

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería Industrial y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



REDISEÑO DE PROCESOS EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ DIAMANTE DEL PACÍFICO

S.A.

Trabajo profesional teóricamente fundamentado para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Dante Felipe Caballero Huertas
Código 20000129

Asesor

Lincoln Erwin Betalleluz Pallardel

Lima – Perú
Julio del 2017



**REDISEÑO DE PROCESOS EN LA EMPRESA
AUTOMOTRIZ DIAMANTE DEL PACÍFICO
S.A.**



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes de la empresa	2
1.1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica.....	2
1.1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos	2
1.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa	6
1.1.4. Estrategia general de la empresa	6
1.2. Objetivos de la investigación (general y específicos).....	7
1.3. Alcance y limitaciones de la investigación.....	7
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Hipótesis de la investigación	8
1.6. Marco referencial de la investigación	9
1.7. Marco conceptual	10
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO	14
2.1. Análisis Externo de la Empresa	14
2.1.1. Análisis del entorno global	14
2.1.2. Análisis del entorno competitivo y del mercado	17
2.1.3. Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno	18
2.2. Análisis Interno de la Empresa	19
2.2.1. Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales.....	19
2.2.2. Análisis de la organización y estructura organizacional	20
2.2.3. Identificación y descripción general de los procesos claves	21

2.2.4. Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos).....	25
2.2.5. Determinación de posibles oportunidades de mejora	30
2.2.6. Selección del sistema o proceso a mejorar	31

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO

OBJETO DE ESTUDIO 32

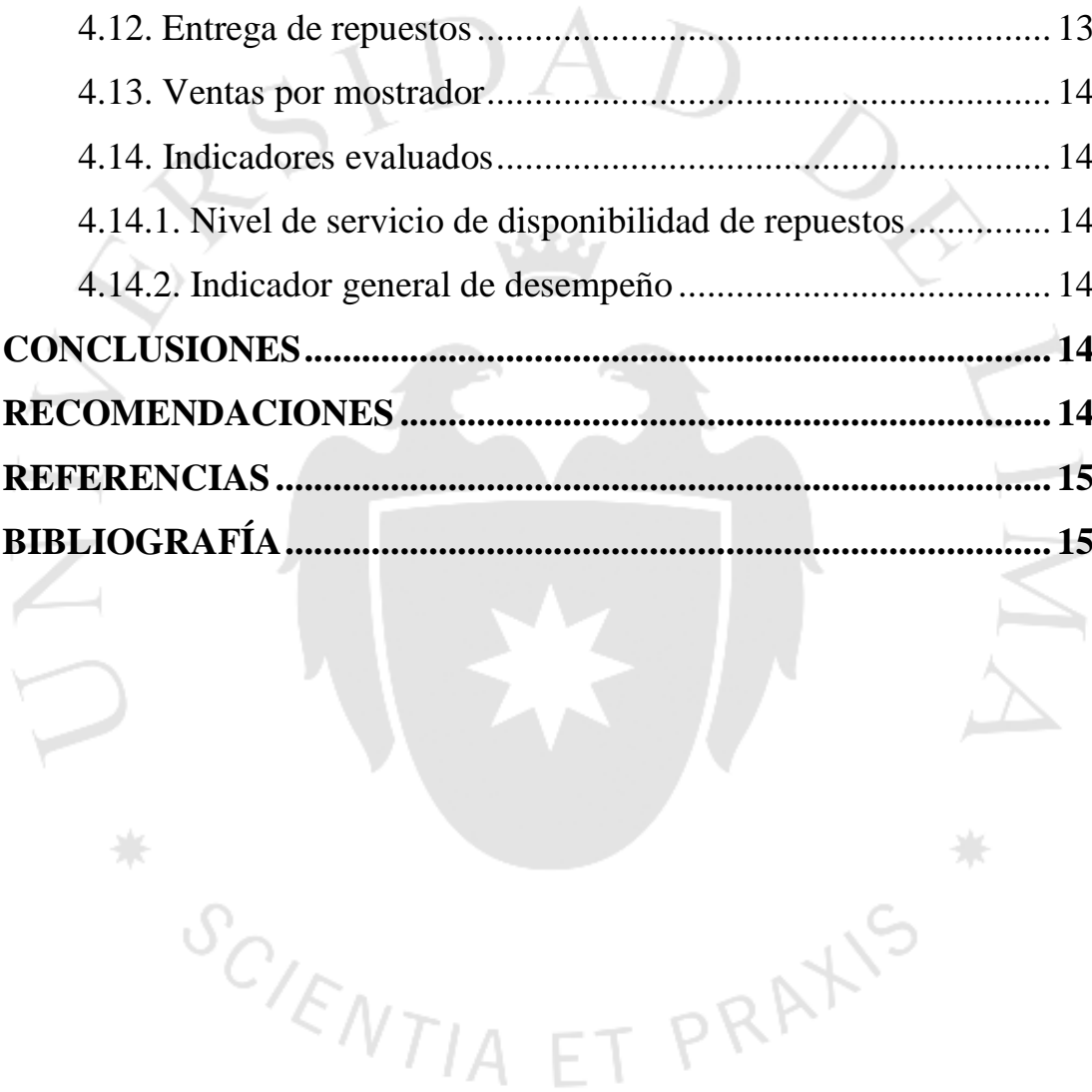
3.1. Ventas de vehículos nuevos	32
3.2. Taller de servicio por mantenimiento.....	39
3.3. Taller de servicio por siniestro.....	47
3.4. Taller de servicio por auxilio mecánico	56
3.5. Importación de vehículos.....	58
3.6. Importación de repuestos	62
3.7. Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI (Pre Delivery Inspection)	65
3.8. Compras	70
3.9. Manejo del combustible.....	75
3.10. Garantías de fábrica	78
3.11. Extracción de repuestos	83
3.12. Entrega de repuestos	85
3.13. Ventas por mostrador.....	87

CAPÍTULO IV. DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE

SOLUCIÓN 89

4.1. Proceso de venta de vehículos nuevos	89
4.2. Taller de servicio por mantenimiento.....	96
4.3. Taller de servicio por siniestro.....	100
4.4. Taller de servicio por auxilio mecánico	104
4.5. Importación de vehículos.....	107
4.6. Importación de repuestos	110

4.7. Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados	
PDI (Pre Delivery Inspection)	116
4.8. Compras	122
4.9. Manejo del combustible.....	127
4.10. Garantías de fábrica	131
4.11. Extracción de repuestos	136
4.12. Entrega de repuestos	139
4.13. Ventas por mostrador.....	142
4.14. Indicadores evaluados.....	145
4.14.1. Nivel de servicio de disponibilidad de repuestos	145
4.14.2. Indicador general de desempeño	146
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES	149
REFERENCIAS	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventas de vehículos	2
Tabla 1.2 Venta de vehículos nuevos por zona	4
Tabla 2.1 Clasificación de vehículos	16
Tabla 2.2. Organigrama	20
Tabla 2.3 Ventas totales.....	25
Tabla 2.4 Etapas y herramientas propuestas	30
Tabla 4.1 Disponibilidad de repuestos del año 2013	145
Tabla 4.2 Disponibilidad de repuestos del año 2014.....	145
Tabla 4.3 Venta de vehículos (Satisfacción general – 2013).....	146
Tabla 4.4 Venta de vehículos (Satisfacción general – 2014).....	146
Tabla 4.5 Taller de servicio (Satisfacción general – 2013)	147
Tabla 4.6 Taller de servicio (Satisfacción general – 2014)	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estadístico de ventas	15
Figura 2.2 Ventas de vehículos del año 2014	16
Figura 2.3 Ventas por tipo de vehículo.....	28
Figura 2.4 Ventas de vehículos nuevos por zona.....	29
Figura 3.1 Ventas de vehículos nuevos 1 de 6.....	33
Figura 3.2 Ventas de vehículos nuevos 2 de 6.....	34
Figura 3.3 Ventas de vehículos nuevos 3 de 6.....	35
Figura 3.4 Ventas de vehículos nuevos 4 de 6.....	36
Figura 3.5 Ventas de vehículos nuevos 5 de 6.....	37
Figura 3.6 Ventas de vehículos nuevos 6 de 6.....	38
Figura 3.7 Taller de servicio por mantenimiento 1 de 7	40
Figura 3.8 Taller de servicio por mantenimiento 2 de 7	41
Figura 3.9 Taller de servicio por mantenimiento 3 de 7	42
Figura 3.10 Taller de servicio por mantenimiento 4 de 7	43
Figura 3.11 Taller de servicio por mantenimiento 5 de 7	44
Figura 3.12 Taller de servicio por mantenimiento 6 de 7	45
Figura 3.13 Taller de servicio por mantenimiento 7 de 7	46
Figura 3.14 Taller de servicio por siniestro 1 de 8	48
Figura 3.15 Taller de servicio por siniestro 2 de 8	49
Figura 3.16 Taller de servicio por siniestro 3 de 8	50
Figura 3.17 Taller de servicio por siniestro 4 de 8	51

Figura 3.18 Taller de servicio por siniestro 5 de 8	52
Figura 3.19 Taller de servicio por siniestro 6 de 8	53
Figura 3.20 Taller de servicio por siniestro 7 de 8	54
Figura 3.21 Taller de servicio por siniestro 8 de 8	55
Figura 3.22 Taller de servicio por auxilio mecánico	57
Figura 3.23 Importación de vehículos 1 de 3.....	59
Figura 3.24 Importación de vehículos 2 de 3.....	60
Figura 3.25 Importación de vehículos 3 de 3.....	61
Figura 3.26 Importe de repuestos 1 de 2.....	63
Figura 3.27 Importe de repuestos 2 de 2.....	64
Figura 3.28 Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 1 de 4	66
Figura 3.29 Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 2 de 4	67
Figura 3.30 Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 3 de 4	68
Figura 3.31 Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 4 de 4	69
Figura 3.32 Compras 1 de 4.....	71
Figura 3.33 Compras 2 de 4.....	72
Figura 3.34 Compras 3 de 4.....	73
Figura 3.35 Compras 4 de 4.....	74
Figura 3.36 Manejo de combustible 1 de 2.....	76
Figura 3.37 Manejo de combustible 2 de 2.....	77
Figura 3.38 Garantías de fábrica 1 de 4.....	79

Figura 3.39 Garantías de fábrica 2 de 4	80
Figura 3.40 Garantías de fábrica 3 de 4	81
Figura 3.41 Garantías de fábrica 4 de 4	82
Figura 3.42 Extracción de repuestos	84
Figura 3.43 Entrega de repuestos	86
Figura 3.44 Ventas por mostrador	88
Figura 4.1 Venta de vehículos nuevos propuesto 1 de 4	90
Figura 4.2 Venta de vehículos nuevos propuesto 2 de 4	91
Figura 4.3 Venta de vehículos nuevos propuesto 3 de 4	92
Figura 4.4 Venta de vehículos nuevos propuesto 4 de 4	93
Figura 4.5 Entrega de vehículo nuevo propuesto	95
Figura 4.6 Taller de servicio por mantenimiento propuesto 1 de 3	97
Figura 4.7 Taller de servicio por mantenimiento propuesto 2 de 3	98
Figura 4.8 Taller de servicio por mantenimiento propuesto 3 de 3	99
Figura 4.9 Taller de servicio por siniestro propuesto 1 de 3	101
Figura 4.10 Taller de servicio por siniestro propuesto 2 de 3	102
Figura 4.11 Taller de servicio por siniestro propuesto 3 de 3	103
Figura 4.12 Taller de servicio por auxilio mecánico propuesto 1 de 2	105
Figura 4.13 Taller de servicio por auxilio mecánico propuesto 2 de 2	106
Figura 4.14 Importación de vehículos propuesto 1 de 2	108
Figura 4.15 Importación de vehículos propuesto 2 de 2	109
Figura 4.16 Importación de repuestos propuesto 1 de 3	111
Figura 4.17 Importación de repuestos propuesto 2 de 3	112
Figura 4.18 Importación de repuestos propuesto 3 de 3	113
Figura 4.19 Proceso de repuestos del almacén propuesto	115

Figura 4.20 Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 1 de 5	117
Figura 4.21 Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 2 de 5	118
Figura 4.22 Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 3 de 5	119
Figura 4.23 Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 4 de 5	120
Figura 4.24 Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 5 de 5	121
Figura 4.25 Compras propuesto 1 de 2	123
Figura 4.26 Compras propuesto 2 de 2	124
Figura 4.27 Proceso de pago de proveedores propuesto.....	126
Figura 4.28 Compras de combustible propuesto	128
Figura 4.29 Despacho de combustible propuesto	130
Figura 4.30 Garantías de fábrica propuesto 1 de 4	132
Figura 4.31 Garantías de fábrica propuesto 2 de 3	133
Figura 4.32 Garantías de fábrica propuesto 3 de 4	134
Figura 4.33 Garantías de fábrica propuesto 4 de 4	135
Figura 4.34 Extracción de repuestos propuesto 1 de 2	137
Figura 4.35 Extracción de repuestos propuesto 2 de 2	138
Figura 4.36 Entrega de repuestos propuesto 1 de 2	140
Figura 4.37 Entrega de repuestos propuesto 2 de 2	141
Figura 4.38 Venta por mostrador propuesto 1 de 2	143
Figura 4.39 Venta por mostrador propuesto 2 de 2	144

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional realizado a fines del año 2013 trata sobre el rediseño de procesos expresado en diagramas de flujo de la empresa automotriz Diamante del Pacífico S.A., representante de la marca japonesa Daihatsu y la marca peruana IncaPower; esta última creada para englobar las marcas chinas Baw, Gonow, Forland, Changan y Beiben.

La Empresa se dedica a la comercialización de autopartes y vehículos de pasajeros y de carga bajo la razón social Diamante del Pacífico S.A., pero el servicio técnico de taller, que involucra taller de mantenimiento, reparación de averías, auxilio mecánico y de siniestros, la realiza bajo la razón social Toyohatsu S.A.

La Empresa cuenta con una amplia red de puntos de venta en Lima y a nivel nacional, pero solo los de Lima y Arequipa son propios, todos los demás son concesiones hechas a terceros. Cabe mencionar que la Empresa solo realiza el servicio de taller en el local de Surquillo para la marca Daihatsu y en el local de Villa El Salvador para IncaPower.

Como alcance del trabajo es de mencionar que solo se limita a la mejora de los procesos internos de la Empresa con la ayuda de la confección de los diagramas de flujo antes y después del rediseño; no abarca la parte de la rentabilidad del negocio, el plan estratégico, comercial ni de marketing. Solo se enfoca a la eficiencia interna.

El encargo surgió a petición de la Gerencia General puesto que la Empresa había crecido mucho los últimos 5 años y necesitaban un replanteo de su forma de trabajo, y entre otras cosas, tenían planeada la instalación de nuevos módulos de su ERP SAP. Finalmente, como procesos principales analizados, se menciona la venta de vehículos nuevos, el servicio de taller, las importaciones de unidades y repuestos, el proceso de compras y pagos a proveedores y finalmente la recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados (PDI), éste último que consiste en dejar en óptimas condiciones operativas las unidades provenientes de la importación para su posterior venta.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la empresa

1.1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica

Diamante del Pacífico S.A. es una empresa fundada en 1998 dedicada a la importación y comercialización de vehículos y repuestos de las marcas Incapower y Daihatsu. Incapower es una marca peruana creada como “paraguas” para la representación en el Perú de las marcas chinas Baw, Gonow, Forland, Changan y Belben, a fin de que el público objetivo se identifique mejor. Adicionalmente se hace mención a la razón social Toyohatsu S.A. que es con la cual se brinda el servicio post venta o taller de mantenimiento.

1.1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos

A continuación, se muestra la relación de vehículos comercializados en el periodo 2013.

Tabla 1.1

Venta de Vehículos

Marca principal	Marca secundaria	Denominación	Modelo
Daihatsu	Terios	Camioneta	Alloy 4x2 MT
			Basic 4x2 AT
			Long 4x2 AT LUXURY
			Long 4x2 MT
			Safety 4x4 AT
			Safety 4x4 MT

IncaPower	Baw	Camión	B100
			B100-CB
			B30
			B30-CB
			B40
			B40-CB
			B41
			B50
			B50-CB
			B60
			B60-CB
		Camión ligero	B20
			B20-CB
	Camioneta pick-up	Destroyer 4x2	
	Camioneta rural	Cargovan	
		Commuter	
		Turismo	
	Beiben	Volquete	Beiben
	Changan	Bus	Metrodiesel
			Metrogas
		Minibus	Citizen
			Grand Buffalo
	Forland	Camión	F110
			F110-BR
			F130
			F130-BR
			F130-CB
			F65
		Camión ligero	F25
			F25-CB
			F30
			F30-CB
FD130			
Volquete	FD25		
	FD60		
	FD80		
	FD150		
Gonow	Mini van	Eight	
		Panel	
		Supervan	

Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

Sólo los puntos de venta de Lima y el de Arequipa “DDP – AQP” son de propiedad de Diamante del Pacífico; todos los demás son concesiones a terceros. El punto de venta definido como “Web”, es el canal de venta mediante el sistema de la página de Internet de la Empresa.

Tabla 1.2

Venta de vehículos nuevos por zona

Zona	Ciudad	Concesionario
Lima	Lima	Ayllón
		La Marina
		Plaza Lima Norte
		Surquillo
		Web
Centro Sur	Arequipa	DDP – AQP
		Move Automotriz
	Cusco	Inversiones JF SAC
		Inversiones Surco
	Huancayo	Autcom
		VM Motors
	Huánuco	Incosilsa
Juliaca	Florencio Hallasi	
Provincias	Provincias	
Nor Oriente	Cajamarca	Malaver Salazar
	Chiclayo	Interamericana Norte
		San Lorenzo
	Chimbote	C&M del Norte
	Huaraz	Moreno
	Piura	FDS
Trujillo	Vida Motors	

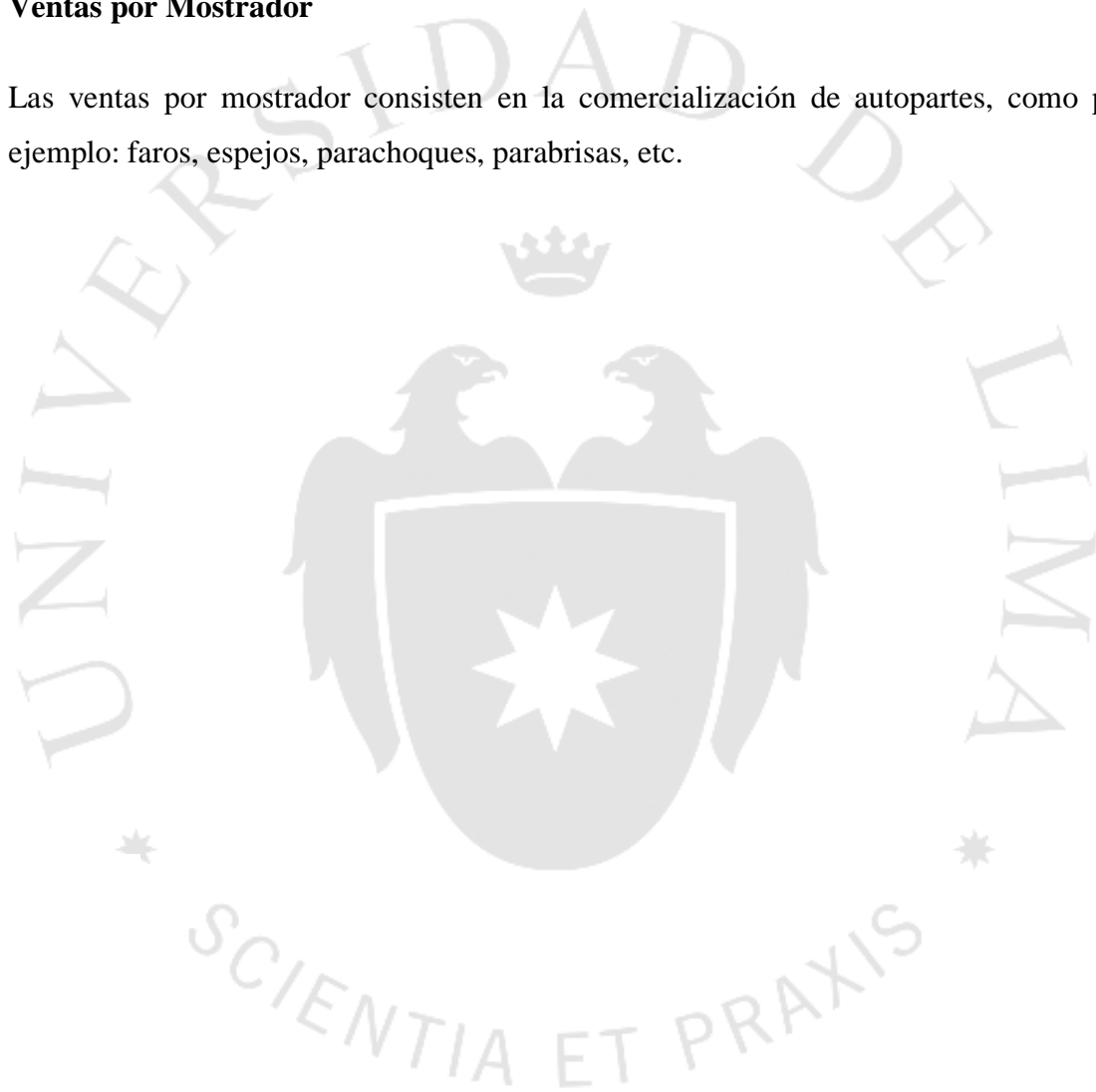
Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

Servicio de Taller

El servicio de taller incluye lo referente a mantenimiento de vehículos, reparación de averías, auxilio mecánico, siniestros, planchado y pintura en general. Dichos servicios los brinda la Empresa en sus locales de Surquillo (para Daihatsu) y Villa El Salvador (para IncaPower).

Ventas por Mostrador

Las ventas por mostrador consisten en la comercialización de autopartes, como por ejemplo: faros, espejos, parachoques, parabrisas, etc.



1.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa

El mercado objetivo de la empresa se divide de acuerdo a las marcas comercializadas:

Daihatsu

Apunta a un público conservador que busca un diseño clásico de vehículo, familiar, robusto y práctico.

IncaPower

Apunta a un público emprendedor, pequeño y mediano empresario o comerciante, el cual busca vehículos utilitarios o exclusivamente para uso de trabajo, que le otorgue la mejor relación costo/beneficio.

1.1.4. Estrategia general de la empresa

Daihatsu

Al tener un motor Toyota, es una alternativa económica de ofrecer un vehículo de buena calidad a un precio más competitivo que otras marcas japonesas mejor posicionadas en el mercado nacional.

IncaPower

Bajo el lema comercial “Vehículos para ganar dinero”, busca una diferenciación en valor/precio, cuyo objetivo es que el cliente perciba que está pagando menos de lo que realmente cuesta el vehículo. A su vez que el cliente trabajando la unidad, recupere su inversión en corto plazo, logrando que este mismo adquiera nuevas unidades pronto.

1.2. Objetivos de la investigación (general y específicos)

Objetivo General

El objetivo general de la investigación es rediseñar los procesos de trabajo existentes, a fin de elevar la productividad, lo cual se refleja en ahorro en costos, menores tiempos de trabajo, menor tiempo de respuesta al cliente y mejora en el control administrativo.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos productivos más importantes.
- Encontrar oportunidades de mejora claves y sus soluciones.
- Capacitar y concientizar a los colaboradores de la Empresa acerca de su trabajo.
- Dar a conocer el enfoque de trabajo por proceso y no por funciones individuales.
- Estar a la vanguardia de los mayores estándares de gestión.

1.3. Alcance y limitaciones de la investigación

El alcance del presente trabajo es únicamente la mejora de los procesos internos de la empresa materia de estudio mediante la técnica de la diagramación de flujogramas de trabajo. Como limitaciones se menciona que no involucra el planeamiento estratégico, estudio de mercado, plan de ventas y rentabilidad del negocio en sí.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo fue solicitado por la Gerencia General de la Empresa por varias razones, entre las cuales están:

- A partir del año 2008 aproximadamente, la empresa ha experimentado un crecimiento considerable en cuanto a la cantidad de concesionarios de venta (no todos propios), cuyo más importante es el de Villa El Salvador; lo cual ha generado que naturalmente la administración en general y los procesos internos cambien visiblemente.
- Dar a conocer a los colaboradores de la Empresa como son exactamente los procesos de trabajo, mediante la colocación en las estaciones de trabajo de los flujogramas respectivos. Lograr la estandarización.
- Mediante la filosofía de la Mejora Continua, la Empresa tiene presente una oportunidad de ser más eficientes mediante el análisis de sus procesos y la optimización de los mismos.
- Obtener un control más estricto y detallado de las ventas, las unidades y repuestos a importar, las compras diversas, los pagos a proveedores y las autorizaciones de los procesos anteriores.
- Debido a que la Empresa tenía como plan estratégico la instalación de los módulos faltantes del ERP (SAP), necesariamente los flujos de trabajo debían estar diagramados.

1.5. Hipótesis de la investigación

La hipótesis principal es que los procesos actualmente no se ejecutan de una manera eficiente, debido a factores como por ejemplo el crecimiento de la empresa, la rotación del personal, benchmarking realizado, etcétera, y que mediante la diagramación de los mismos, se conseguirá mejorarlos o perfeccionarlos.

1.6. Marco referencial de la investigación

- **Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un complejo automotriz de autos Volvo**

Barthelmess Saco, Ricardo

Clasificación: AUTOS Y CAMIONES-1997

Tesis (Título Profesional) - Universidad de Lima. Facultad de Ingeniería Industrial

- **Estrategias para la mejora de la calidad y productividad en el sistema de producción de servicios en una empresa automotriz**

Torre Pilco, Yarly

Clasificación: AUTOS Y CAMIONES - 2001 (El trabajo se desarrolló en la Empresa Mitsui Automotriz S.A)

Tesis (Título Profesional) - Universidad de Lima. Escuela de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Industrial.

- **Mejora integral de un taller de servicios del sector automotriz**

Peralta Vidal, Fernando Enrique

Clasificación: AUTOS Y CAMIONES - 2012 (Talleres de mecánica automotriz)

Tesis (Lic.) - Universidad de Lima. Escuela Universitaria de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Industrial.

- **Mejora en el área de servicios en la empresa San Borja Autos Seleccionados S.A**

Mariñas Tapia, Alicia del Carmen.

Clasificación: AUTOS Y CAMIONES - 2005 (Talleres de mecánica automotriz - Organización)

Tesis (Título Profesional) - Universidad de Lima. Escuela de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Industrial.

1.7. Marco conceptual

Proceso:

1. Conjunto de tareas lógicamente relacionadas con el objeto de obtener un resultado.
2. Una serie de actividades que tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente. (Hammer y Champy 1993)
3. Conjunto de actividades que reciben uno o más inputs y crea producto de valor para el cliente.

Rediseñar:

1. Reconsideración, reestructuración.
2. Racionalización.
3. Revisión fundamental.
4. Cambiar.

Diagrama de flujo: El diagrama de flujo describe el proceso paso a paso. Se trata de un diagrama que muestra las tareas que se realizan, las decisiones que se toman y donde se almacena la información. El diagrama de flujo no muestra quien realiza la tarea ni cómo se realiza ésta. Simplemente detalla la secuencia de tareas. Para la elaboración del diagrama de flujo se emplean unos símbolos normalizados.

