana SA, 2019.



*Apéndice D 3. Canaleta para montaje de carretes, en pared o techo.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Livianos, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 4. Pórtico porta carretes.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos Pesados, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 5. Bomba neumática de aceite 8:1.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Cuarto de Lubricantes, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 6. Kit de bomba de gran caudal.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Cuarto de
Lubricantes, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 7. Panel de control de mando.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos
Livianos, por Autorex Peruana SA, 2019.*



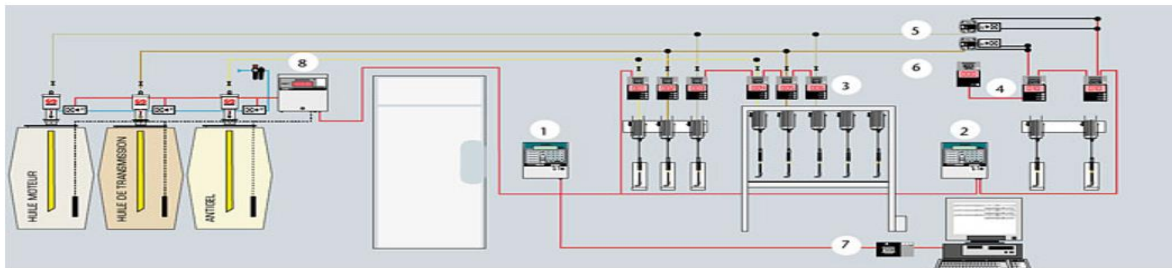
*Apéndice D 8. Pistola de despacho de aceite.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Taller Vehículos
Pesados, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 9. Sistema de control de niveles.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Cuarto de Lubricantes, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 10. Depósito de 1000 litros para aceite con soporte de succión.
Tomado de Cotización Sistema de Lubricación centralizado Área de Cuarto de Lubricantes, por Autorex Peruana SA, 2019.*



*Apéndice D 11. Sistema de distribución de aceite.
Tomado de Sistema de monitoreo avanzado, por SAMOA – Equipos de medida y distribución, n.d
(http://www.samoafrance.com/Catalogue_05_AdvancedMonitoringSystem.html).*