Benchmarking: Comparar; herramienta empleada para introducir la Reingeniería de procesos consistente en analizar las características de los productos líderes de cada sector para conseguir toda la información posible acerca de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos.

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejorar espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

1. Fundamental: cuestionar supuestos básicos ¿Por qué se hace así?
2. Radical: Debe llegar a la raíz. No busca mejoras sino cambios.
3. Espectacular: Las mejoras deben ser gigantescas en rendimiento.
4. Procesos: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Principios de la reingeniería

The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la BPR (Business Process Reengineering):

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas del BPR.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsable y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema política, etc.)

Lo que no es reingeniería: El hecho de que en la Reingeniería de Procesos actúe de manera muy activa el componente tecnológico no significa que la BPR sea un modo de automatizar la empresa. La Reingeniería no es igual que la automatización, ya que esta última “no es más que ofrecer maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer”. El concepto radical de transformación de procesos choca claramente con la automatización de los mismos. No se trata de mejorar lo deficiente se trata de reinventarlo de forma que comience a ser eficiente desde su concepción.

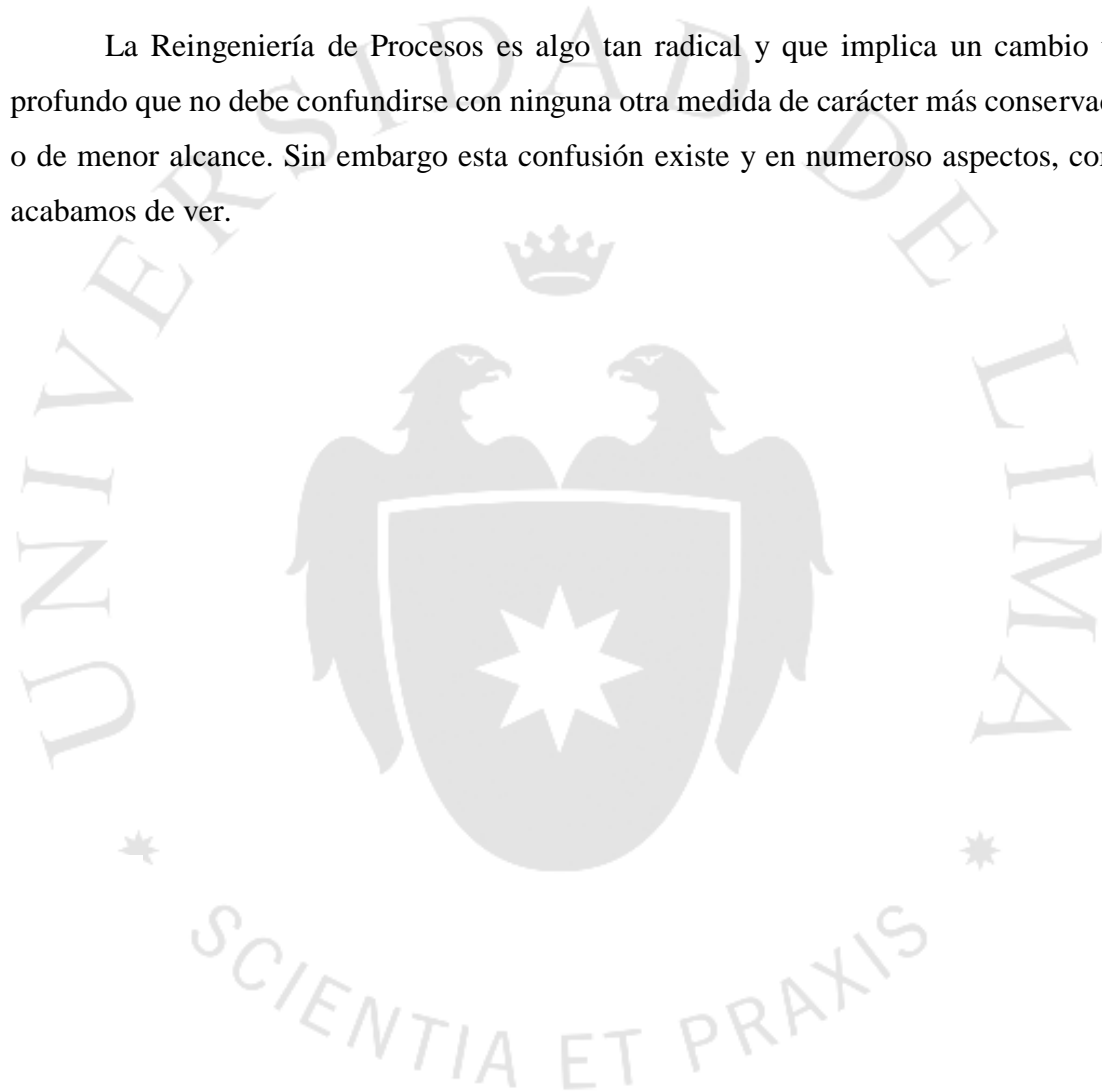
Tampoco se debe confundir la BPR con lo que se denomina Reingeniería de Software, que no es más que la reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. No se trata de reestructurarse o reducirse, algo que consiste en hacer menos empleando menos, sino de reinventar, algo mucho más difícil que consiste en hacer más empleando menos.

Otro error es confundir Reingeniería con reorganización. La reorganización de una empresa suele desembocar en el aplanamiento de sus estructuras jerárquicas, algo que sí se puede producir mediante BPR. Sin embargo, recordemos que la BPR no se centra en la estructura organizacional sino que lo hace en la estructura de sus procesos.

No vale para nada imponer una nueva organización jerárquica con menos niveles y más eficiente, si los procesos viejos se mantienen, permaneciendo con ellos la ineficiencia en el ciclo productivo. Al centrarse en los procesos, la BPR obtiene otra ventaja: la eliminación de gran parte de los trámites burocráticos. Para ello, se rediseñan los procesos de forma que no estén fragmentados, puesto que la burocracia se ha convertido en el remedio que permite mantener cierto orden teniendo procesos fragmentados. Es en este momento cuando la compañía puede prescindir de su burocracia.

La Reingeniería de Procesos no es lo mismo que Gestión de la Calidad Total (TQM). Los problemas de calidad y la BPR comparten ciertos temas comunes, sin embargo los programas de calidad trabajan orientados a mejorar los procesos ya existentes en la compañía y buscan que esa mejora sea incremental y continua (lo que los japoneses llaman “Kaizen”). Por otra parte, la Reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartando por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

La Reingeniería de Procesos es algo tan radical y que implica un cambio tan profundo que no debe confundirse con ninguna otra medida de carácter más conservador o de menor alcance. Sin embargo esta confusión existe y en numeroso aspectos, como acabamos de ver.



CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO

2.1. Análisis Externo de la Empresa

2.1.1. Análisis del entorno global

Luego de un año crítico para el sector (2014), el mercado automotor registrará una recuperación de sus ventas en el 2015. Según las estimaciones de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), se venderán cerca de 207.821 unidades nuevas, 13% más que lo registrado el 2014, año en que se colocaron 183.913 unidades. Estas proyecciones son más auspiciosas que las manejadas por el BBVA Research. La entidad estimó un crecimiento del 3% para este año, con la venta de 190 mil unidades.

Los factores que impulsarían la mejora del mercado automotor según el presidente de la AAP, mencionó que gran parte de este avance vendrá de la mano de las estrategias comerciales de los jugadores del sector. Tal y como ocurrió el año pasado, las empresas seguirán apostando por una mayor pauta publicitaria, atractivos descuentos y bonos, y continuarán creando nuevos sistemas de crédito y de renta. En esa línea, además del tradicional “Pandero de Volkswagen”, se han visto en el mercado nuevos programas de crédito impulsados por los grandes grupos automotores. A esto se suman los nuevos programas de préstamos vehiculares de las entidades bancarias.

A continuación, se muestra el análisis estadístico de las ventas de vehículos en los últimos 3 años.

Figura 2.1

Estadístico de ventas

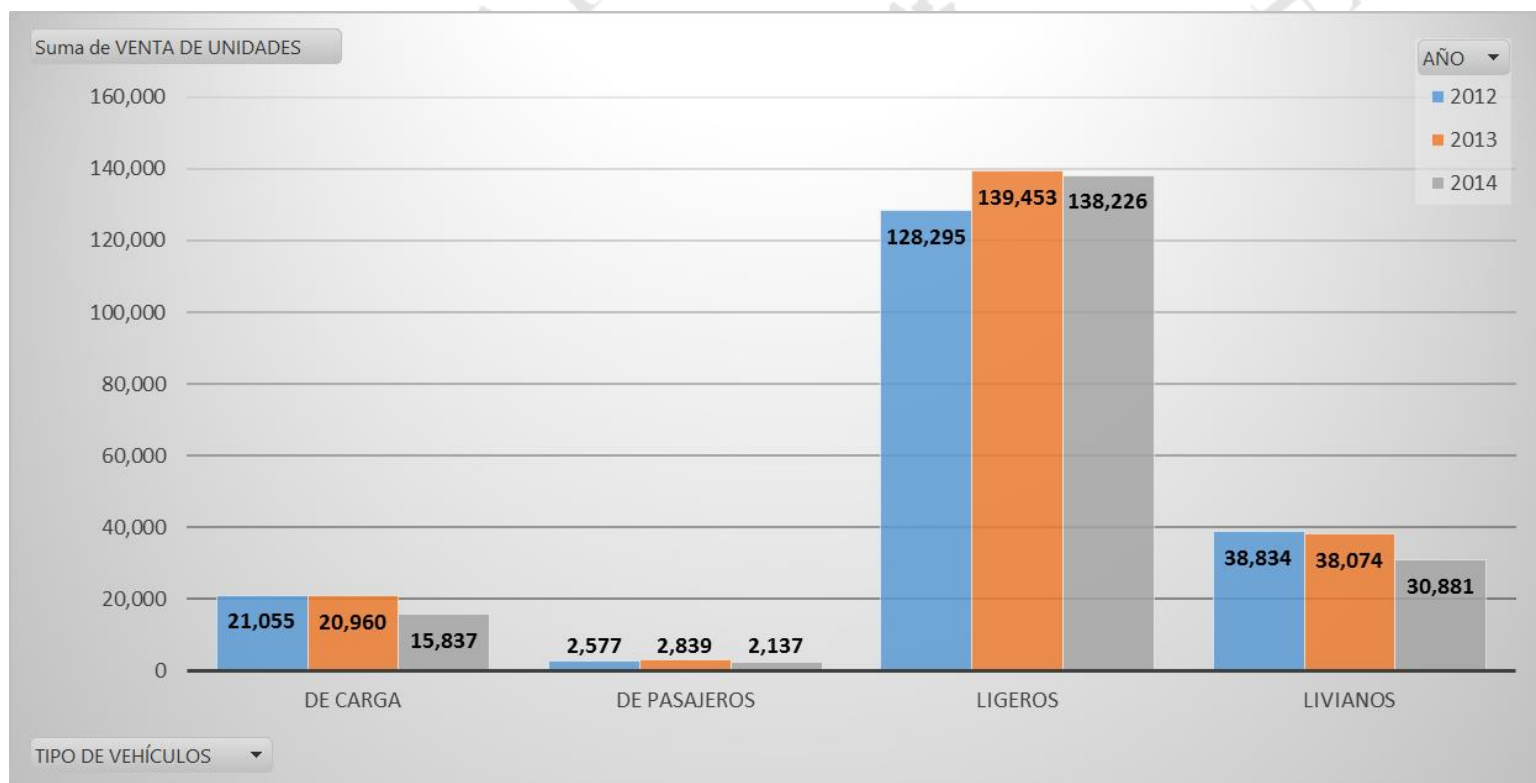
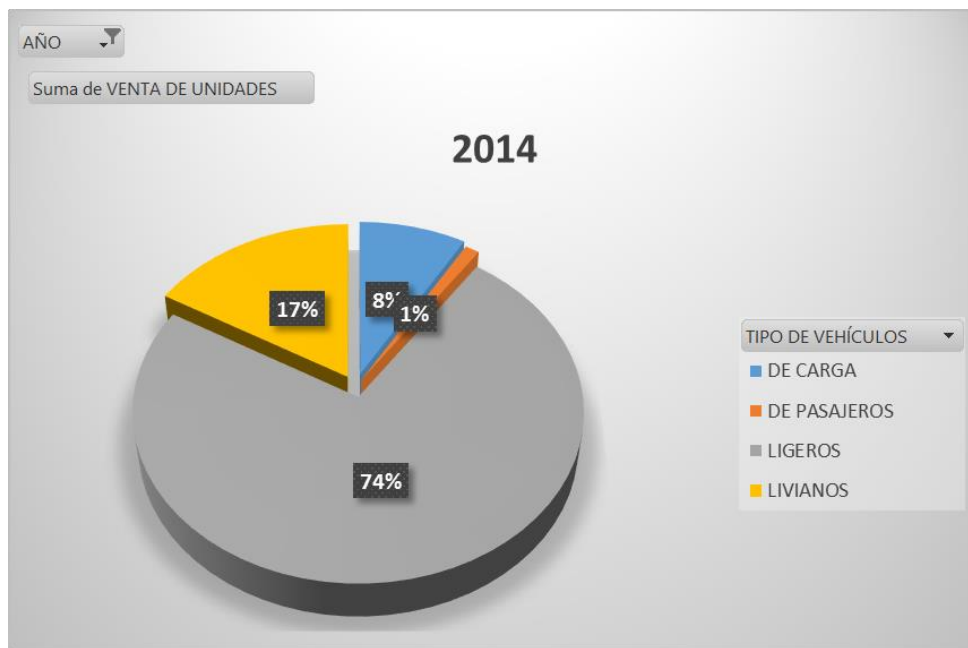


Figura 2.2

Ventas de vehículos del año 2014



Fuente: ARAPER, (2014)

Tabla 2.1

Clasificación de vehículos

CLASIFICACIÓN DE VEHÍCULOS			
LIGERO	LIVIANOS	DE PASAJEROS	DE CARGA
Autos -SW	Microbús	Ómnibus	Camiones
Van Familiar	Minibús		Remolcadores
Multipropósito	Pick Up		
SUV	Panel		
	Furgón		

Fuente: ARAPER, (2014)

2.1.2. Análisis del entorno competitivo y del mercado

El 2014 fue un mal año para los concesionarios automotrices. La venta de vehículos nuevos en el Perú se contrajo en 4.8%, comparado con lo registrado en el 2013. El año pasado se vendieron 183,913 vehículos nuevos en el Perú, según las cifras de la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

Las categorías más golpeadas fueron la de camiones y tracto camiones, que en comparación con el año anterior cayeron de 30% y 22%, respectivamente. Esta fuerte caída se produjo como consecuencia de la reducción de la inversión privada, producto de la desaceleración económica que viene sufriendo el país.

En el segmento de vehículos ligeros la caída se vio amortiguada por la recuperación de las ventas en el mes de Noviembre, fecha en la que se realizó el Motorshow. En ese mes se alcanzó la cifra récord de 14,965 unidades, mayor en 18.6% respecto a noviembre del 2013, según un informe publicado por el área de estudios económicos del Scotiabank.

Por otra parte, un informe sobre la situación automotriz del Perú elaborado por BBVA Research indica que durante el 2014 el financiamiento vehicular se ha desacelerado y la morosidad de este se incrementó, aunque señala como un hecho positivo que, en general, los créditos vehiculares han venido desdolarizándose. Esto es importante debido a que el 20% de autos nuevos ligeros son adquiridos mediante algún tipo de financiamiento del sistema.

2.1.3. Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno

Oportunidades

En cuanto a los factores externos que contribuirían a la mejora del sector están la reactivación del consumo (producto de los paquetes reactivadores del Gobierno), el crecimiento de la clase media local y un mejor desempeño del contexto económico internacional.

Las ventas de autos nuevos en el país se estabilizarían en el 2015 y presentarían una leve recuperación de hasta alrededor de 190 mil unidades, es decir un crecimiento de 3%, informó el BBVA Research.

“Hacia adelante, hay espacio para una continua expansión del mercado automotor debido a que el producto avanzará en promedio algo por encima del 5% en los siguientes años, la clase media seguirá engrosándose, y se desarrollará la infraestructura vial”, explicó en su reporte de Situación Automotriz 2014.

Amenazas

El BBVA Research considera que en esta línea podría estar la debilidad de la moneda local, los mayores requerimientos regulatorios para préstamos en dólares y una tendencia al alza en las tasas de interés del sector financiero incidirán en el desempeño del mercado. Ante este escenario, las automotrices se mantendrían cautas al importar vehículos.

Un año de estancamiento. Según datos del BBVA Research, el 2014 fue el primer año en que se registró una caída en las ventas de vehículos desde el 2009. El retroceso fue de 4,8% frente al 2013 debido básicamente a la desaceleración económica. Excepto automóviles, camionetas, station wagon y buses, el resto de categorías registraron fuertes caídas el año pasado (2014). Cabe recordar que entre el 2010 y el 2012 el sector presentó números significativos con incrementos superiores al 20% que daban cuenta del buen momento que pasaba el consumo. El 2013 el avance fue de 5,5% para luego dar paso a cifras negativas el 2014, según el BBVA Research.

2.2. Análisis Interno de la Empresa

2.2.1. Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales

Visión:

“Ser la empresa líder en ventas de vehículos comerciales en el mercado peruano”.

Misión:

“Buscar soluciones eficientes para el negocio de transporte de carga y personas”.

Objetivos Organizacionales:

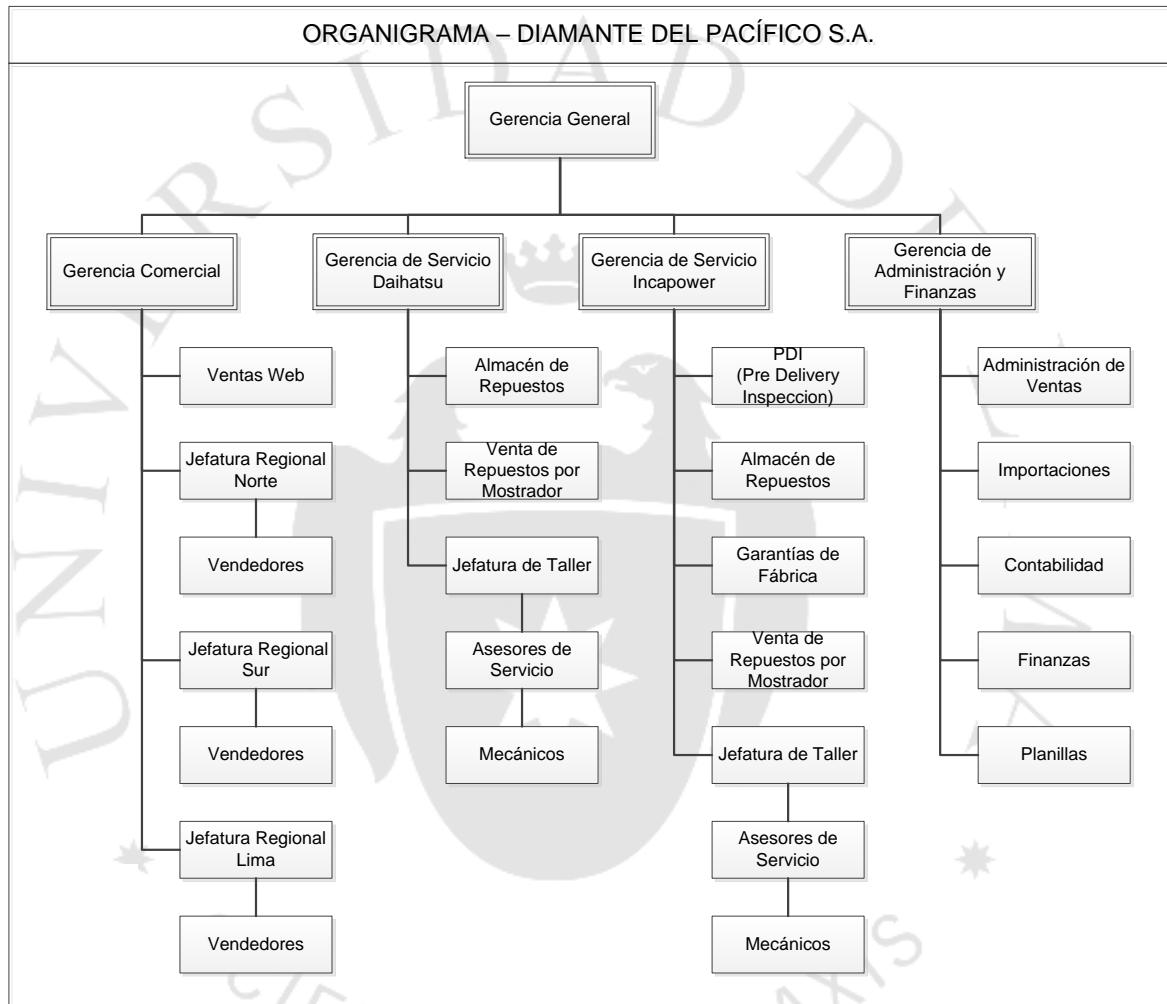
- Incrementar las ventas y la participación en el mercado peruano.
- Lograr que la marca IncaPower se posicione en la mente de los consumidores.
- Lograr fidelidad por parte de los consumidores.
- Tener un óptimo servicio Post-Venta.
- Minimizar los reclamos y garantías de fábrica.

2.2.2. Análisis de la organización y estructura organizacional

A fin de mostrar la estructura organizacional de la Empresa, se muestra el organigrama general a continuación:

Tabla 2.2

Organigrama



Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

2.2.3. Identificación y descripción general de los procesos claves

Ventas de vehículos nuevos

El proceso consiste en la comercialización de unidades nuevas en los puntos de venta. Abarca desde la captación de los potenciales consumidores, el pago o la financiación que realiza el cliente o comprador, hasta la entrega de los vehículos. Cabe mencionar que en Lima la entrega de unidades nuevas de la marca Daihatsu se realiza en el local de Surquillo, y en el caso de IncaPower en Villa el Salvador.

Taller de servicio por mantenimiento

El proceso consiste en la asistencia técnica de unidades que llegan a los talleres por mantenimiento o reparaciones periódicas. Abarca desde el arribo de unidades a los talleres, los trabajos efectuados por los mecánicos, hasta la entrega de los vehículos en óptimas condiciones. Cabe mencionar que en Lima las prestaciones de servicio para la marca Daihatsu se realiza en el local de Surquillo, y en el caso de IncaPower en Villa el Salvador.

Taller de servicio por siniestro

El proceso consiste en la asistencia técnica de unidades por causal de accidentes, por lo general choques o colisiones. Este tipo de servicio es intensivo en planchado y pintura principalmente, aunque en menor medida interviene también la reparación mecánica, producto de daños por golpes. Se menciona además la intervención de la compañía aseguradora, que es la que paga el íntegro de los trabajos en caso de estar asegurada la unidad.

Taller de servicio por auxilio mecánico

El proceso consiste en el “rescate” de vehículos de usuarios cuando éstos pudiesen quedar varados en la calle inesperadamente por un desperfecto mecánico. Cabe mencionar que si el desperfecto se encontrara dentro de los términos de garantía (tiempo, tipología de la falla, etc.) la Empresa correría con los gastos, caso contrario sería el cliente.

Importación de vehículos

El proceso consiste en la adquisición de unidades provenientes del extranjero para posteriormente venderlos en el mercado peruano. Abarca desde la solicitud de compra de vehículos, el pago al proveedor, hasta el arribo de las unidades a los almacenes de la Empresa.

Importación de repuestos

El proceso consiste en la adquisición de piezas vehiculares provenientes del extranjero, las cuales servirán para las futuras reparaciones de unidades o ventas de partes por separado (ventas por mostrador). Abarca el pedido, pago al proveedor, la recepción, verificación y entrada física y en el sistema de la mercadería.

Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI (Pre Delivery Inspection)

El proceso consiste en recibir o recojer las unidades provenientes de la importación, para su posterior adecuación, configuración y/o reparación. Abarca principalmente todos los trabajos e inspecciones necesarias para dejar las unidades en perfectas condiciones para su venta. El proceso de PDI se considera como columna vertebral o principal proceso de la Empresa, puesto que de ello depende los tiempos de entrega y la calidad de producto ofrecido. Cabe mencionar que el proceso de PDI es casi exclusivamente para la marca IncaPower, porque todas las unidades vehiculares para transporte de carga, vienen parcialmente desarmadas.

Compras

El proceso consiste en la adquisición de bienes y servicios a proveedores nacionales, tanto de productos varios, como repuestos comunes (pinturas, aceites, neumáticos, etc.). Dependiendo del trato con el proveedor, las compras de bienes y servicios pueden ser al contado o al crédito. Abarca el pedido de la mercadería o servicio, la recepción, la aprobación o conformidad del usuario solicitante y el abono correspondiente.

Manejo del combustible

El proceso consiste en la administración del combustible, en el cual interviene la compra de la gasolina o petróleo, el despacho del mismo a las unidades que lo requieran, y el registro o contabilidad del mismo. La adquisición de combustible se da principalmente puesto que las unidades nuevas requieren ser trasladadas de un lugar a otro como por ejemplo de un almacén a un punto de venta, y también se da para probar las unidades nuevas dentro del taller de PDI.

Garantías de fábrica

El proceso consiste en la reparación y/o sustitución de una pieza mecánica sin cobro alguno al usuario, siempre y cuando se reúna los requisitos o condiciones de garantía como por ejemplo el tiempo, el tipo de pieza, el adecuado uso de la unidad, etc. La gestión de garantías de fábrica se realiza en cualquier concesionario autorizado en Lima y provincias. Abarca desde la solicitud de garantía por parte del cliente, la aceptación de la misma por parte de la Empresa, la reparación de la unidad y el registro de la ocurrencia en sí.

Extracción de repuestos

El proceso consiste en el retiro o substracción de una pieza de un vehículo nuevo no vendido, a fin de colocarlo a otra unidad que lo necesite. Este proceso es uno de los pocos o el único que siempre se desea evitar y ocurre cuando hay una extrema emergencia y no se tiene el stock oportunamente; generalmente es solicitado en consecuencia de una garantía de fábrica. Abarca desde la solicitud o evaluación de la extracción, los permisos necesarios, la extracción de la pieza y la colocación de la misma en otra unidad.

Entrega de repuestos

El proceso consiste en el despacho de piezas por parte del almacén de repuestos hacia el solicitante, como por ejemplo un mecánico o un vendedor, siempre con los debidos controles y autorizaciones. Abarca la recepción del documento solicitante como por ejemplo una orden de servicio del taller o una venta de piezas sueltas y la entrega con su debido vale de salida.

Ventas por mostrador

El proceso consiste en la comercialización de piezas mecánicas automotrices o autopartes por parte de un ejecutivo especializado en ello, a clientes finales. Abarca desde la captación de los potenciales compradores, el cierre de la venta y la entrega del producto.



2.2.4. Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves (metas, resultados actuales, tendencias, brechas, comparativos)

A continuación, se muestra las ventas totales de vehículos expresados en unidades, por cada modelo ofrecido y de acuerdo a la zona o región de comercialización del país. Se puede observar que la ciudad de Lima posee la mayor cantidad de unidades vendidas.

Tabla 2.3

Ventas Totales

Denominación	Marca secundaria	Modelo	Lima	Centro Sur	Nor Oriente	Total general
Mini van	Gonow	Eight	199	25	41	265
		Panel	36	3	9	48
		Supervan	137	78	28	243
Camioneta	Terios	Alloy 4x2 MT	66	1	4	71
		Basic 4x2 AT	23	1		24
		Long 4x2 AT LUXURY	57		2	59
		Long 4x2 MT	84	4	13	101
		Safety 4x4 AT	7		2	9
		Safety 4x4 MT	10	4	2	16
Camioneta pick-up	Baw	Destroyer 4x2	13	1	1	15
Camioneta rural		Cargovan	5			5
		Commuter	144	61	21	226
		Turismo	10		1	11
Minibus	Changan	Citizen	19	11	36	66

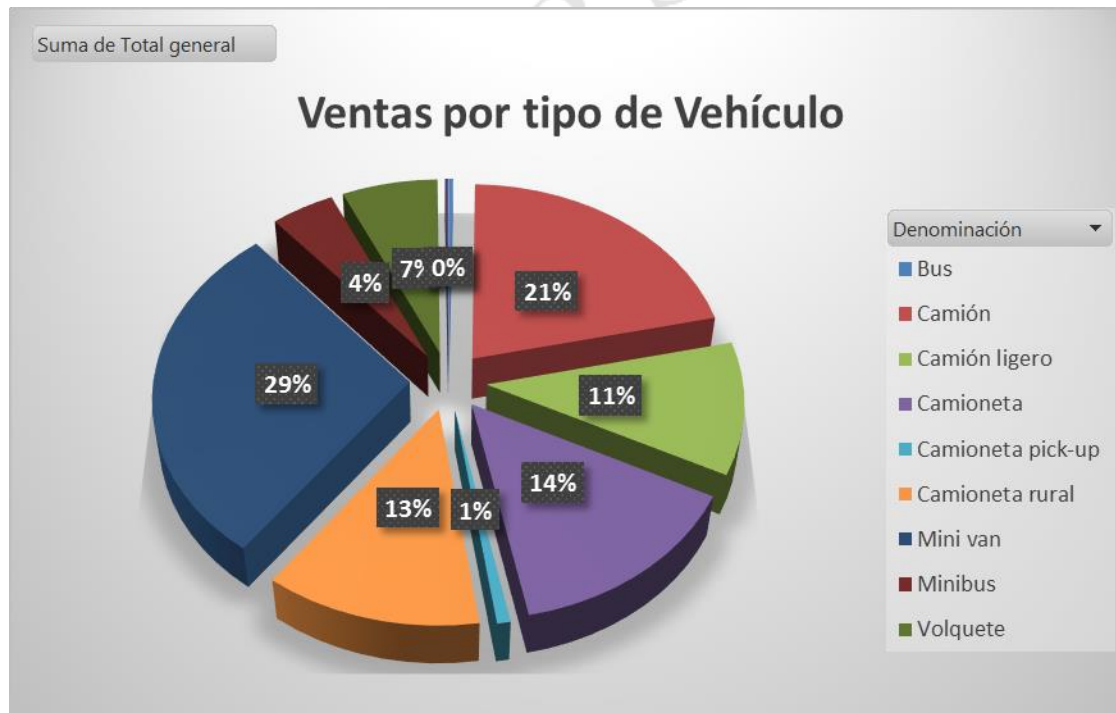
Denominación	Marca secundaria	Modelo	Lima	Centro Sur	Nor Oriente	Total general
Camión ligero	Baw	B20	26	8	5	39
		B20-CB	13		1	14
	Forland	F25	38	15	18	71
		F25-CB	55	4	13	72
		F30	3	7	6	16
		F30-CB	1			1
Camión	Baw	B100	22	4	2	28
		B100-CB	11	1	1	13
		B30	49	9	10	68
		B30-CB	20		1	21
		B40	27	17	6	50
		B40-CB	28	2		30
		B41	4			4
		B50	16	6	2	24
		B50-CB	7	2	2	11
		B51	3			3
		B60	22	2	1	25
		B60-CB	6			6

Denominación	Marca secundaria	Modelo	Lima	Centro Sur	Nor Oriente	Total general
Camión	Forland	F110	2		1	3
		F110-BR	1			1
		F130	48	7	5	60
		F130-BR	2			2
		F130-CB	2			2
		F45	15	15	8	38
		F65	13	5	3	21
Volquete	Beiben	Beiben			1	1
	Forland	FD130	16	3	1	20
		FD25	11	15	1	27
		FD60	21	12	4	37
		FD80	19	13	11	43
Volquete pesado	Forland	FD150	4			4
Total general			1,328	342	269	1,939

Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

Figura 2.3

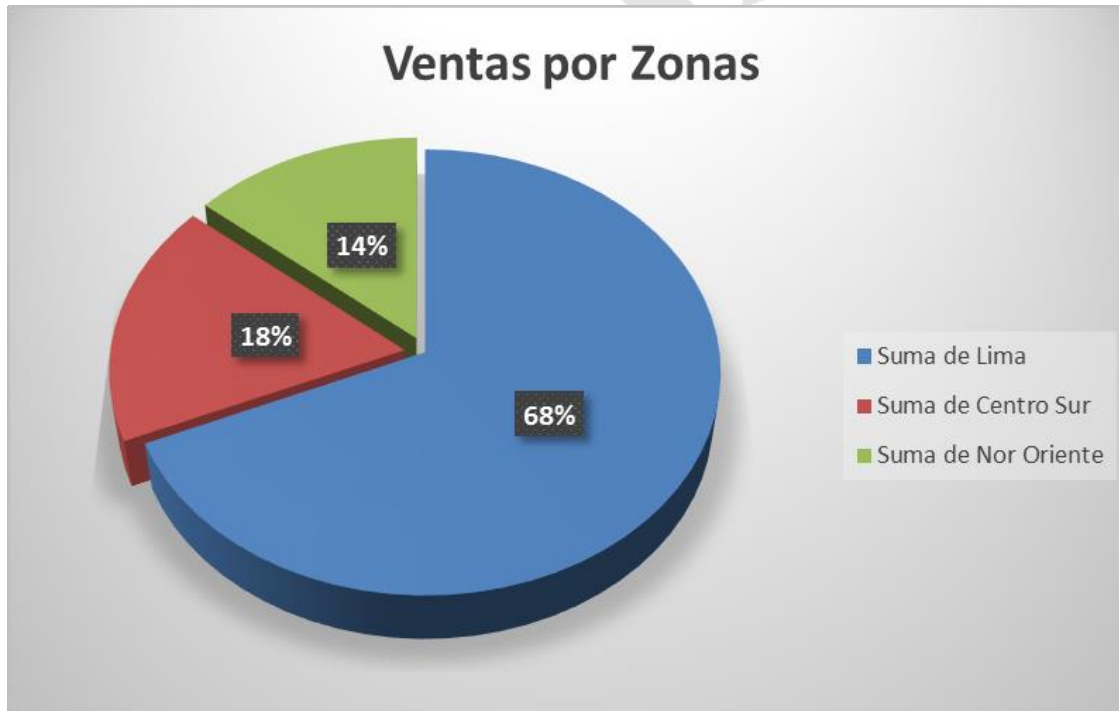
Ventas por tipo de vehículo



Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

Figura 2.4

Ventas de vehículos nuevos por zona



Fuente: Daihatsu del Perú, (2014)
Elaboración propia.

2.2.5. Determinación de posibles oportunidades de mejora

Como se mencionó anteriormente, las oportunidades de mejora se observaron diagramando los procesos principales, para luego mediante discusiones con los colaboradores involucrados y las gerencias responsables, la aplicación de diversas técnicas, criterios de mejoras de proceso y la experiencia del autor del presente trabajo, se vuelvan a replantear las nuevas formas de trabajo. Las herramientas usadas para el rediseño han sido las siguientes:

Tabla 2.4

Etapas y Herramientas Propuestas

ETAPAS Y HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DEL REDISEÑO		
ACCIÓN	DETERMINACIÓN DE POSIBLES OPORTUNIDADES DE MEJORA	HERRAMIENTAS
Definir oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Rediseño de los procesos ineficientes.- Ahorro de costos.- Aumentar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Pensamiento creativo.- Tormenta de ideas.- Voz del cliente (encuestas).
Medir el desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Levantar la información de los procesos a rediseñar.- Medir el desempeño de los procesos actuales.	<ul style="list-style-type: none">- Mapeo de procesos.- Flujogramas.- Evaluación de indicadores.
Analizar oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Analizar los datos actuales de desempeño.- Analizar las posibles causas de ineficiencia.	<ul style="list-style-type: none">- Estadística inferencial.- Estadística descriptiva.- Técnica de los 5 por qué.
Mejorar el desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Establecer pautas para la toma de decisiones del rediseño.- Rediseñar los procesos a mejorar.- Evaluar los diseños propuestos.	<ul style="list-style-type: none">- Hoja de cálculo.- Flujogramas.- Planes de evaluación de prueba.

Elaboración propia.

2.2.6. Selección del sistema o proceso a mejorar

Los procesos a mejorar son los mismos que se mencionaron en la sección 2.2.3:

- Ventas de vehículos nuevos.
- Taller de servicio por mantenimiento.
- Taller de servicio por siniestro.
- Taller de servicio por auxilio mecánico.
- Importación de vehículos.
- Importación de repuestos.
- Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI.
- Compras.
- Manejo del combustible.
- Garantías de fábrica.
- Extracción de repuestos.
- Entrega de repuestos.
- Ventas por mostrador.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Ventas de vehículos nuevos

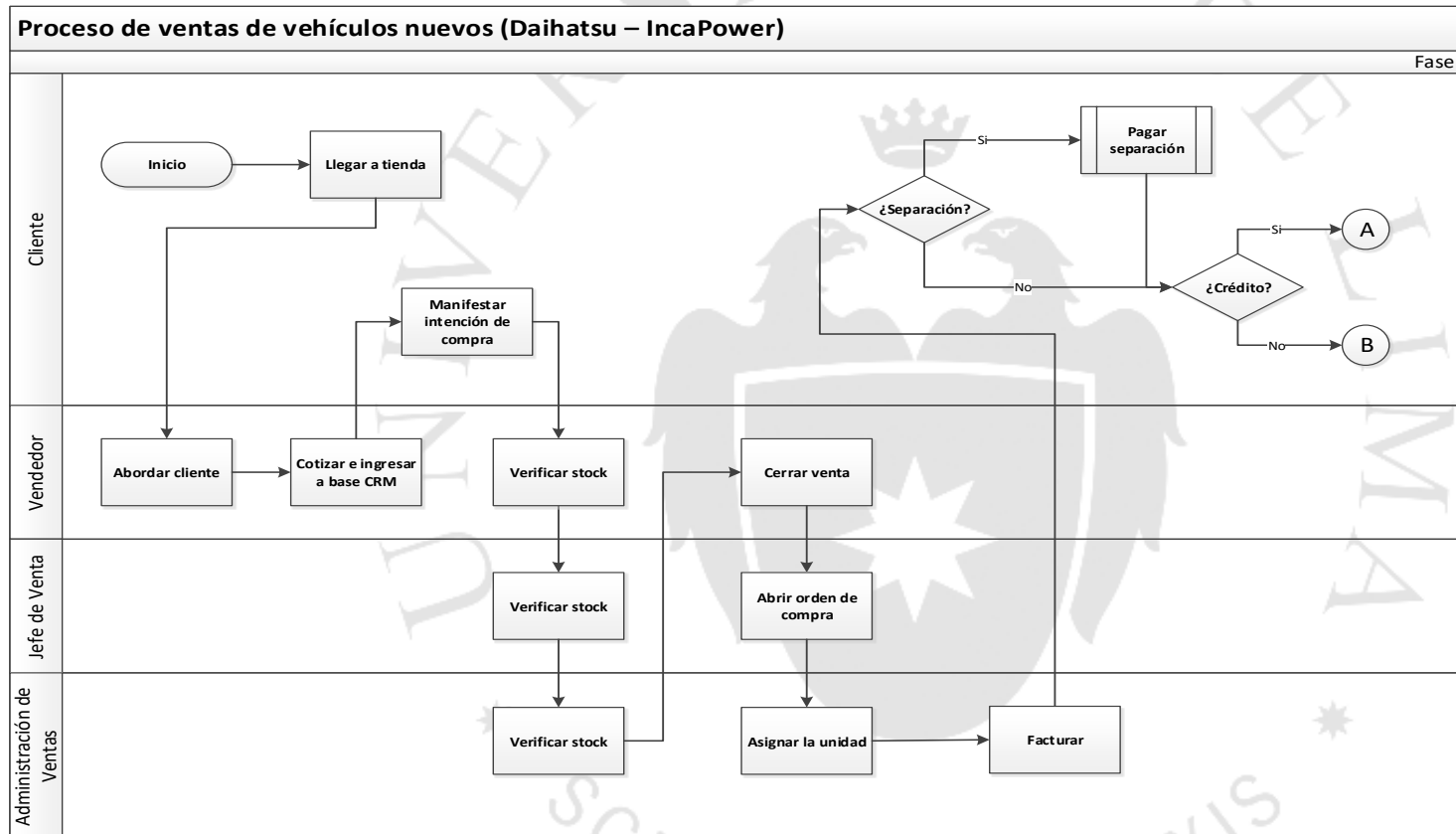
- Trabajo de campo pobre o nulo. Se espera a que el Cliente se apersona al concesionario para poder ofrecerle las unidades.
- El Jefe de ventas no tiene el stock real actualizado de unidades. Lo tiene que solicitar a Administración de Ventas previamente antes de cerrar una venta.
- Administración de ventas debe ser el nexo de información en tiempo real entre los tramitadores de permisos, PDI, el taller de entrega y la fuerza de ventas.

Proceso de entrega de vehículo nuevo a cliente:

- El tiempo de entrega del vehículo generalmente es muy largo o mayor al esperado.
- Existe una alta probabilidad de que el vehículo asignado se encuentre con una o más piezas retiradas o extraídas (“canibalizada”).
- Existe una alta probabilidad de que el vehículo asignado se encuentre en un lugar de difícil acceso para ser retirado del almacén.
- Existe una alta probabilidad de que el vehículo asignado no haya terminado el proceso de acondicionamiento o PDI.

Figura 3.1

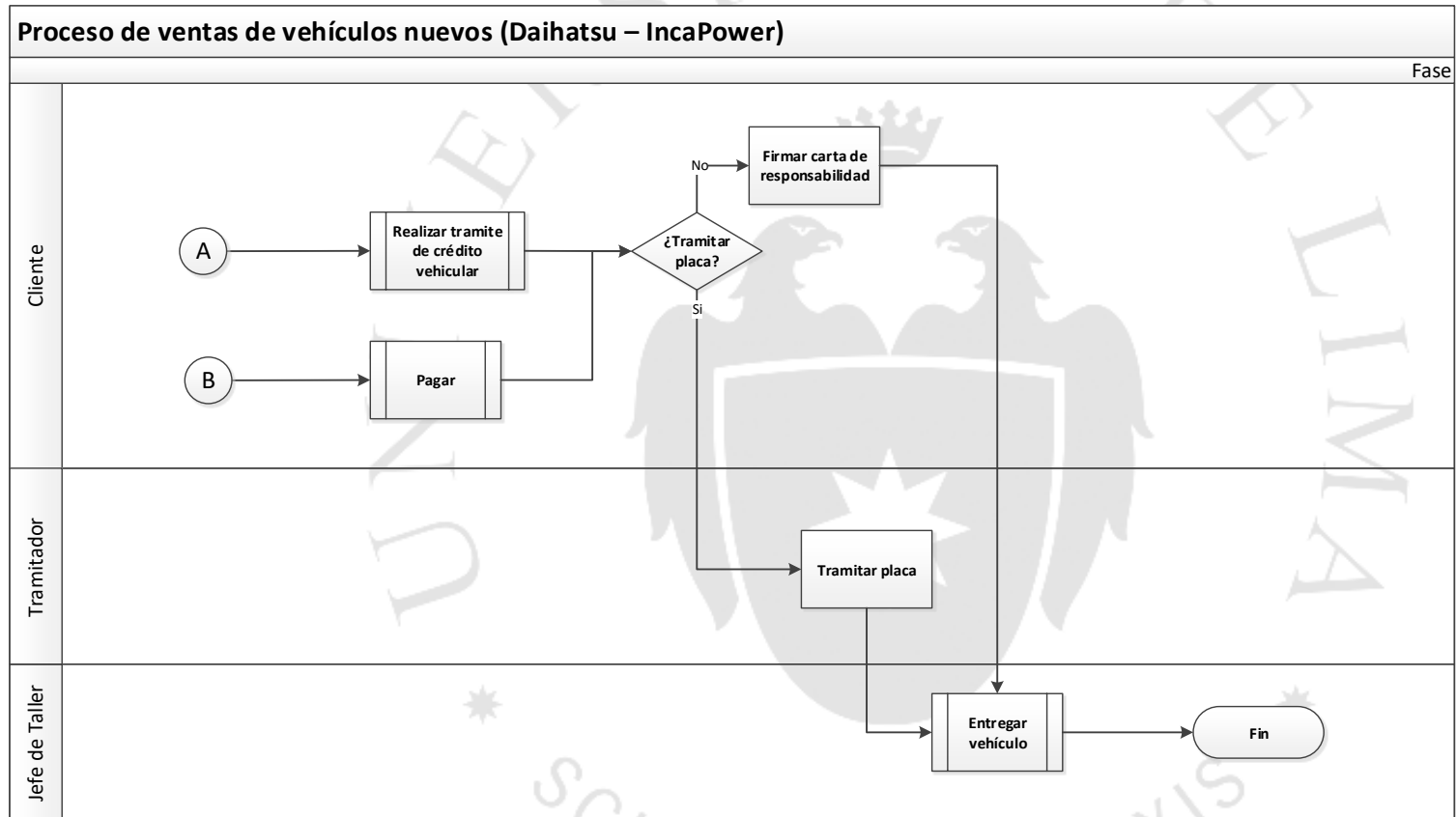
Ventas de vehículos nuevos 1 de 6



Elaboración propia.

Figura 3.2

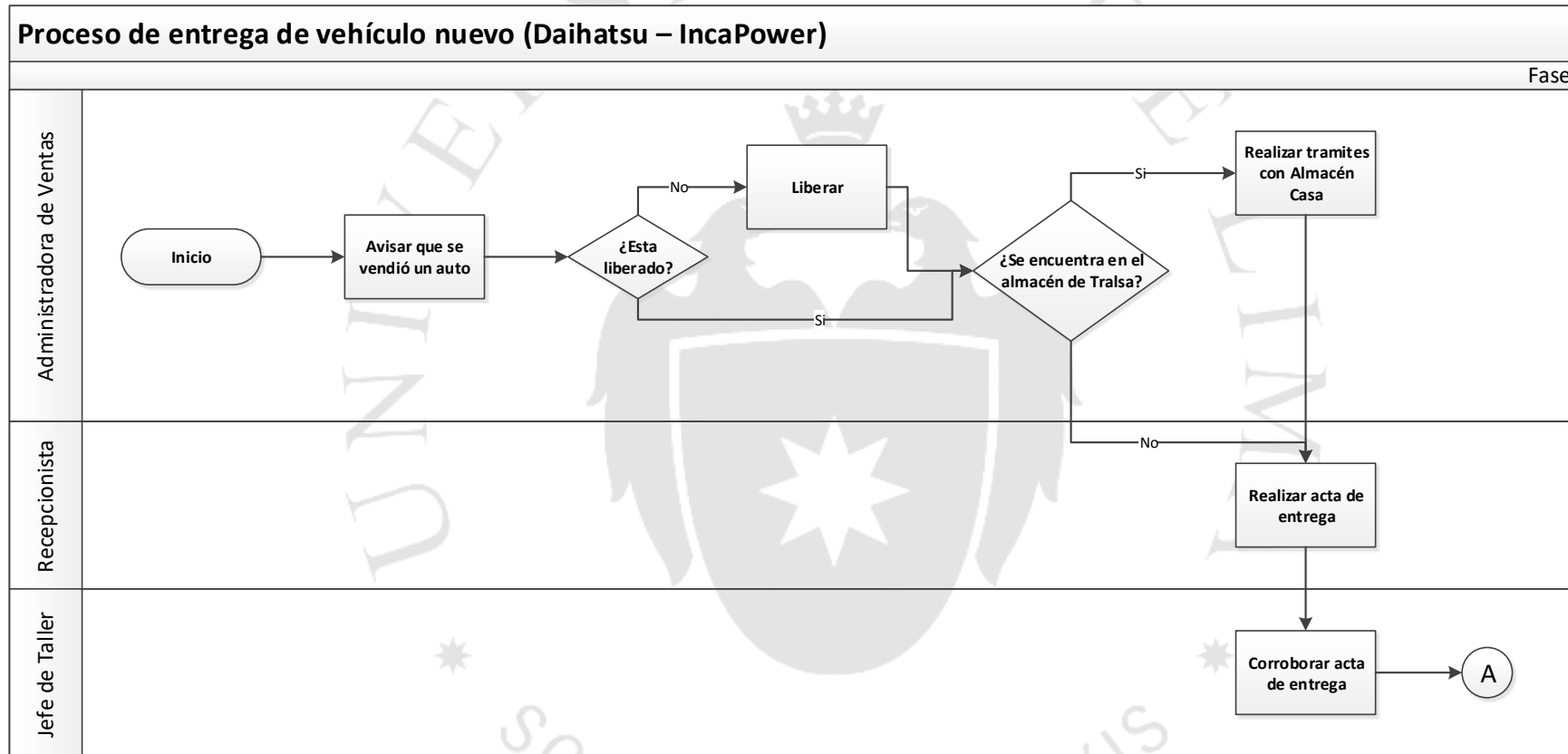
Ventas de vehículos nuevos 2 de 6



Elaboración propia.

Figura 3.3

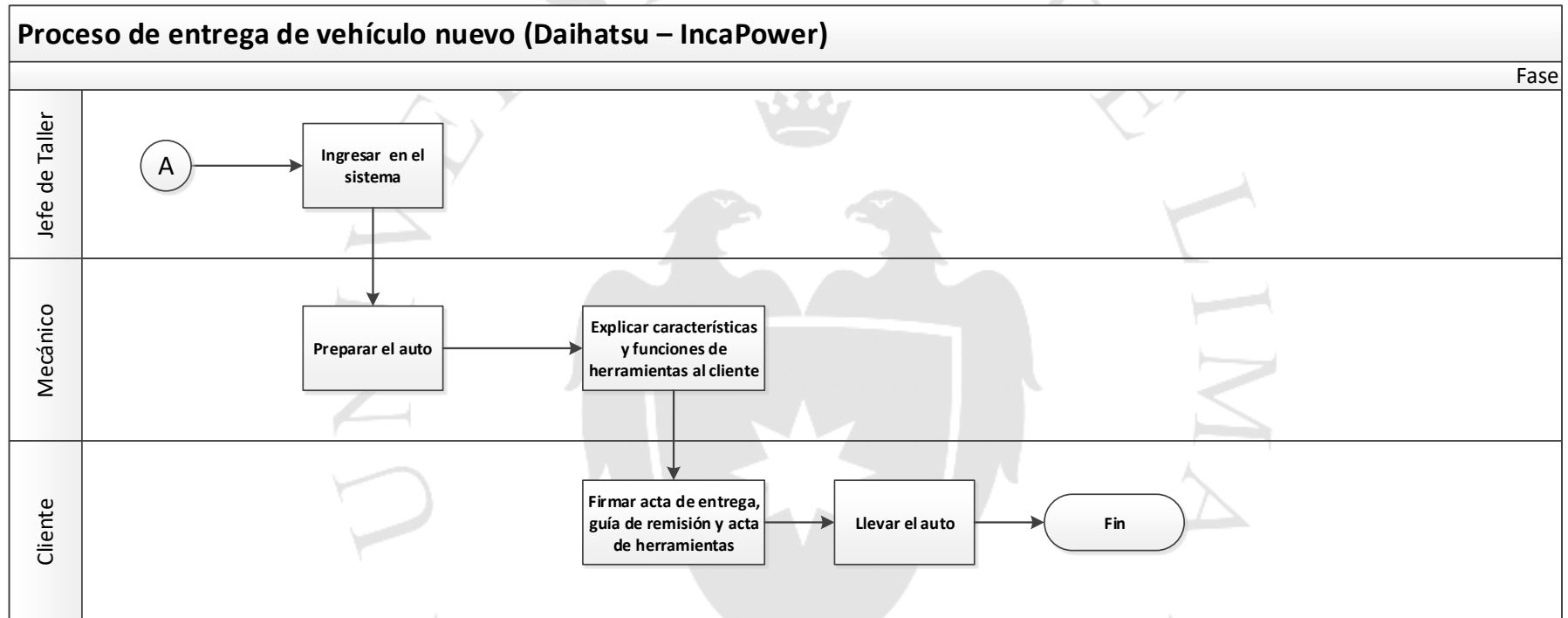
Ventas de vehículos nuevos 3 de 6



Elaboración propia.

Figura 3.4

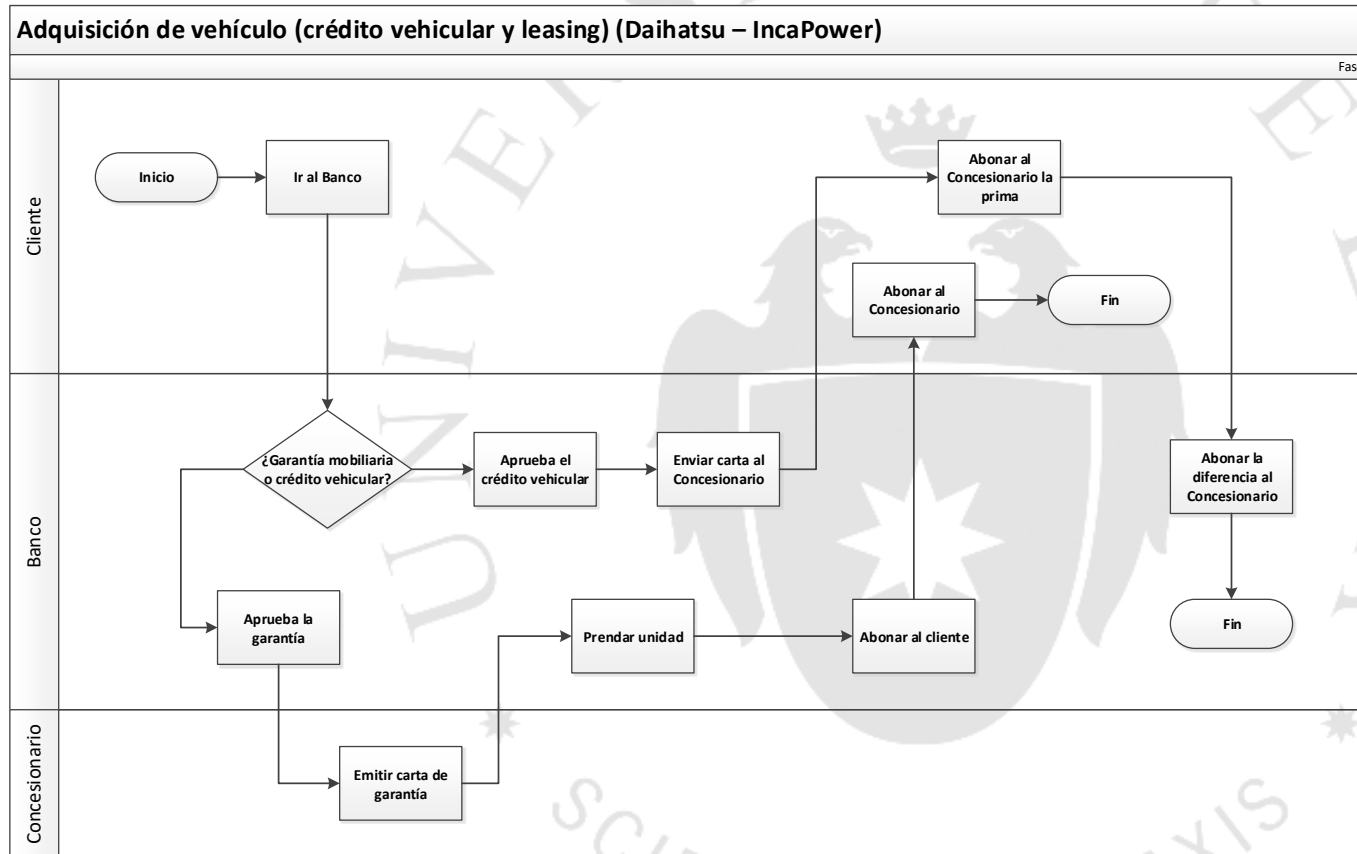
Ventas de vehículos nuevos 4 de 6



Elaboración propia.

Figura 3.5

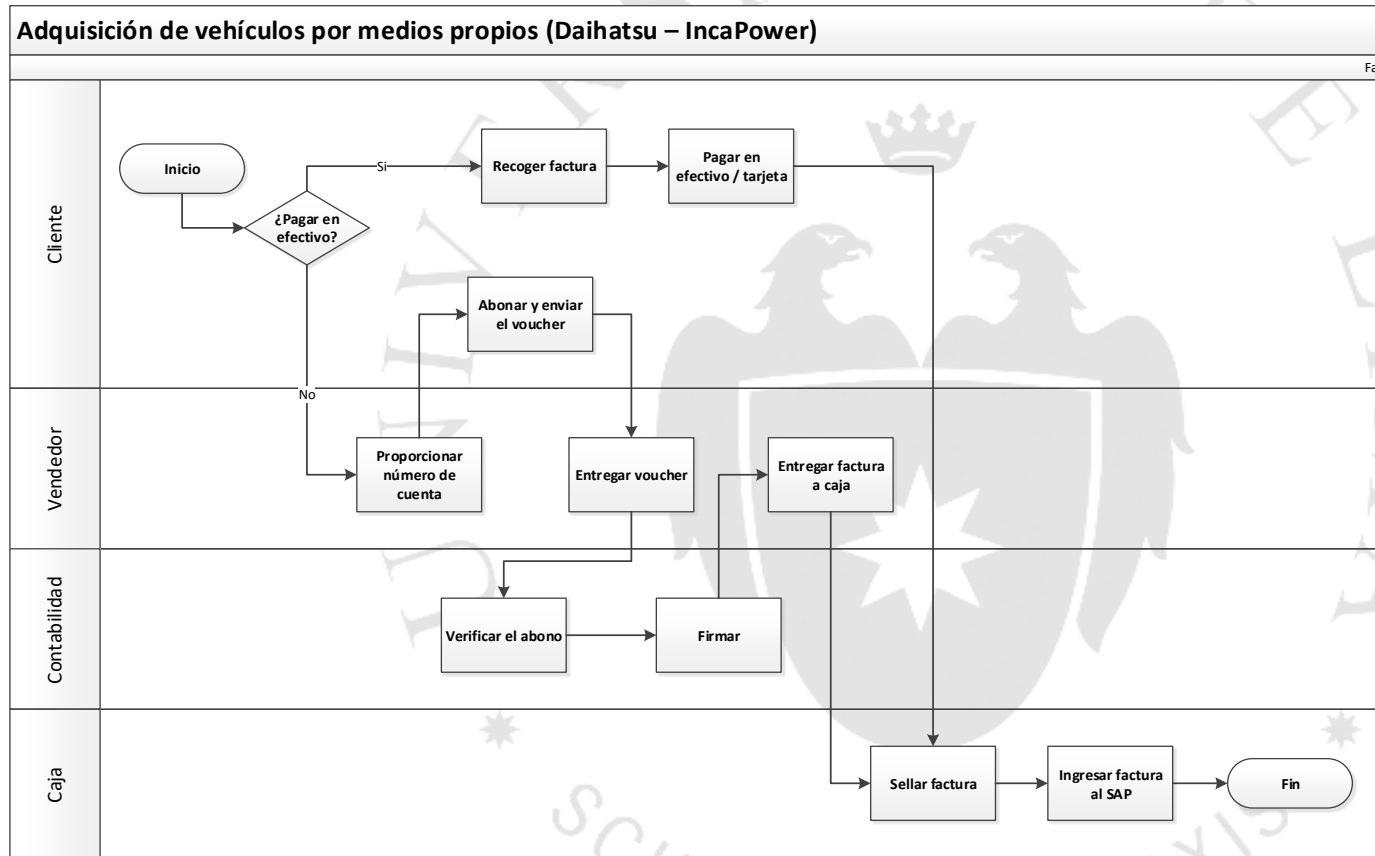
Ventas de vehículos nuevos 5 de 6



Elaboración propia.

Figura 3.6

Ventas de vehículos nuevos 6 de 6



Elaboración propia.

3.2. Taller de servicio por mantenimiento

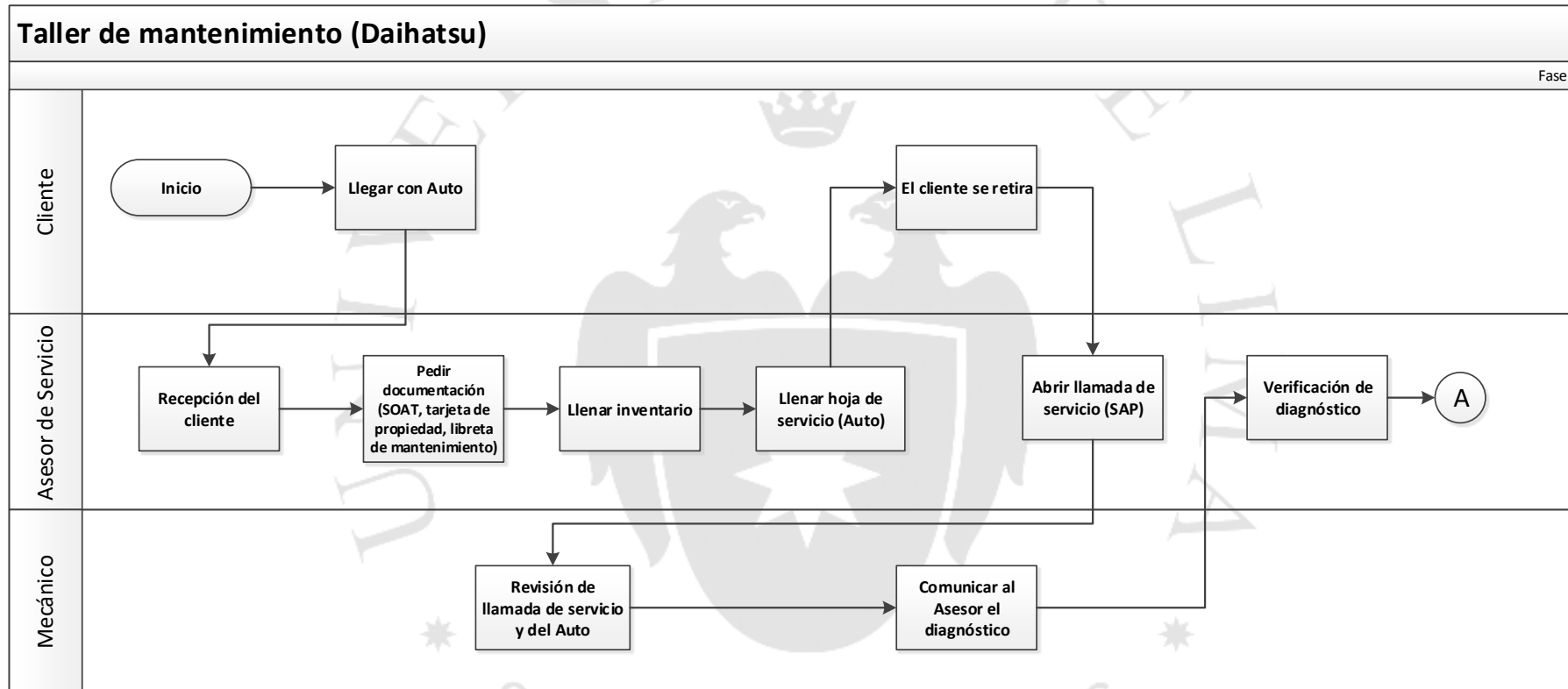
Proceso de taller mantenimiento:

- Falta de planeamiento y seguimiento a los mantenimientos de vehículos de Clientes, lo que origina que a veces no sean atendidos correctamente.
- Falta de repuestos, solicitados por mantenimiento o garantía.
- La asignación de los trabajos de reparación de vehículos no es eficiente, originando tiempos muertos, prolongación de tiempos de trabajo, etc.



Figura 3.7

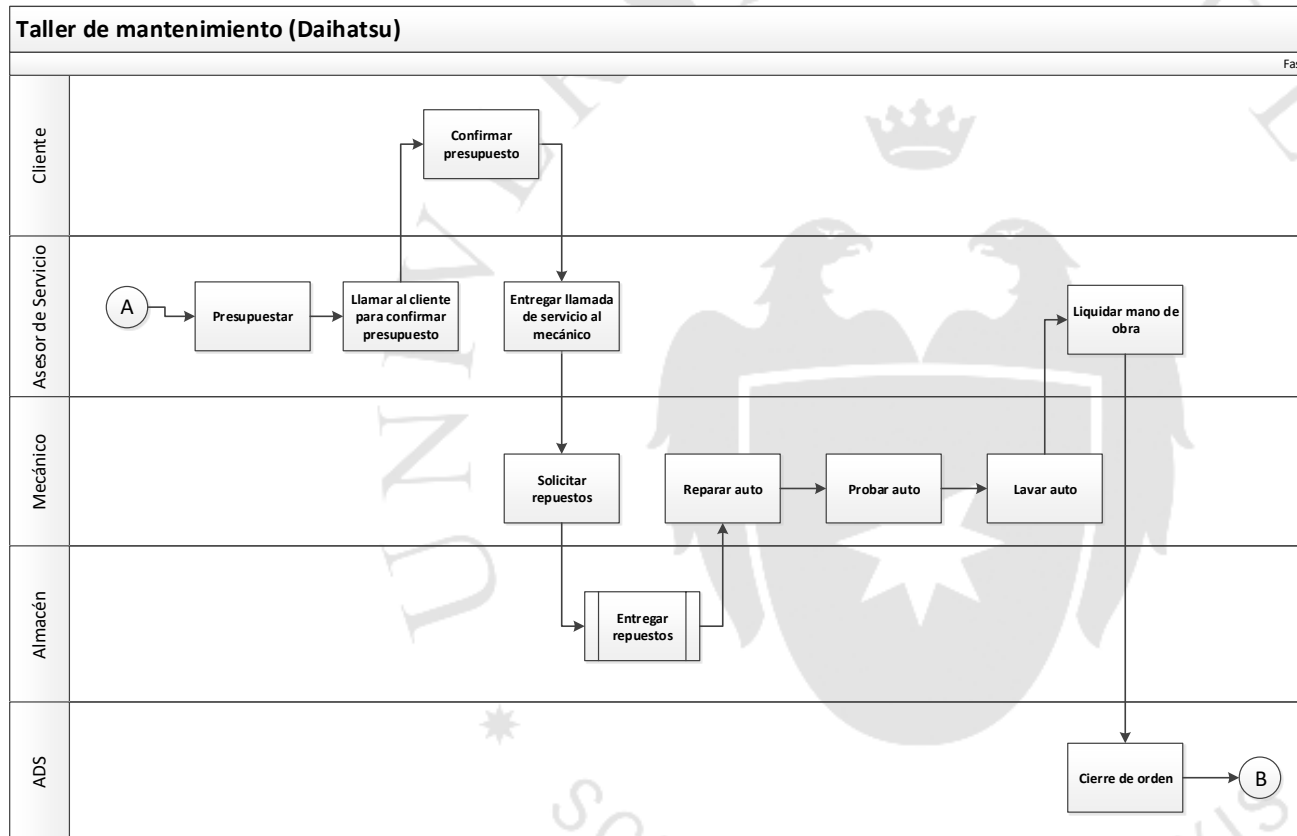
Taller de servicio por mantenimiento 1 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.8

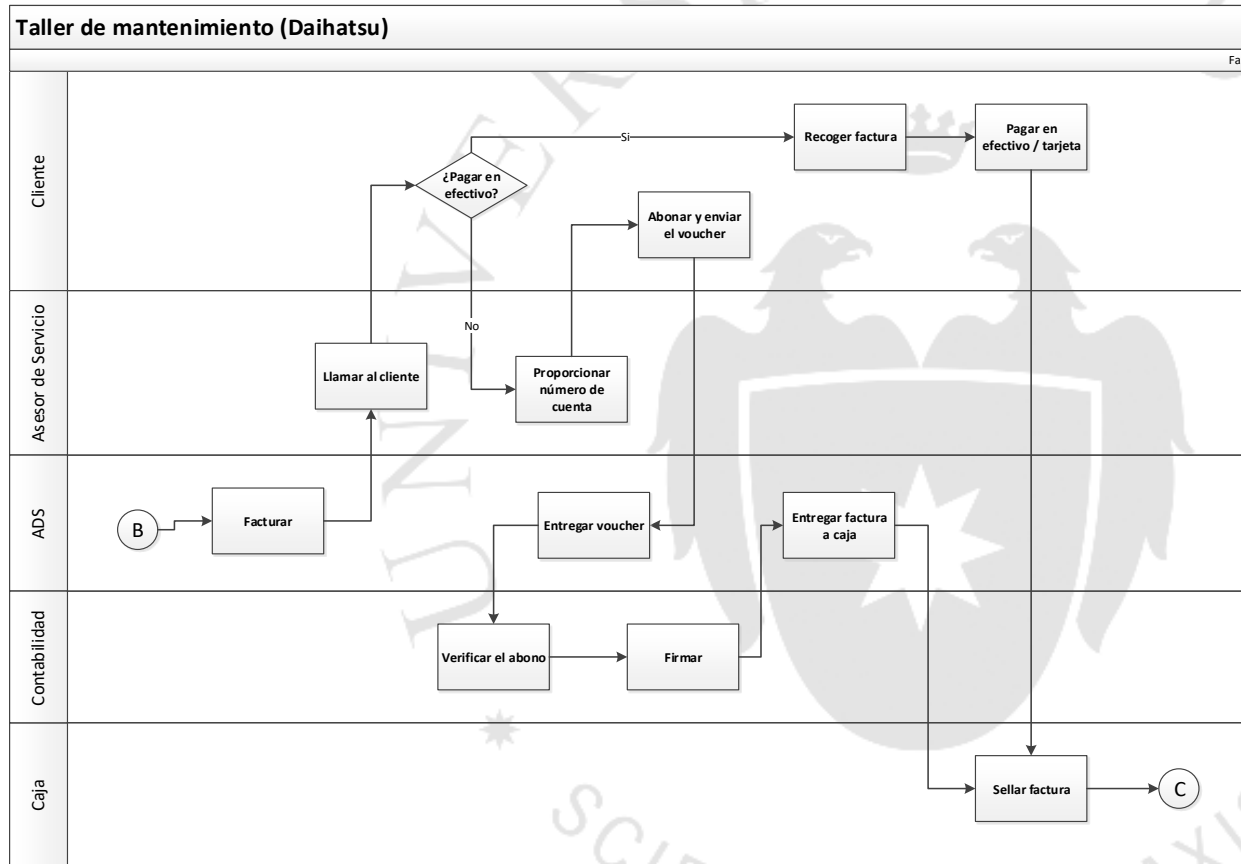
Taller de servicio por mantenimiento 2 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.9

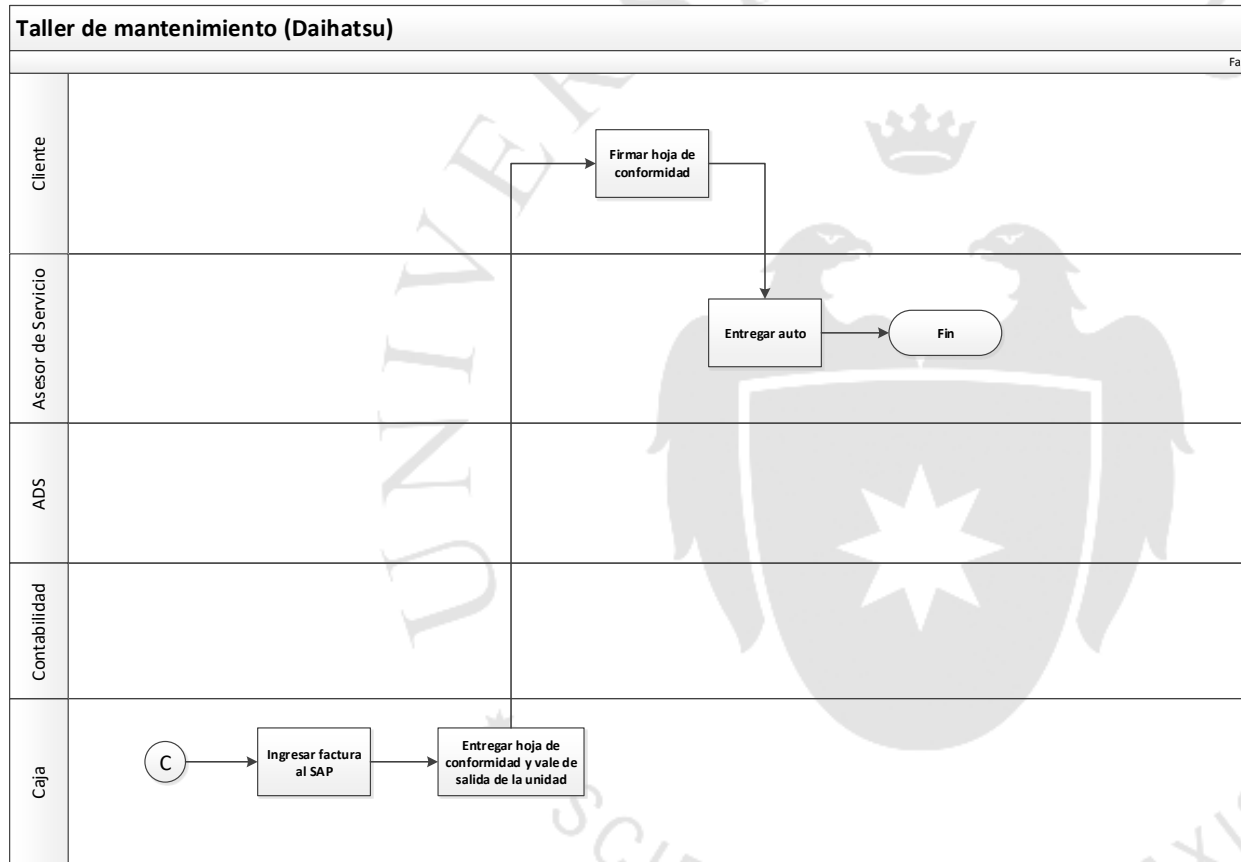
Taller de servicio por mantenimiento 3 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.10

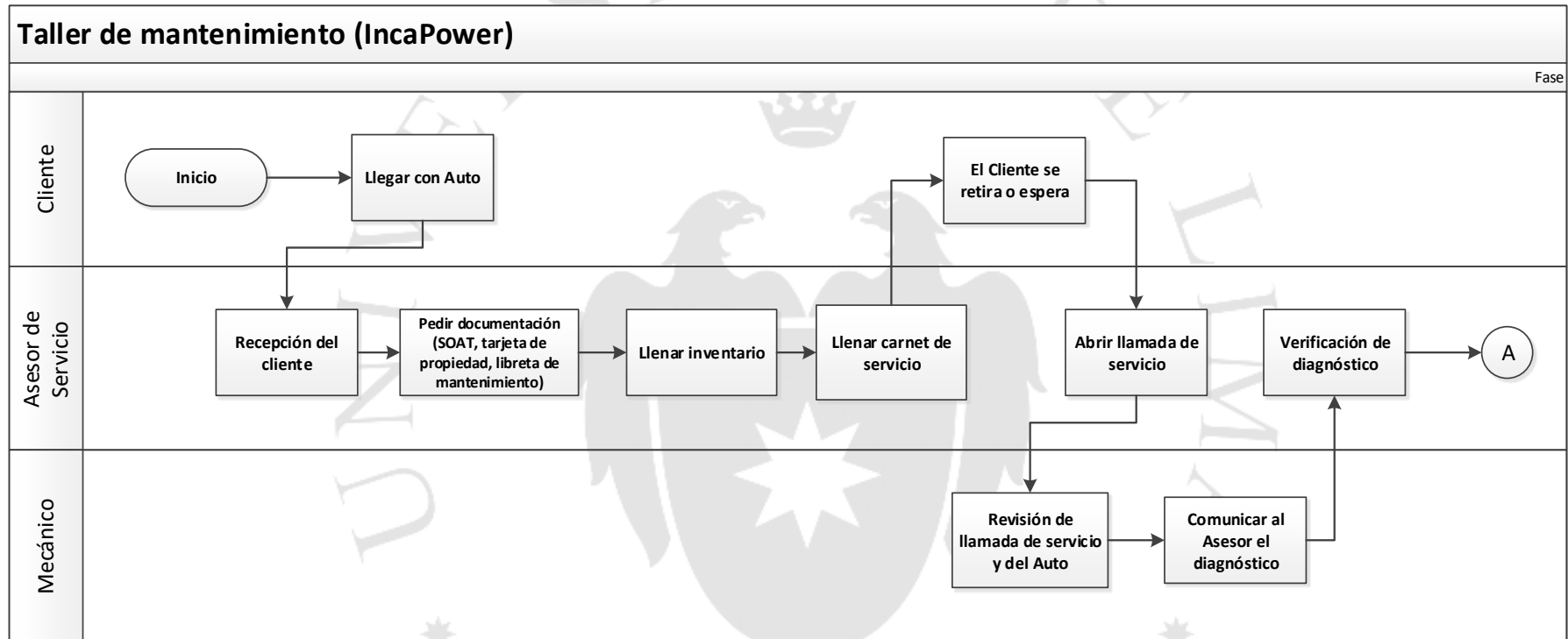
Taller de servicio por mantenimiento 4 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.11

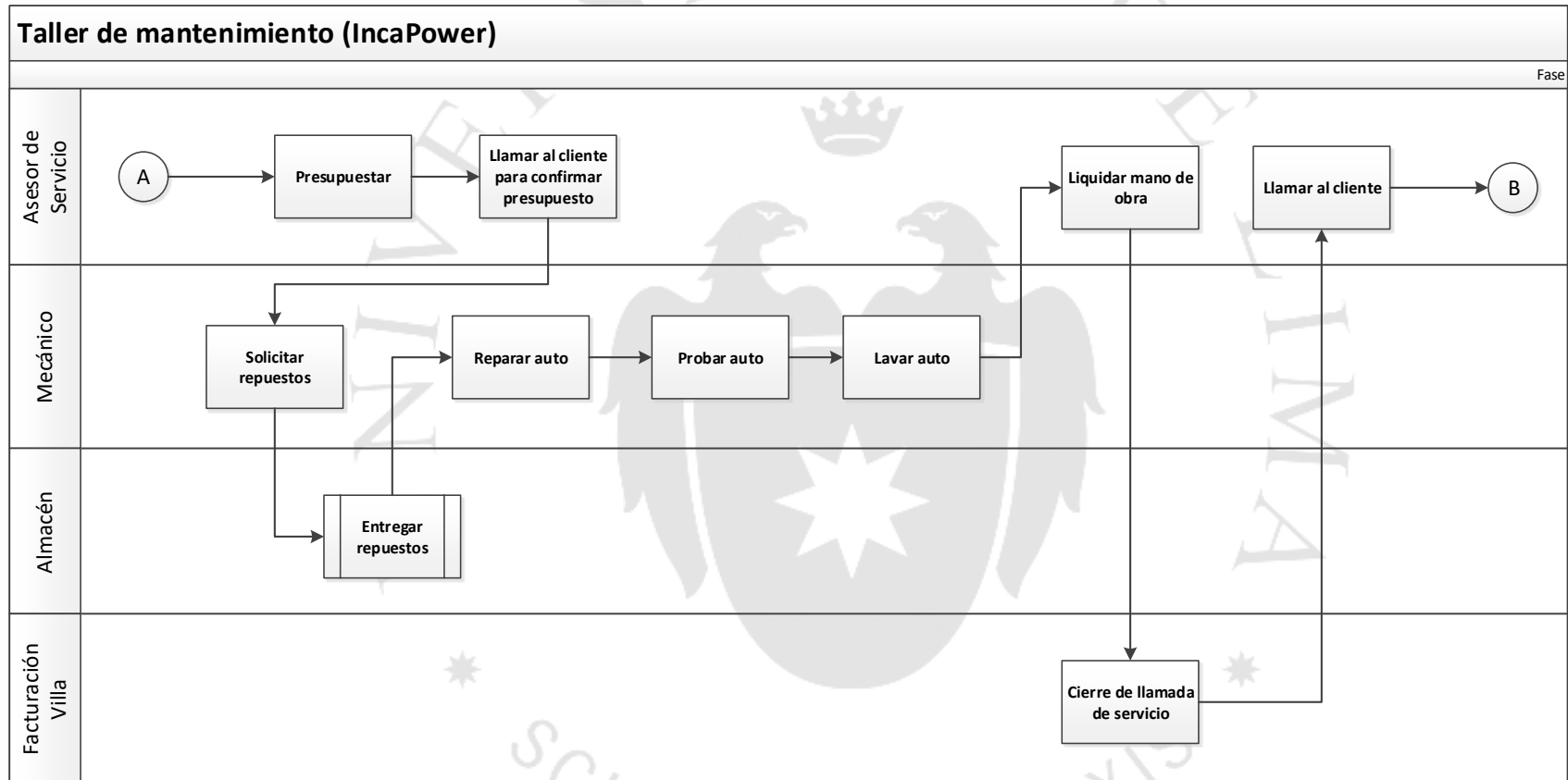
Taller de servicio por mantenimiento 5 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.12

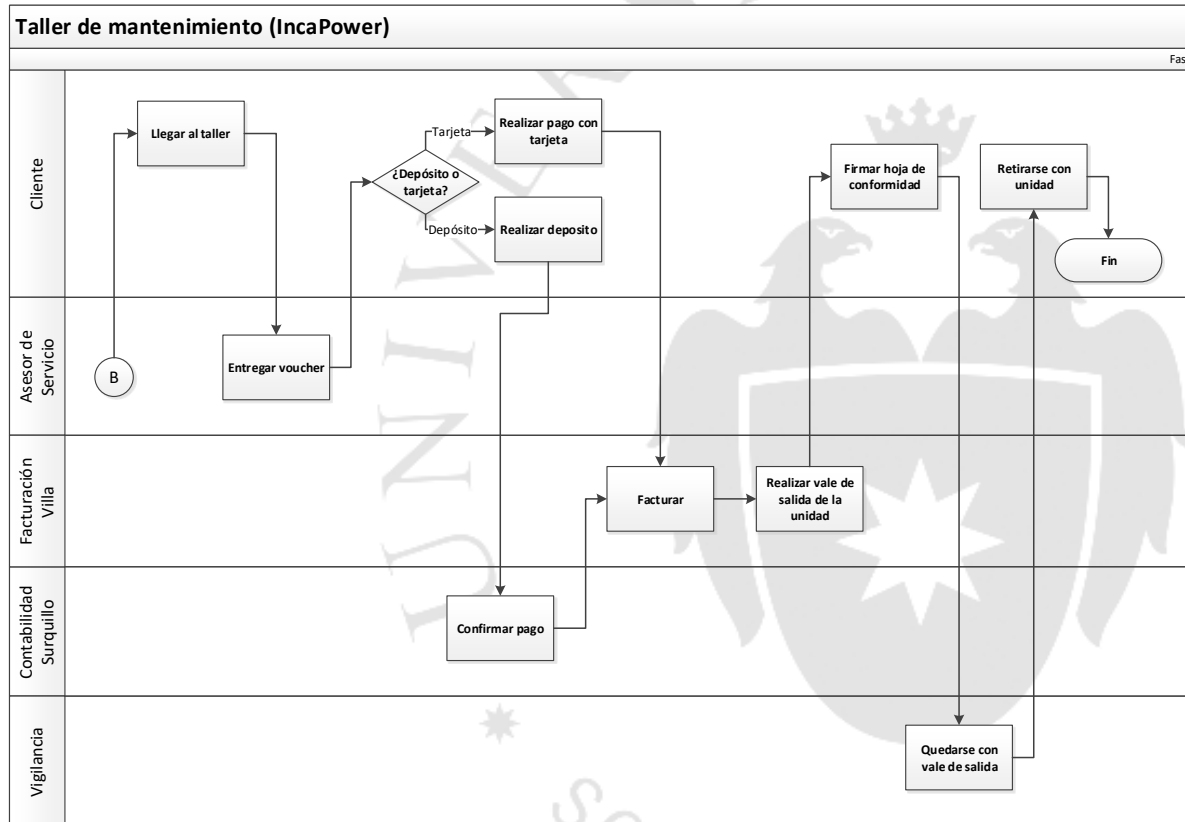
Taller de servicio por mantenimiento 6 de 7



Elaboración propia.

Figura 3.13

Taller de servicio por mantenimiento 7 de 7



Elaboración propia.

3.3. Taller de servicio por siniestro

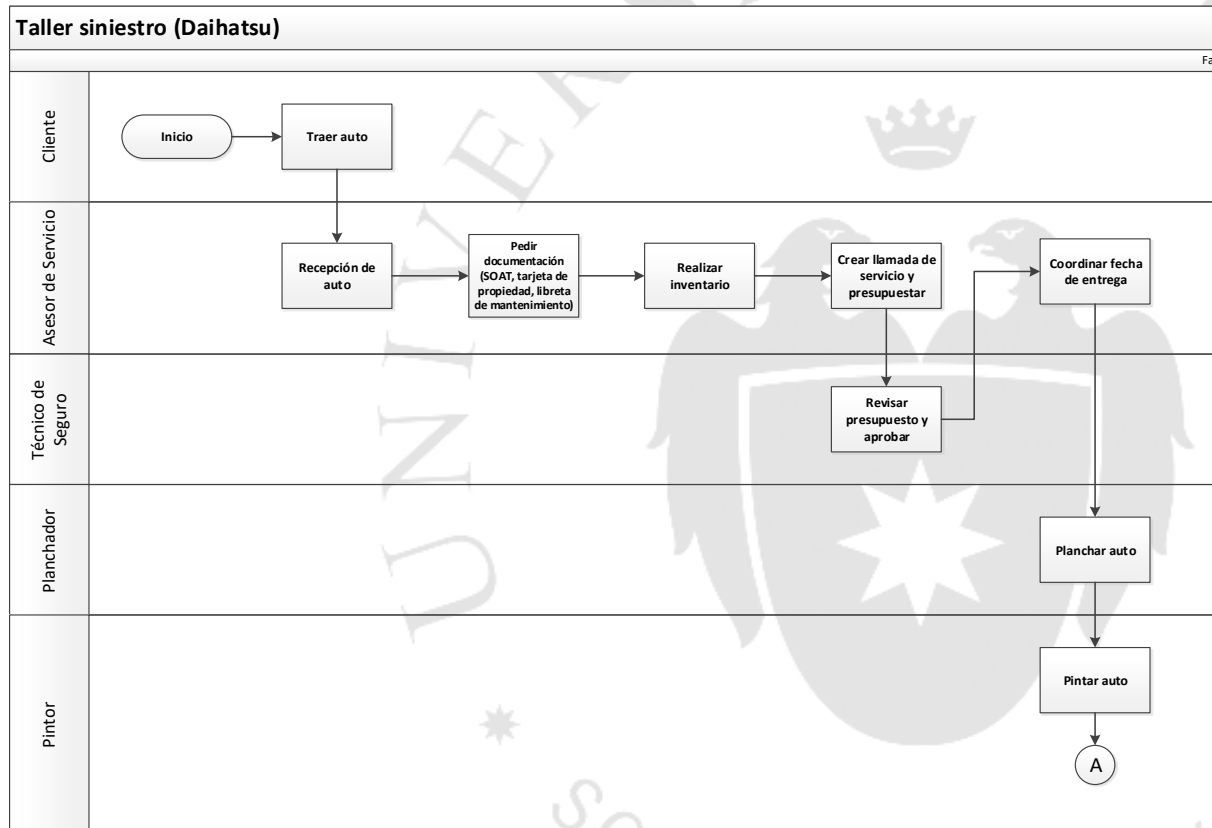
Proceso de servicio de taller por siniestros:

- Falta descentralizar funciones de trabajo referente al asesor de servicio y jefe de taller.
- Inadecuada disponibilidad de repuestos de taller.
- Falta agilizar el tiempo de entrega de los vehículos.



Figura 3.14

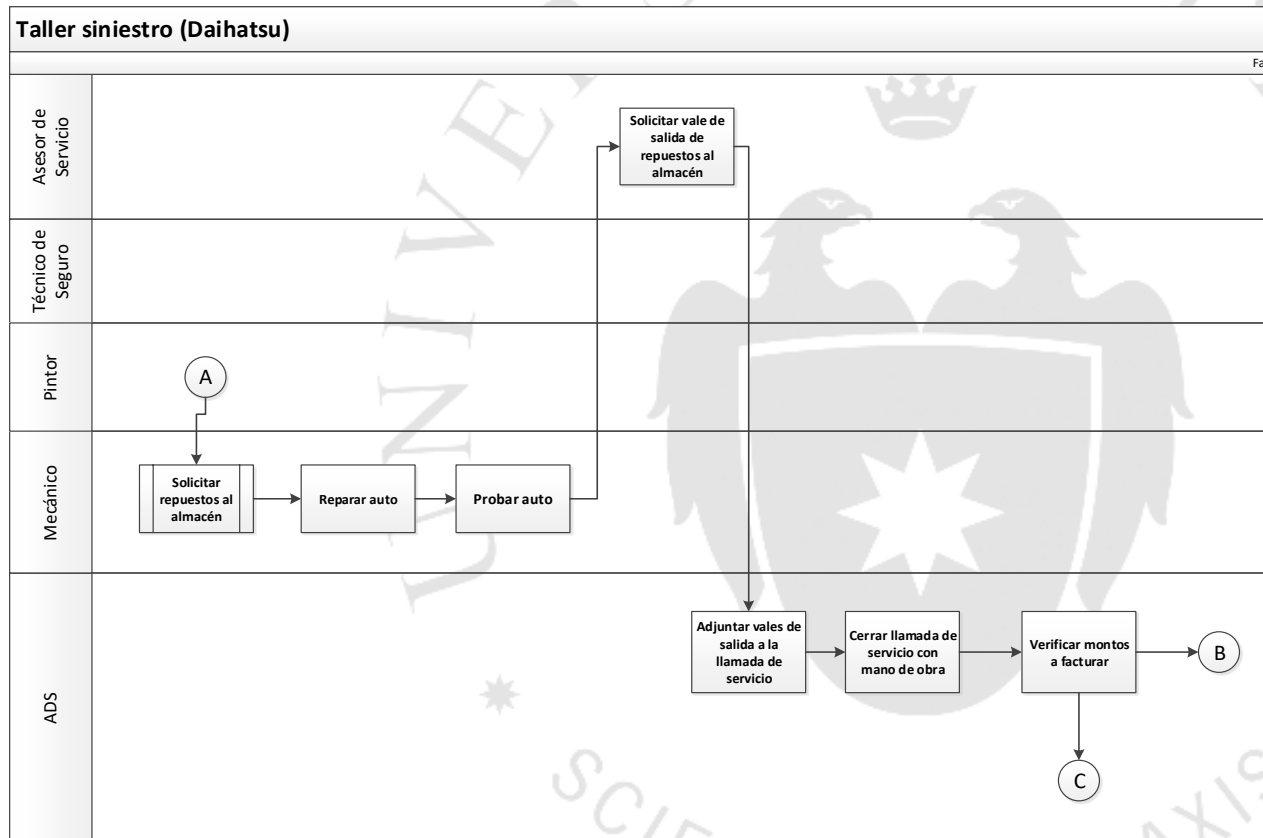
Taller de servicio por siniestro 1 de 8



Elaboración propia.

Figura 3.15

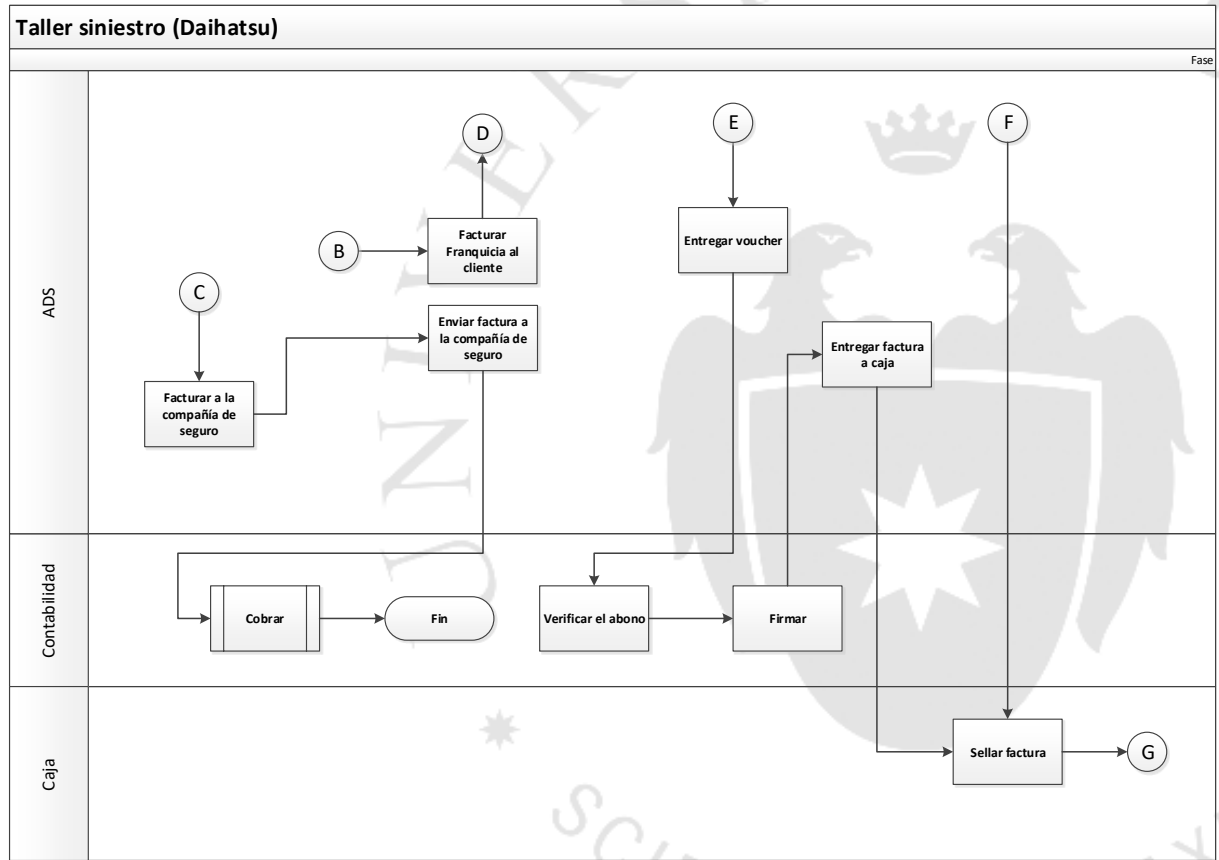
Taller de servicio por siniestro 2 de 8



Elaboración propia.

Figura 3.16

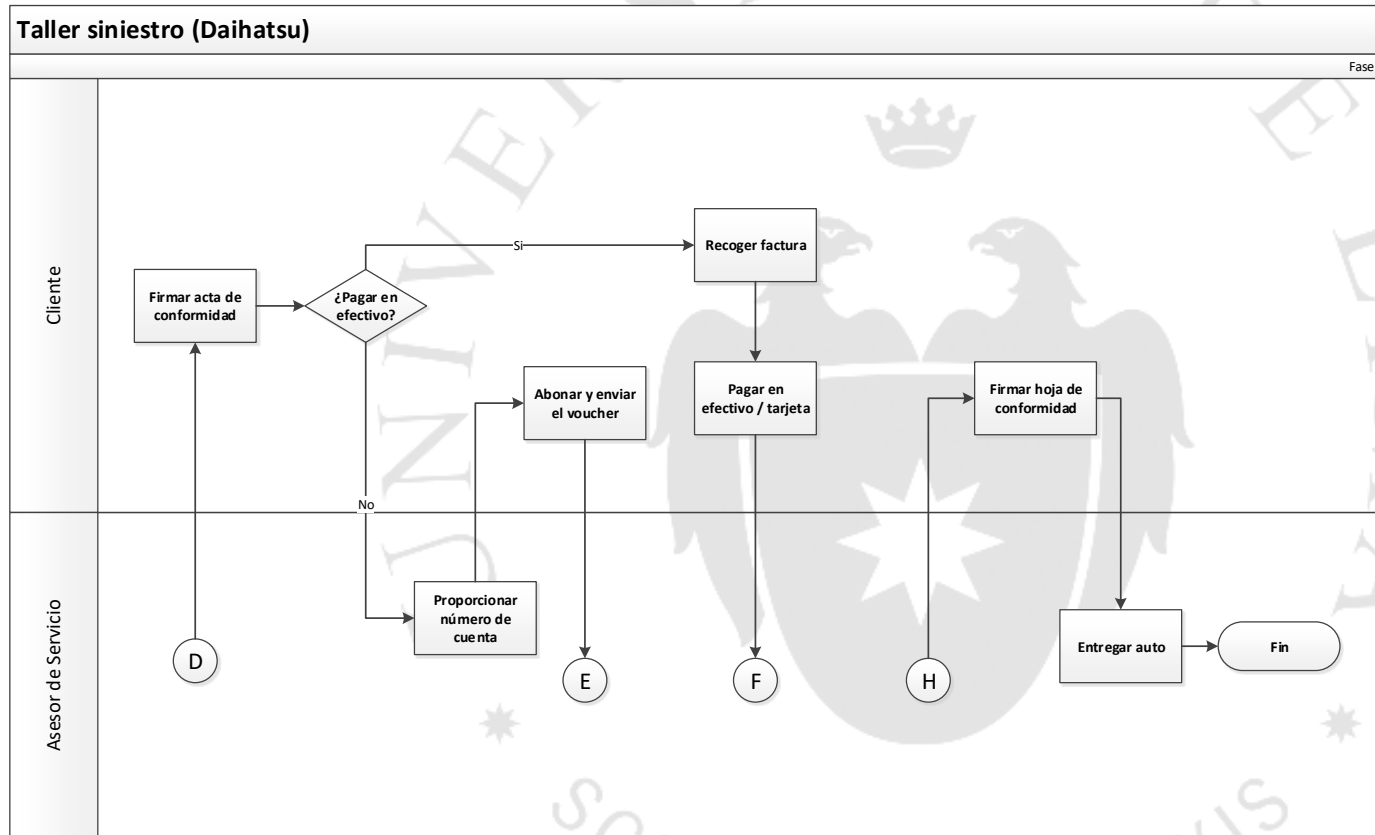
Taller de servicio por siniestro 3 de 8



Elaboración propia.

Figura 3.17

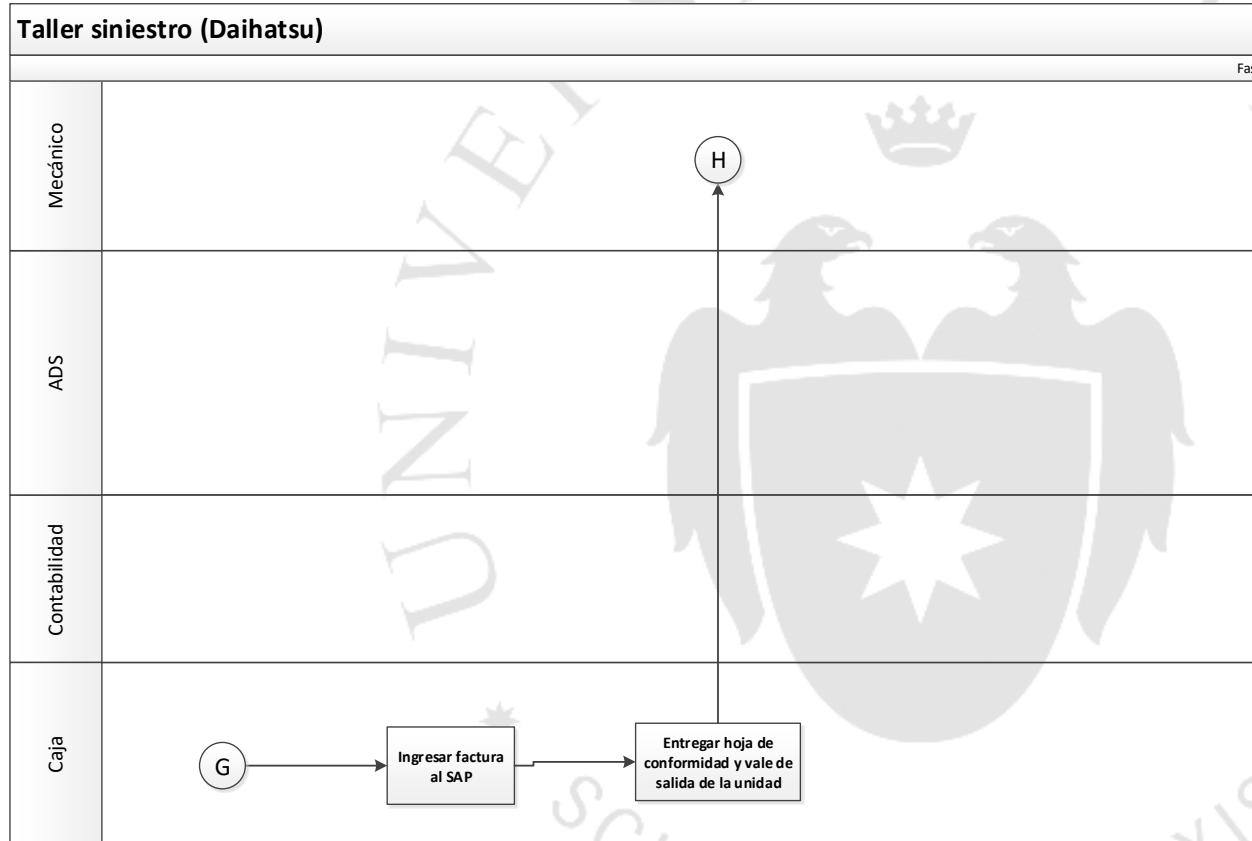
Taller de servicio por siniestro 4 de 8



Elaboración propia.

Figura 3.18

Taller de servicio por siniestro 5 de 8



Elaboración propia.

Figura 3.19

Taller de servicio por siniestro 6 de 8

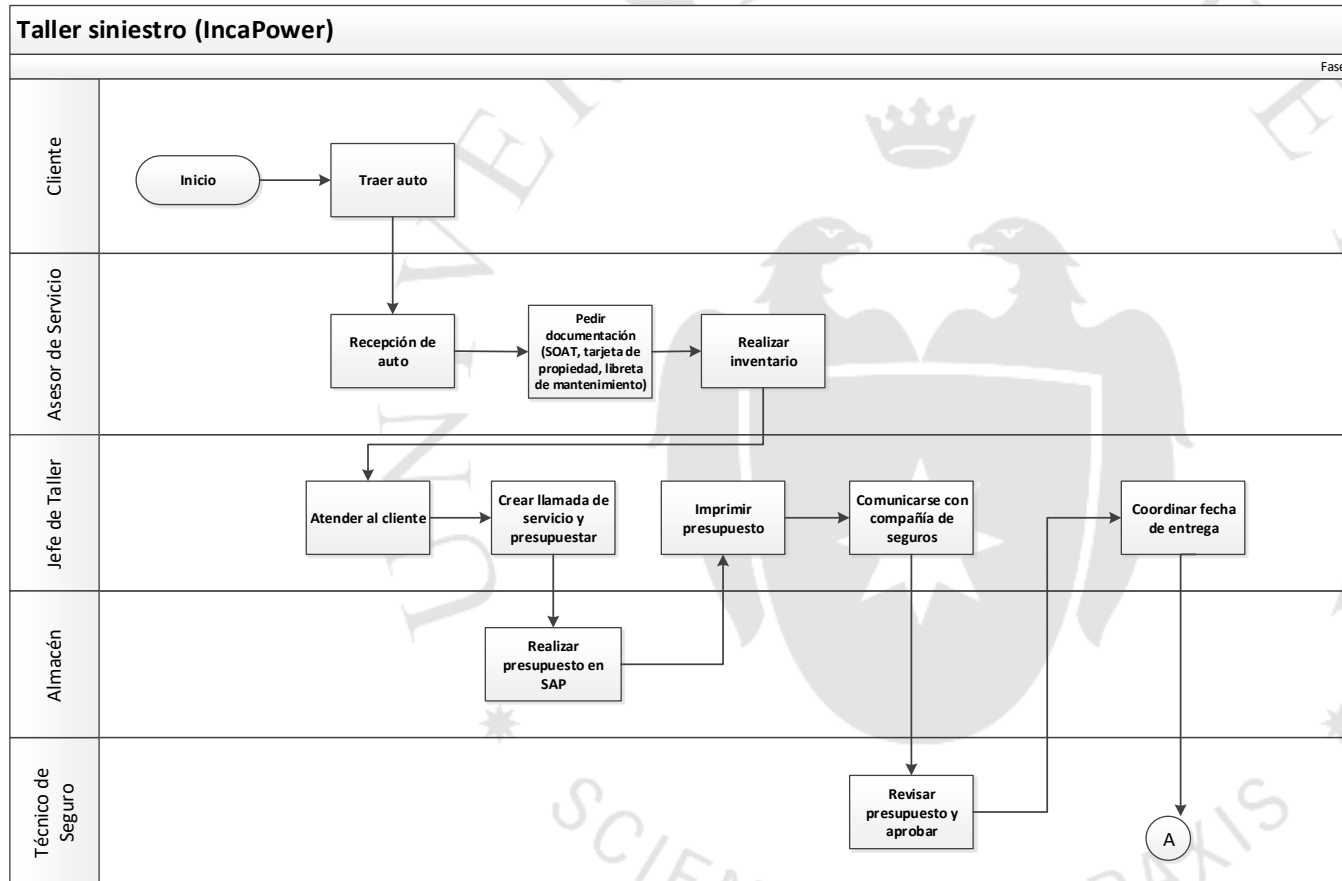


Figura 3.20

Taller de servicio por siniestro 7 de 8

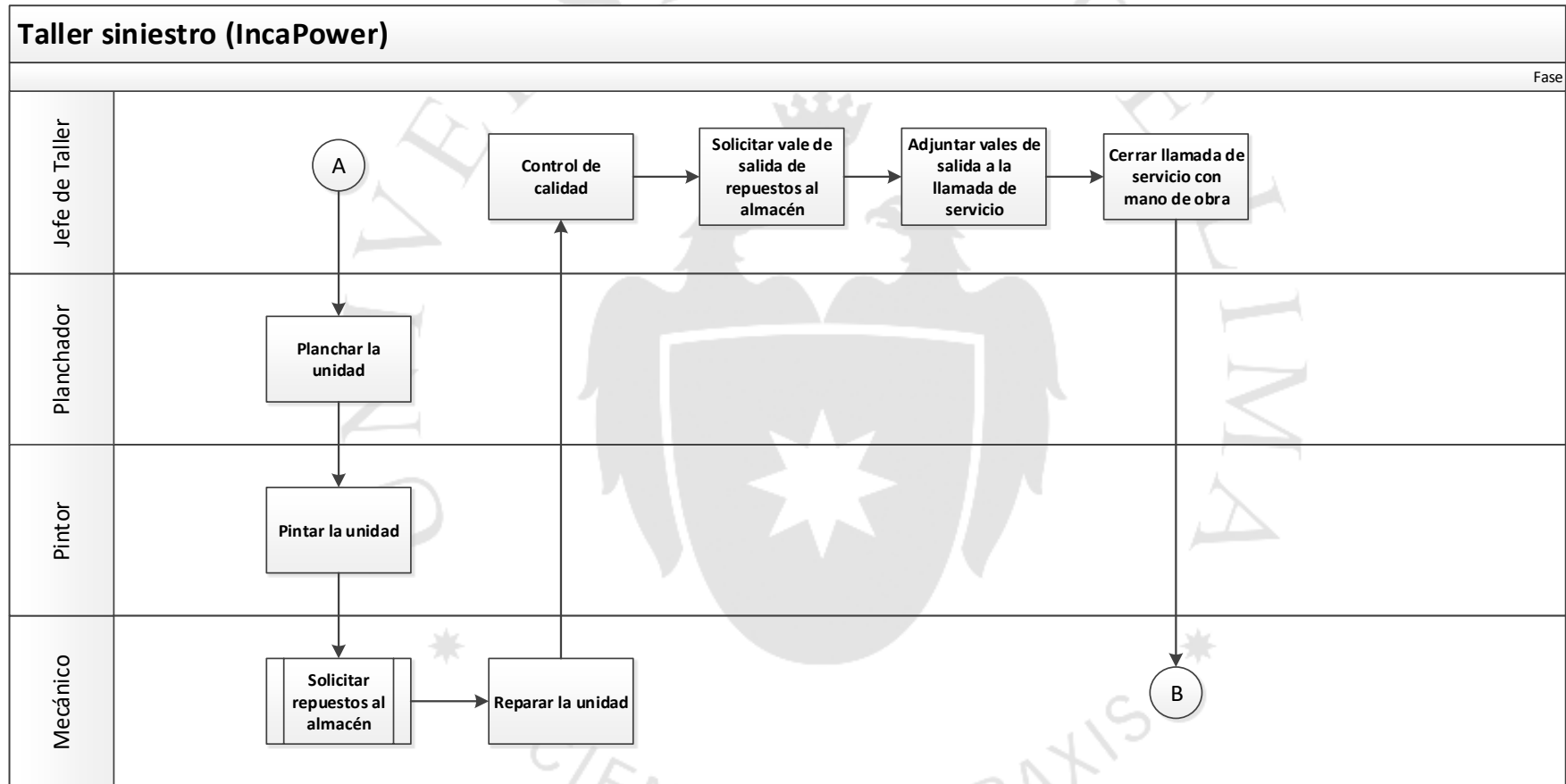
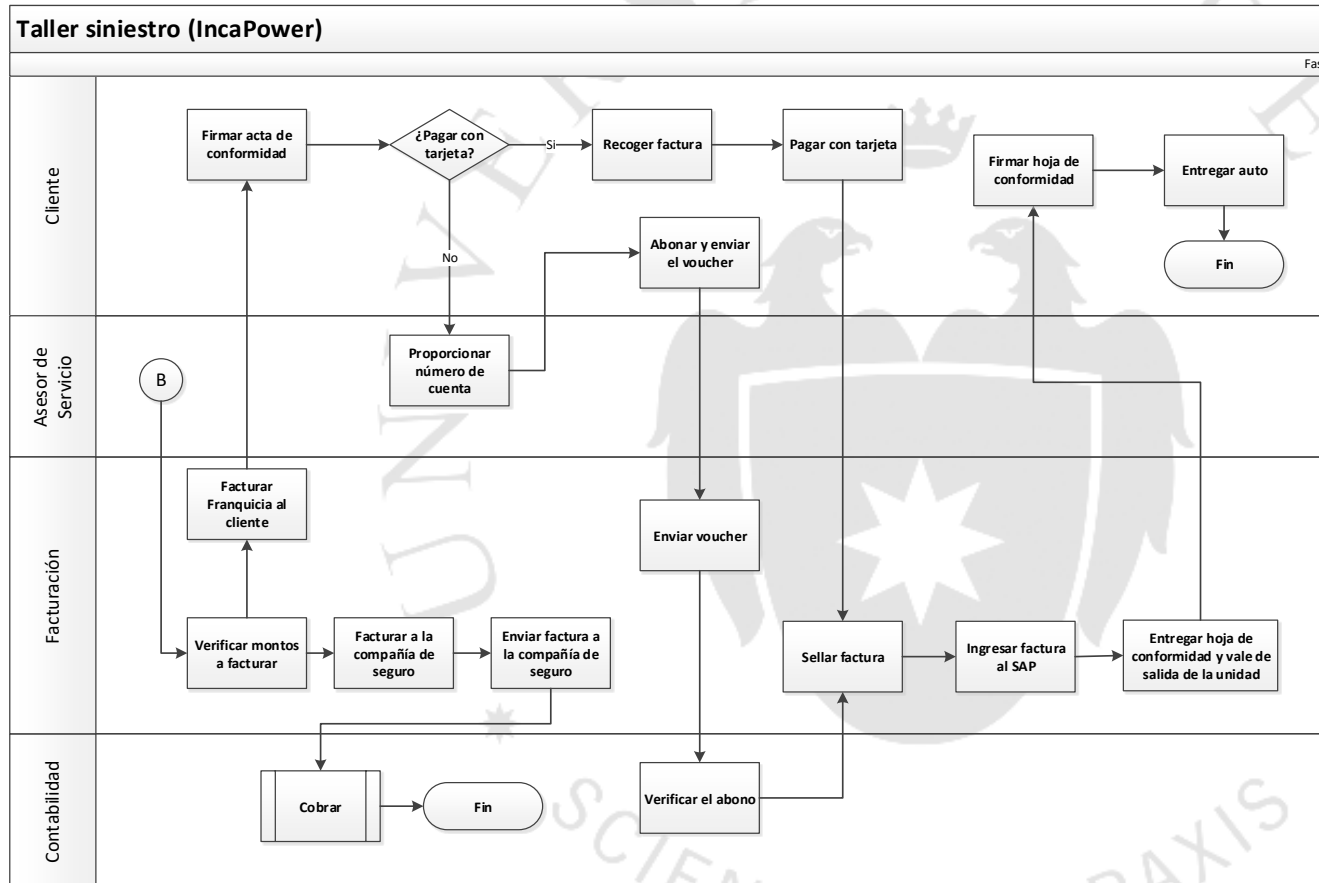


Figura 3.21

Taller de servicio por siniestro 8 de 8



3.4. Taller de servicio por auxilio mecánico

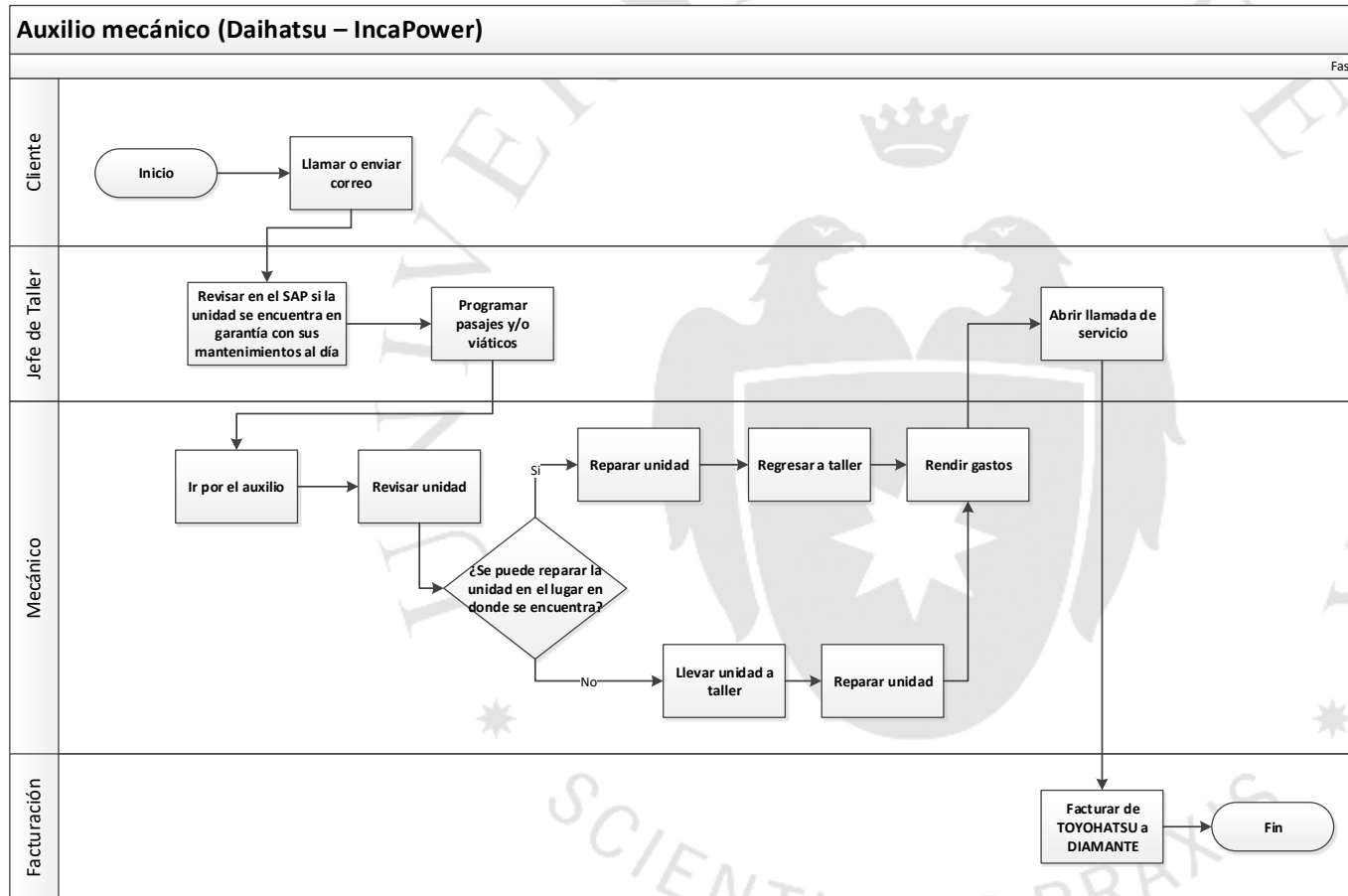
Proceso de auxilio mecánico:

- Falta de disponibilidad de repuestos en provincia.
- Falta descentralizar los trabajos de provincia.



Figura 3.22

Taller de servicio por auxilio mecánico



3.5. Importación de vehículos

Proceso de importación de vehículos:

- Los pedidos y llegadas de vehículos por importación, no se encuentran debidamente coordinados con el almacenaje propio de la empresa o externo.
- Los pedidos y llegadas de vehículos por importación, no se encuentran debidamente coordinados con el PDI (acondicionamiento de vehículos) y las ventas.
- Se depende mucho de los almacenes de terceros.
- Se observa sobre-importación o falta de importación en algunos modelos vehiculares.



Figura 3.23

Importación de vehículos 1 de 3

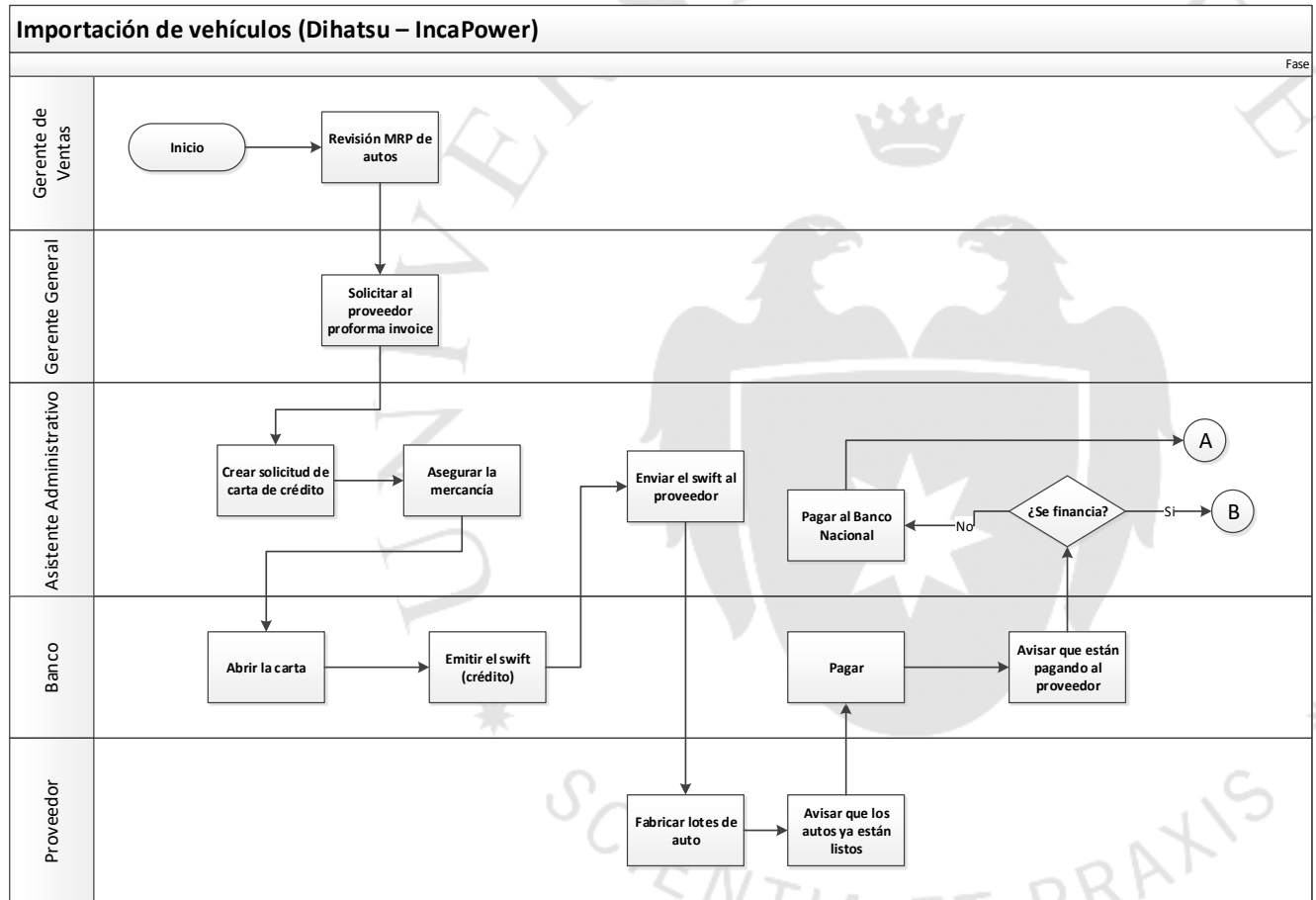


Figura 3.24

Importación de vehículos 2 de 3

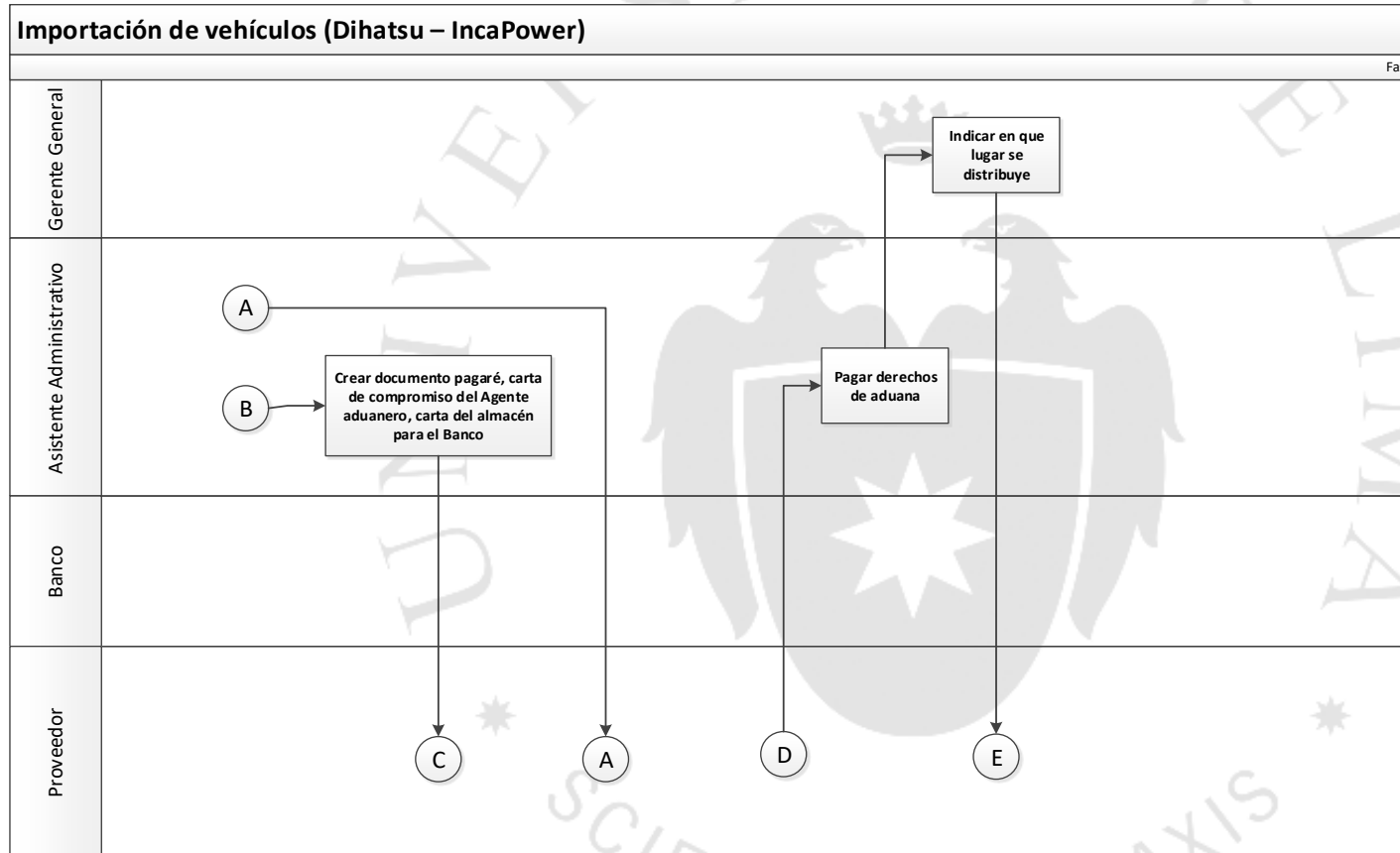
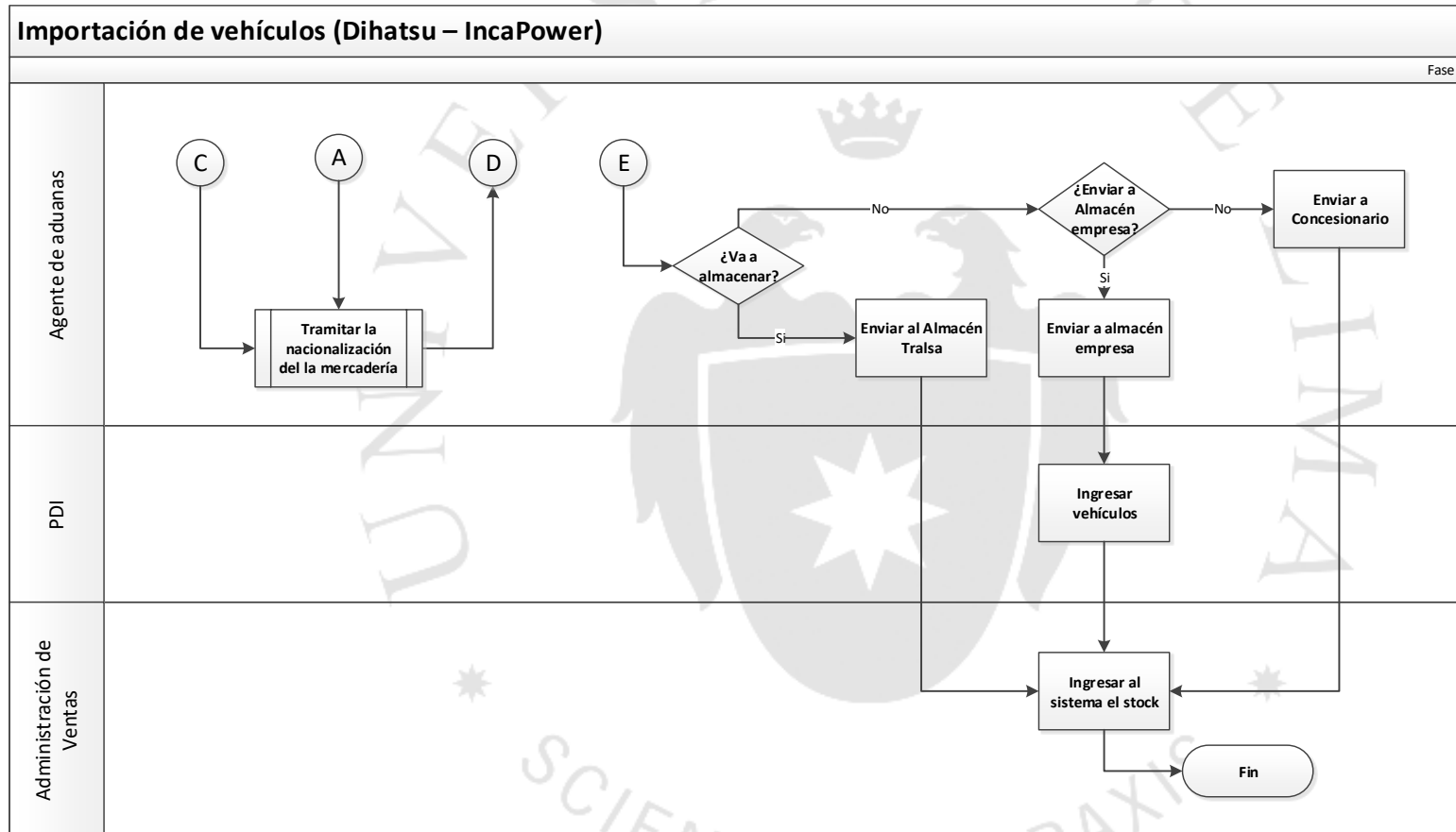


Figura 3.25

Importación de vehículos 3 de 3



3.6. Importación de repuestos

Proceso de compras importación de repuestos:

- Falta descentralización adecuada de las funciones de trabajo. Debe haber un encargado de realizar las compras, otros de almacenar y custodiar la mercadería, y otro de hacer los pagos a los proveedores.
- Falta un área especializada en logística.
- Falta realizar adecuadamente el plan de stocks, inventarios, reposiciones y pronósticos de ventas.
- Las compras no están debidamente aprobadas y supervisadas por el gerente general.

Proceso de entrada/ingreso de repuestos al almacén:

- Catálogo pobre de repuestos de almacén. Falta hacer una clasificación general de todos los ítems.
- Falta codificación y almacenamiento adecuado de los repuestos. La codificación se está llevando a cabo sin un sistema informático adecuado; y el almacenamiento carece de orden necesario. Falta control mediante scanner de códigos de barra.

Figura 3.26

Importe de repuestos 1 de 2

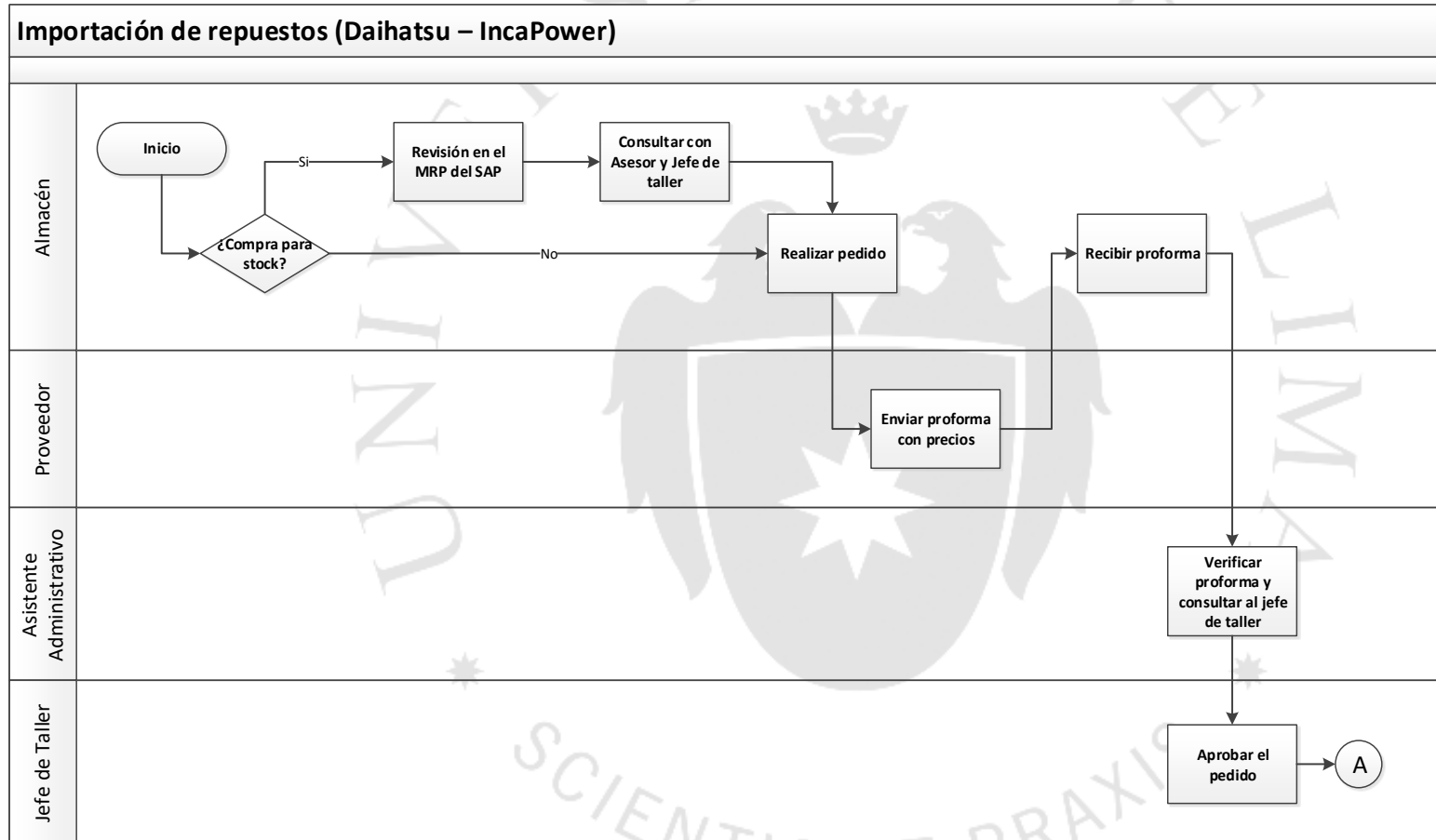
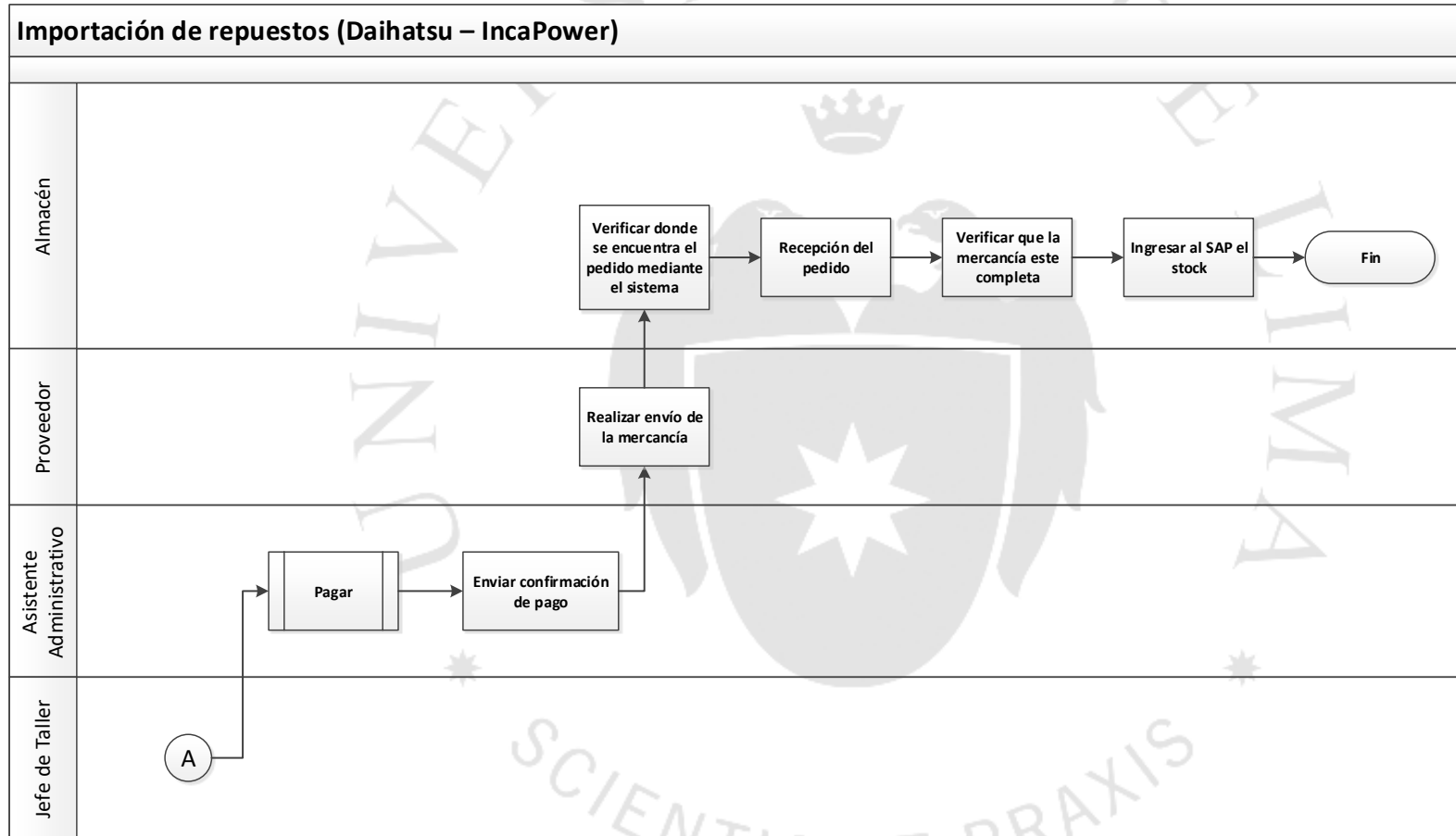


Figura 3.27

Importe de repuestos 2 de 2



3.7. Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI (Pre Delivery Inspection)

Proceso de PDI:

- Deficiente orden de programación de ingresos, preparación, almacenaje y salidas de unidades por parte del departamento de PDI.
- Deficiente comunicación de unidades vendidas, separadas o exhibidas.
- Deficiente supervisión del departamento de PDI sobre la asignación de trabajos de preparación de unidades, delegados a los contratistas correspondientes. Falta uniformizar tiempos, costos de trabajos, mecánicos involucrados, etc.



Figura 3.28

Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 1 de 4

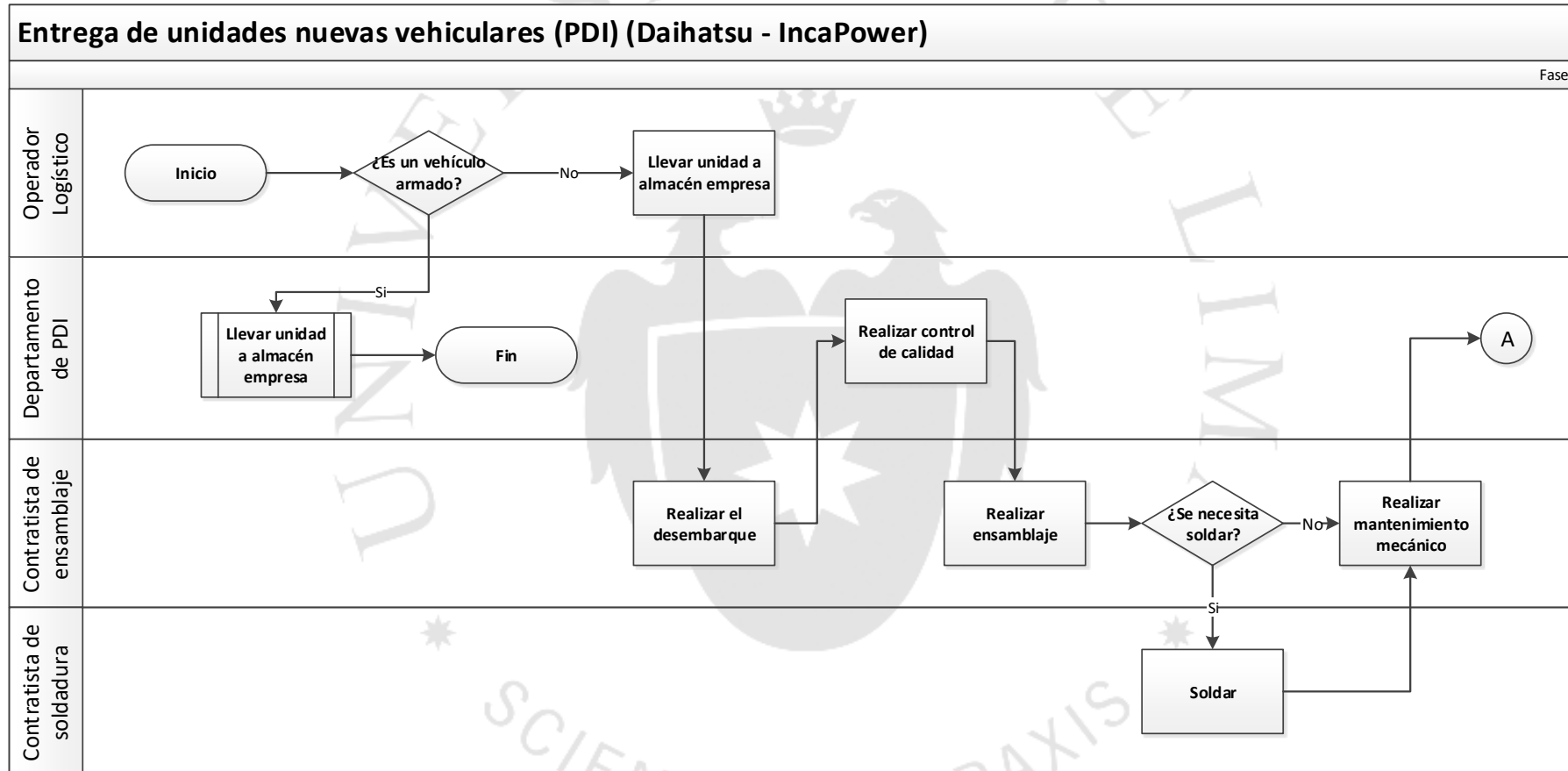
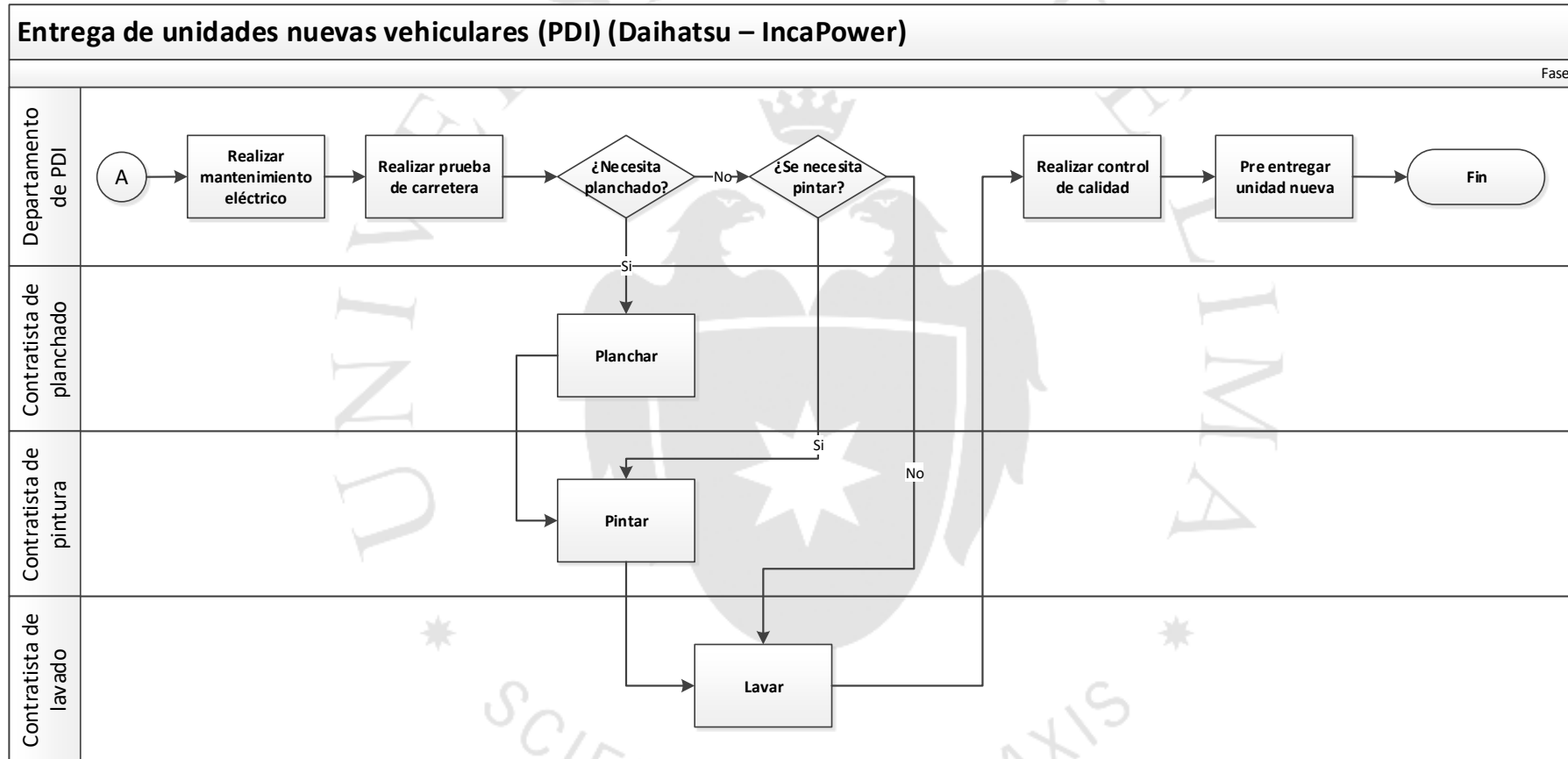


Figura 3.29

Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 2 de 4



Elaboración propia.

Figura 3.30

Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 3 de 4

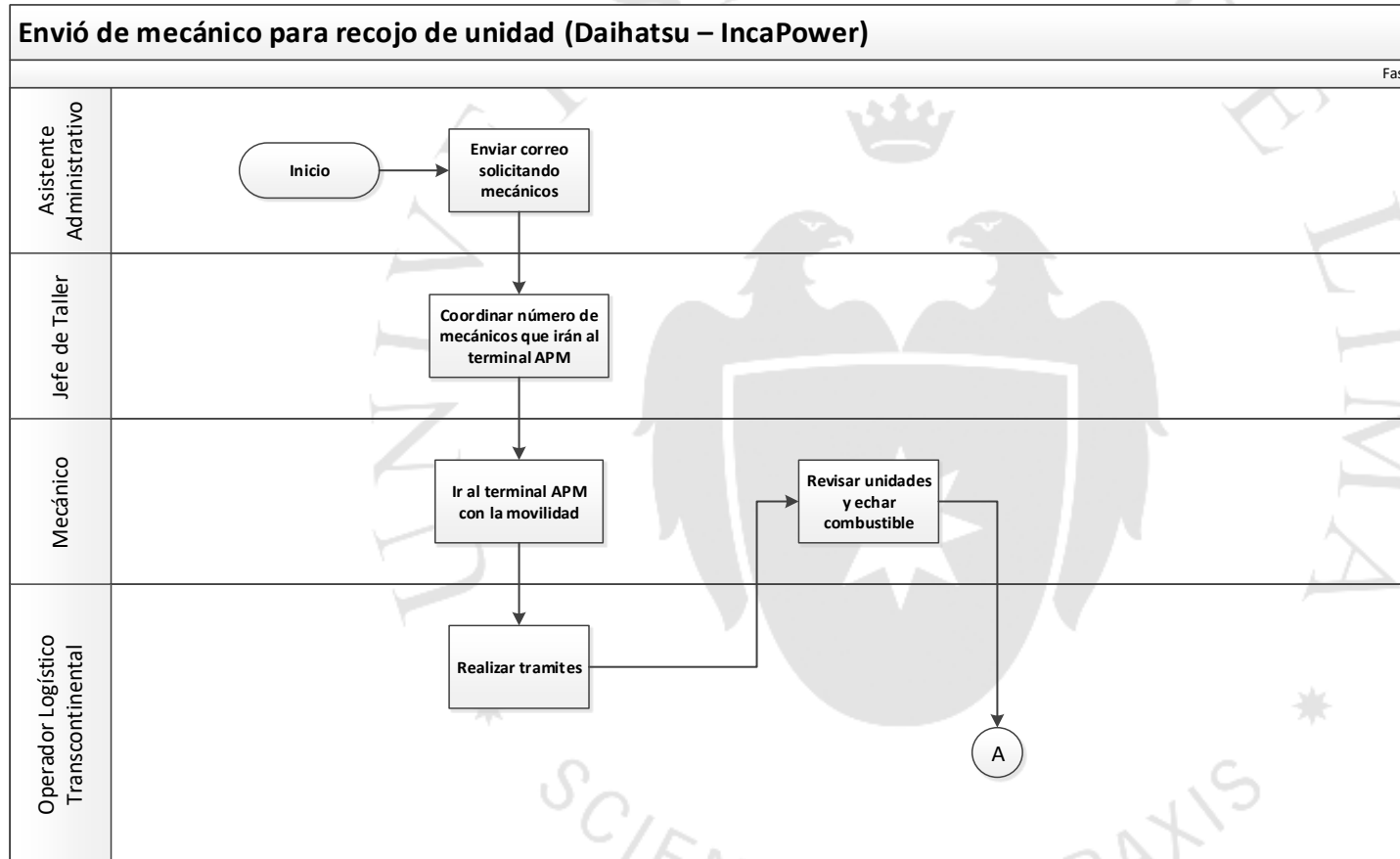
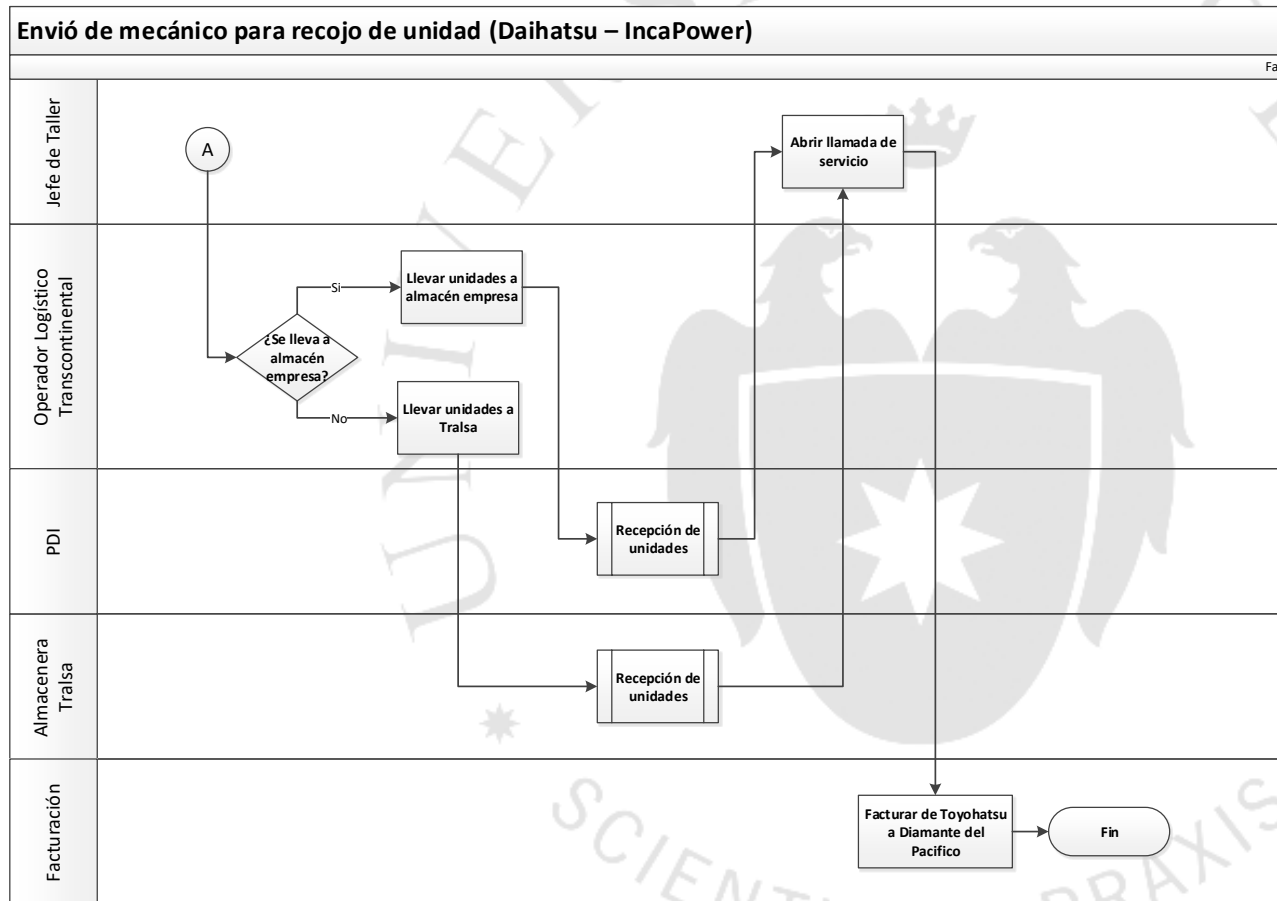


Figura 3.31

Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI 4 de 4



3.8. Compras

Proceso de compras de bienes o servicios varios (incluye compra de repuestos nacionales):

- Falta creación de un área o unidad de compras. Cada usuario compra por su cuenta y no se encuentran centralizados los requerimientos.
- Control deficiente de las compras por parte del gerente administrativo.
- Falta hacer la correcta separación de las compras y los proveedores que son administrados al contado y al crédito.

Proceso de pago a proveedores

- Programación deficiente de los pagos a los proveedores.
- Control deficiente de los gastos incurridos.

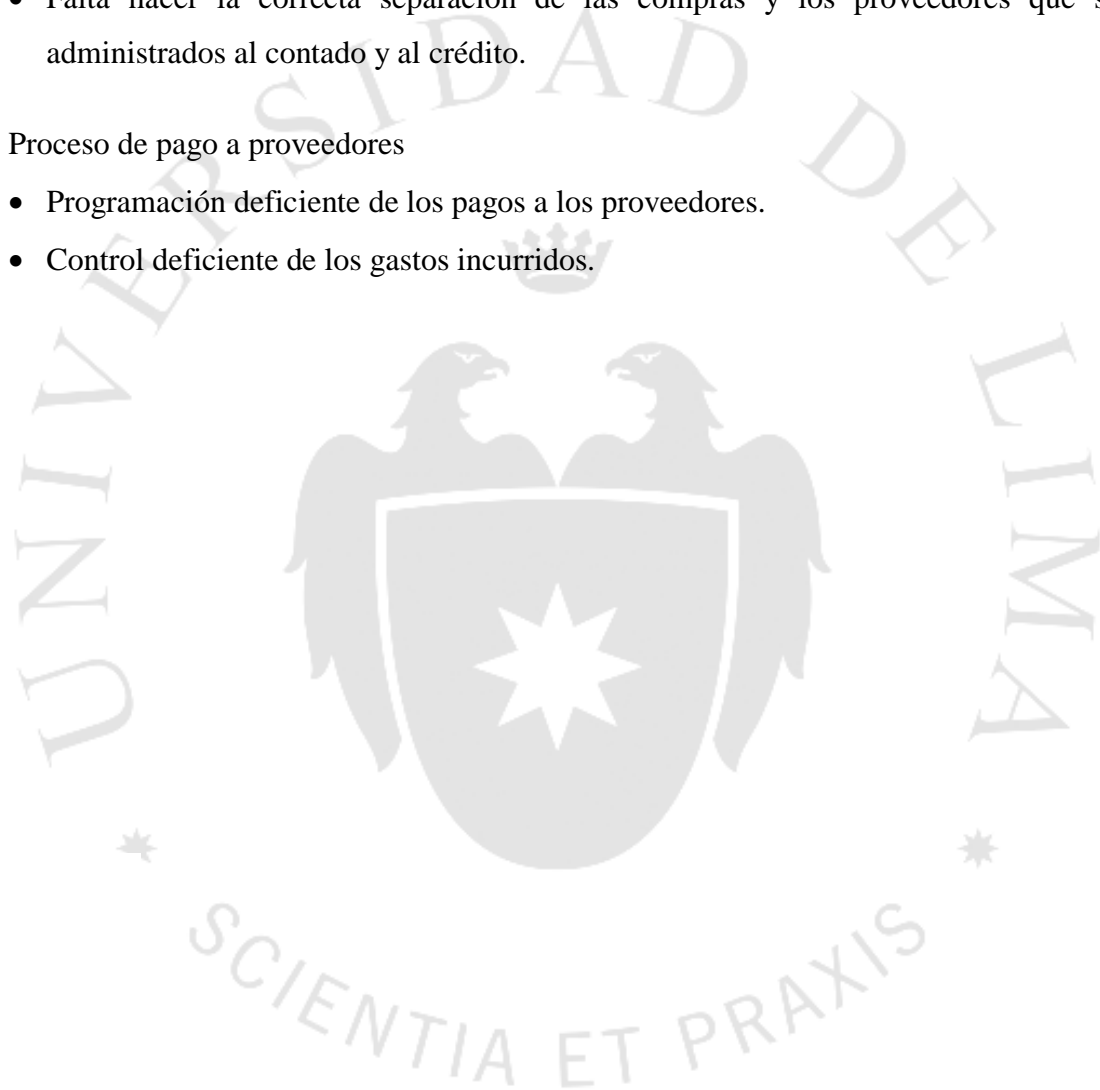


Figura 3.32

Compras 1 de 4

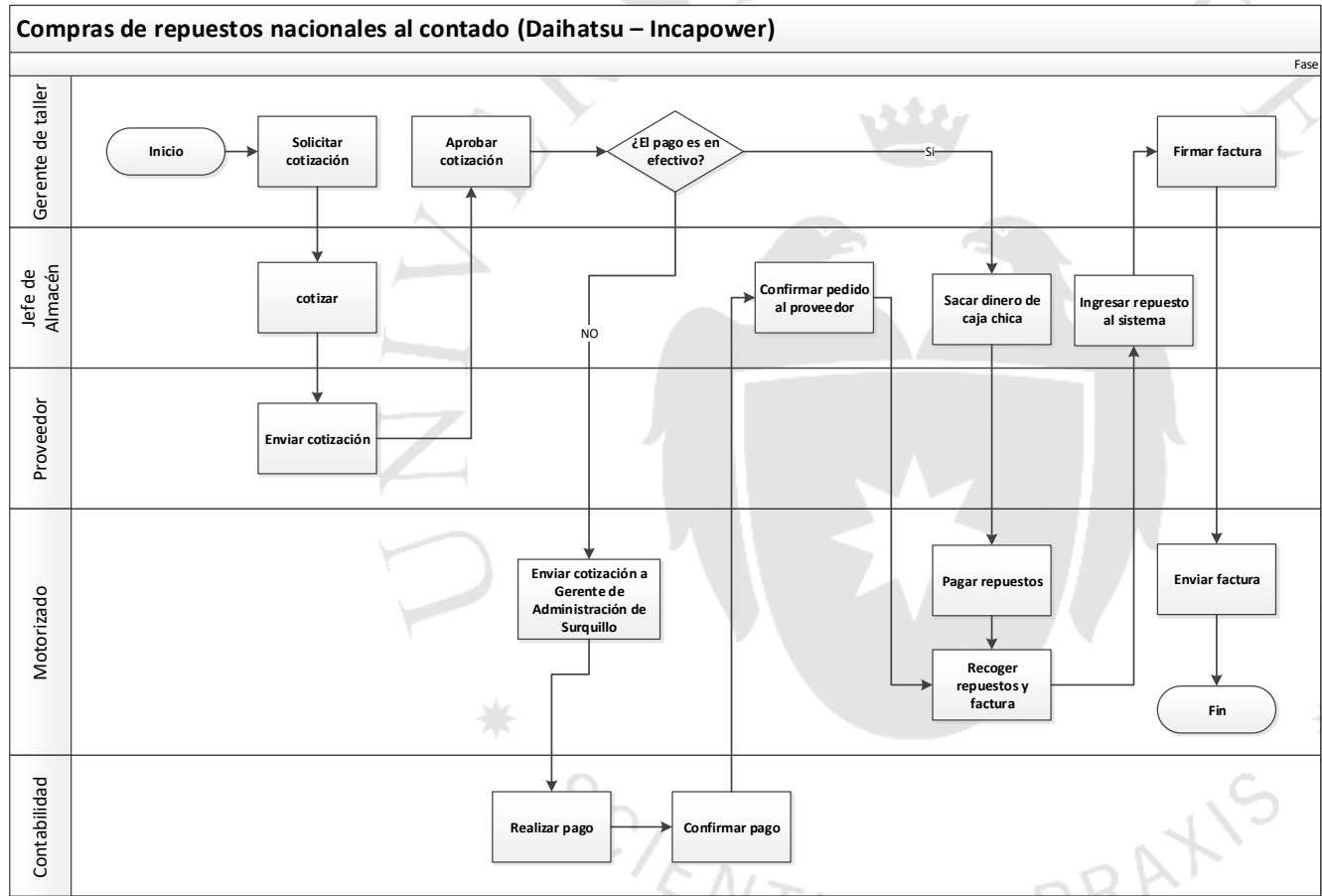


Figura 3.33

Compras 2 de 4

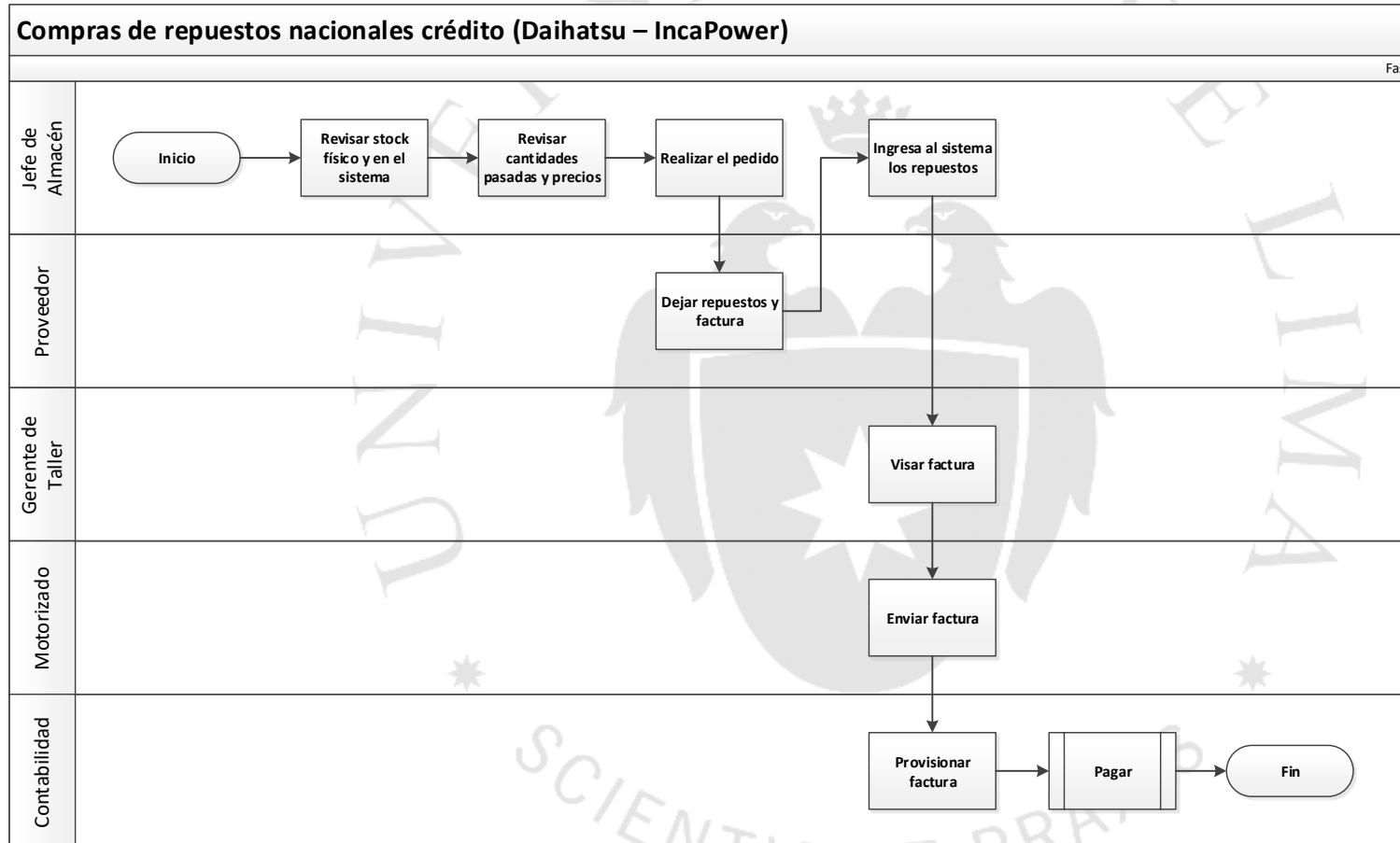


Figura 3.34

Compras 3 de 4

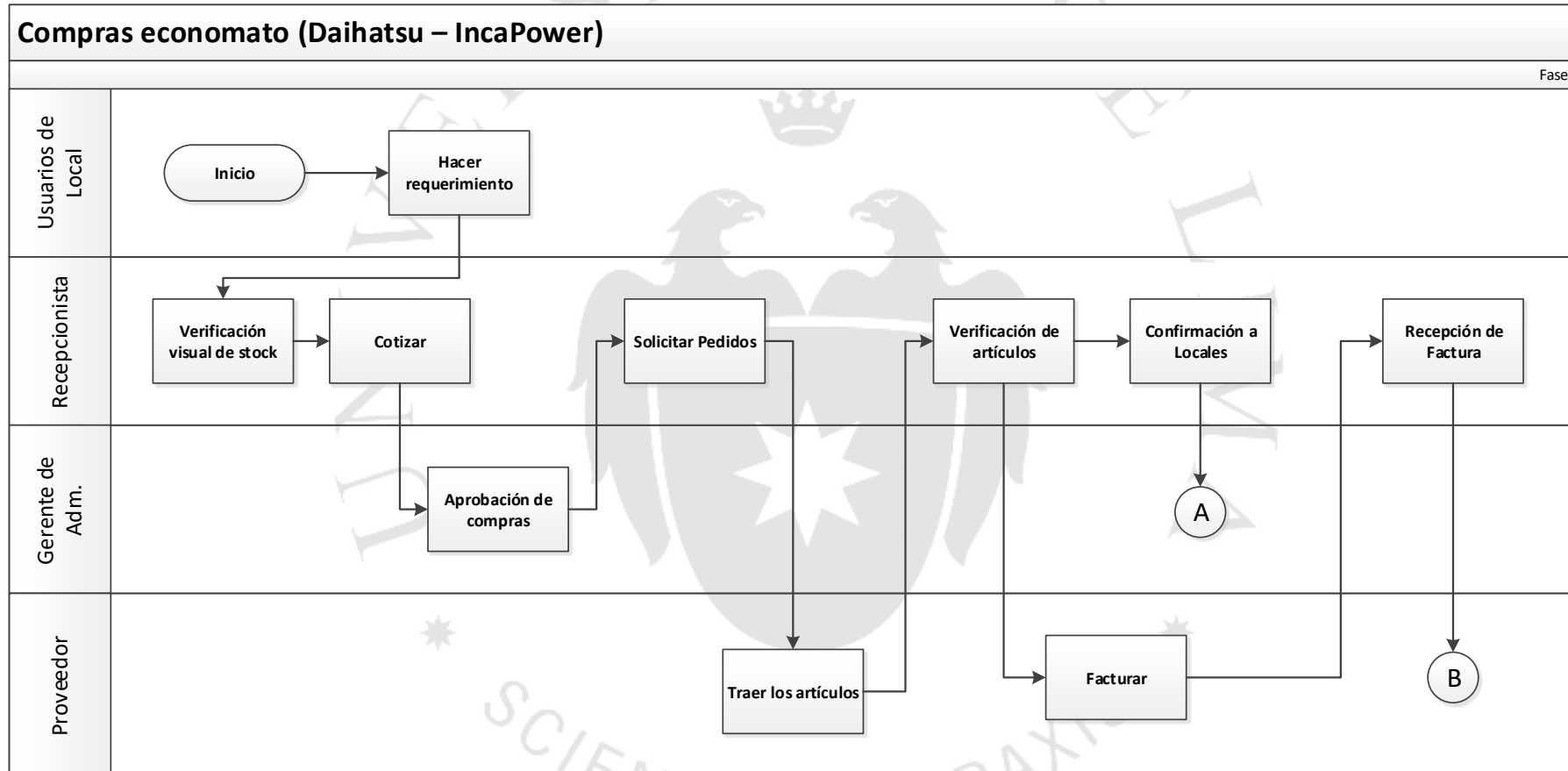
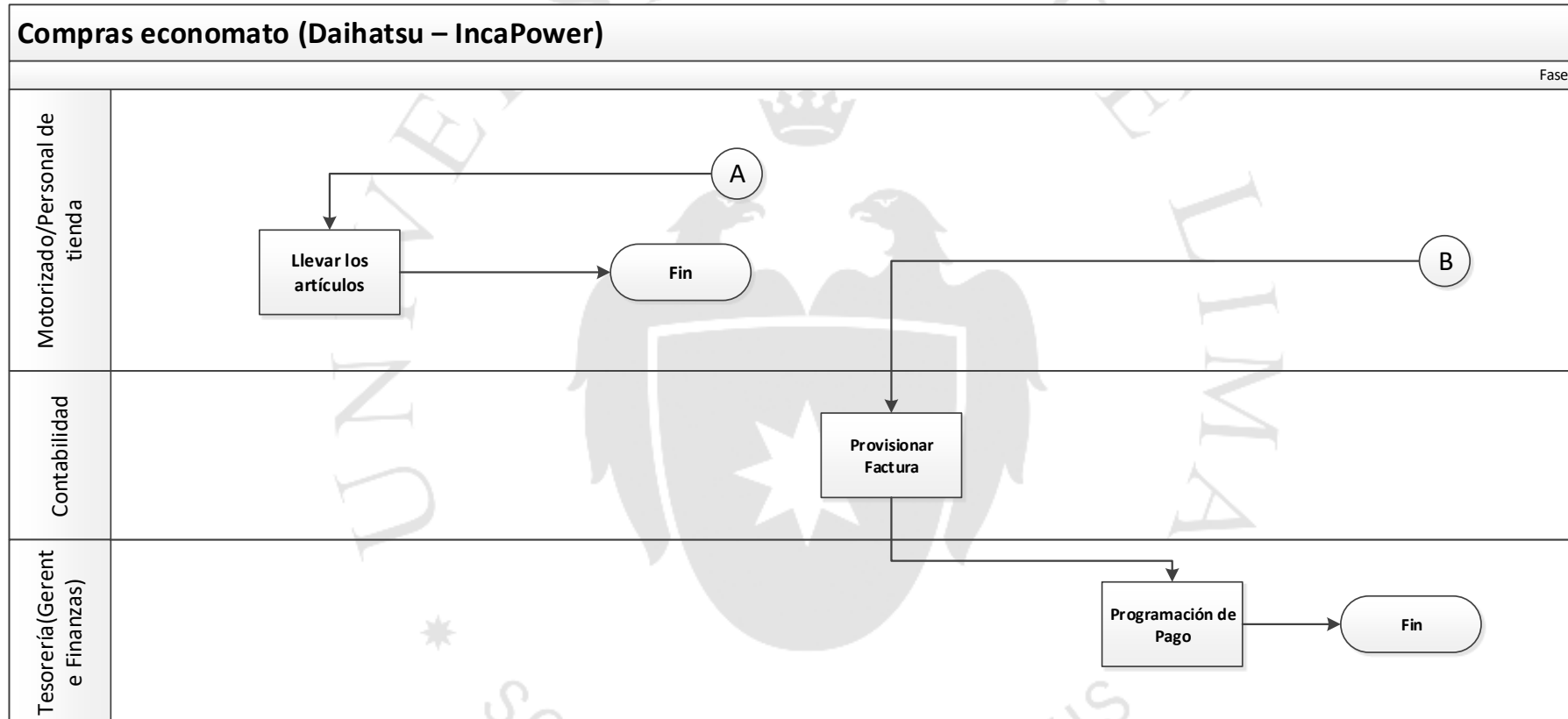


Figura 3.35

Compras 4 de 4



Elaboración propia.

3.9. Manejo del combustible

Proceso de compras de combustible:

- Compra reactiva de combustible. Se compra cuando se observa que no hay combustible o está justo para acabarse.
- Se utiliza la caja chica para la compra de combustible, siendo ésta una compra regular y pudiéndose hacer mediante crédito.

Proceso de despacho de combustible:

- Falta de control eficiente de la cantidad llenada de combustible a las unidades.
- No se dispone de un surtidor de combustible.

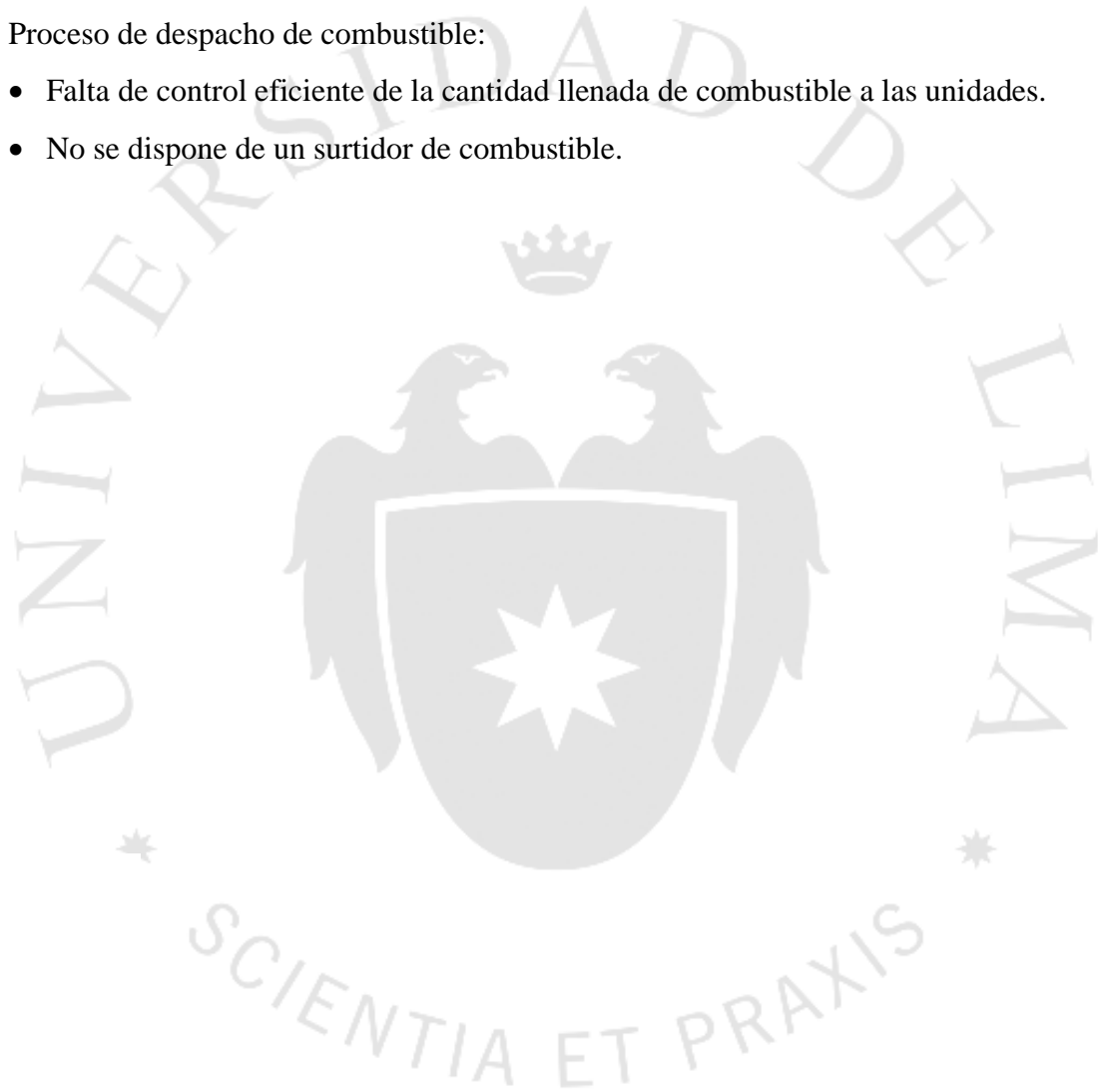
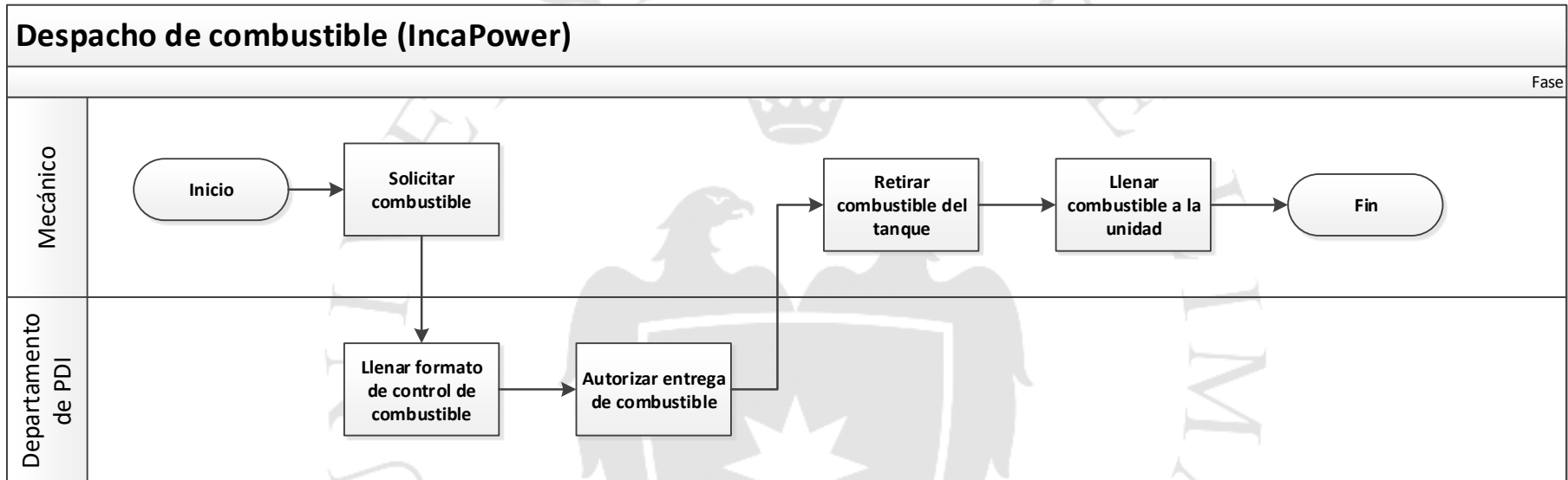


Figura 3.36

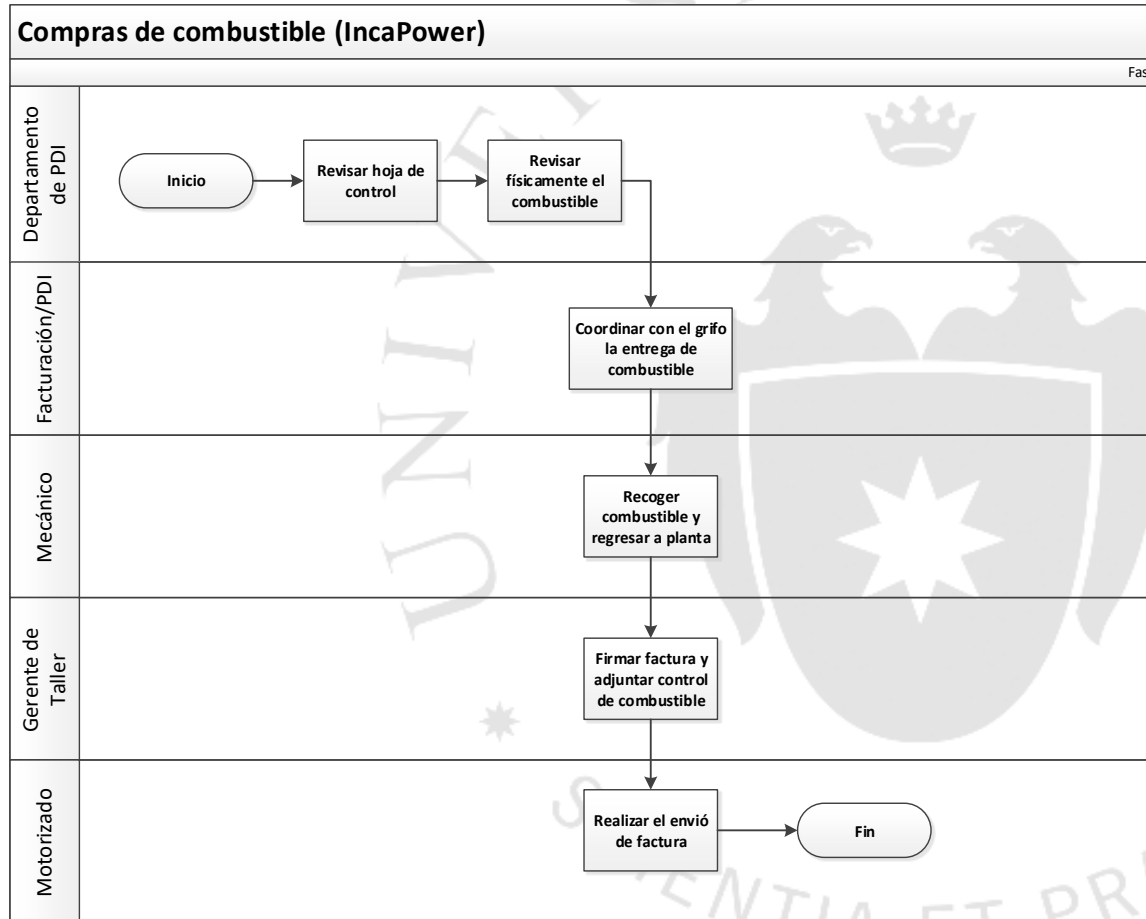
Manejo de combustible 1 de 2



Elaboración propia.

Figura 3.37

Manejo de combustible 2 de 2



77

Elaboración propia.

3.10. Garantías de fábrica

Proceso de garantías de fábrica:

- Falta repuestos en los concesionarios afiliados en provincia. Actualmente el repuesto tiene que viajar a provincia.
- Control y estadística deficiente de los repuestos más asiduos de garantía por marca y modelo.



Figura 3.38

Garantías de fábrica 1 de 4

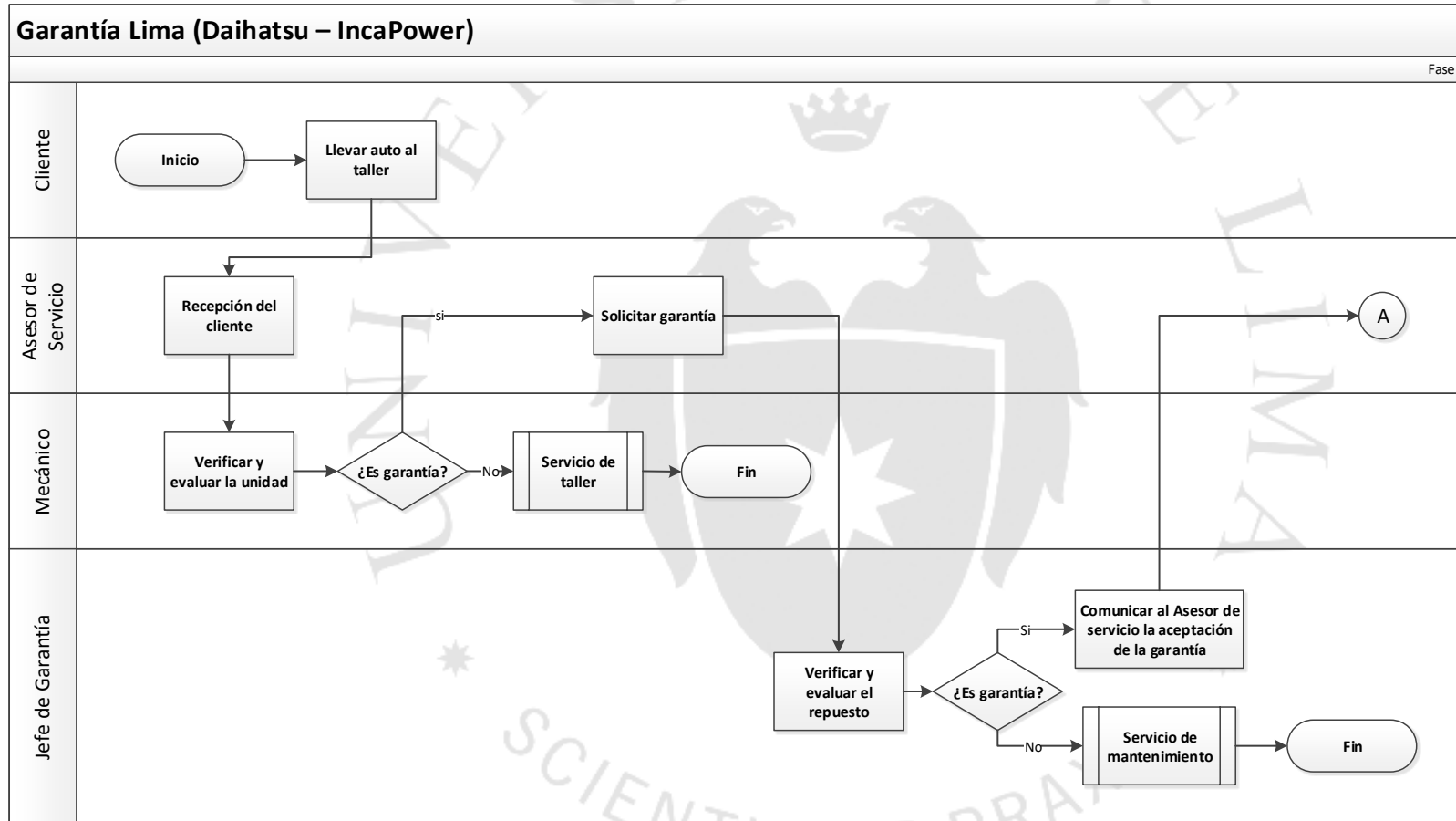


Figura 3.39

Garantías de fábrica 2 de 4

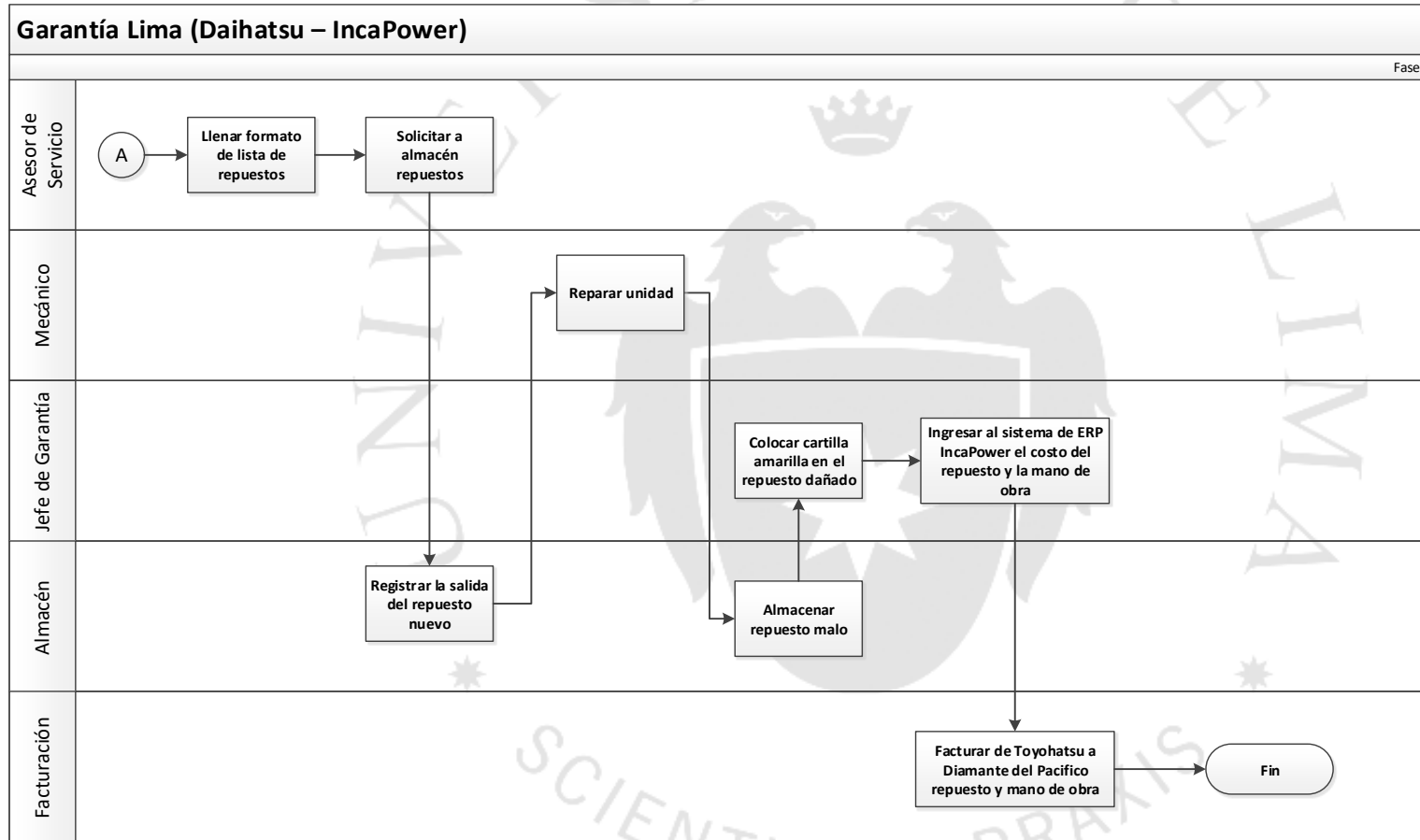


Figura 3.40

Garantías de fábrica 3 de 4

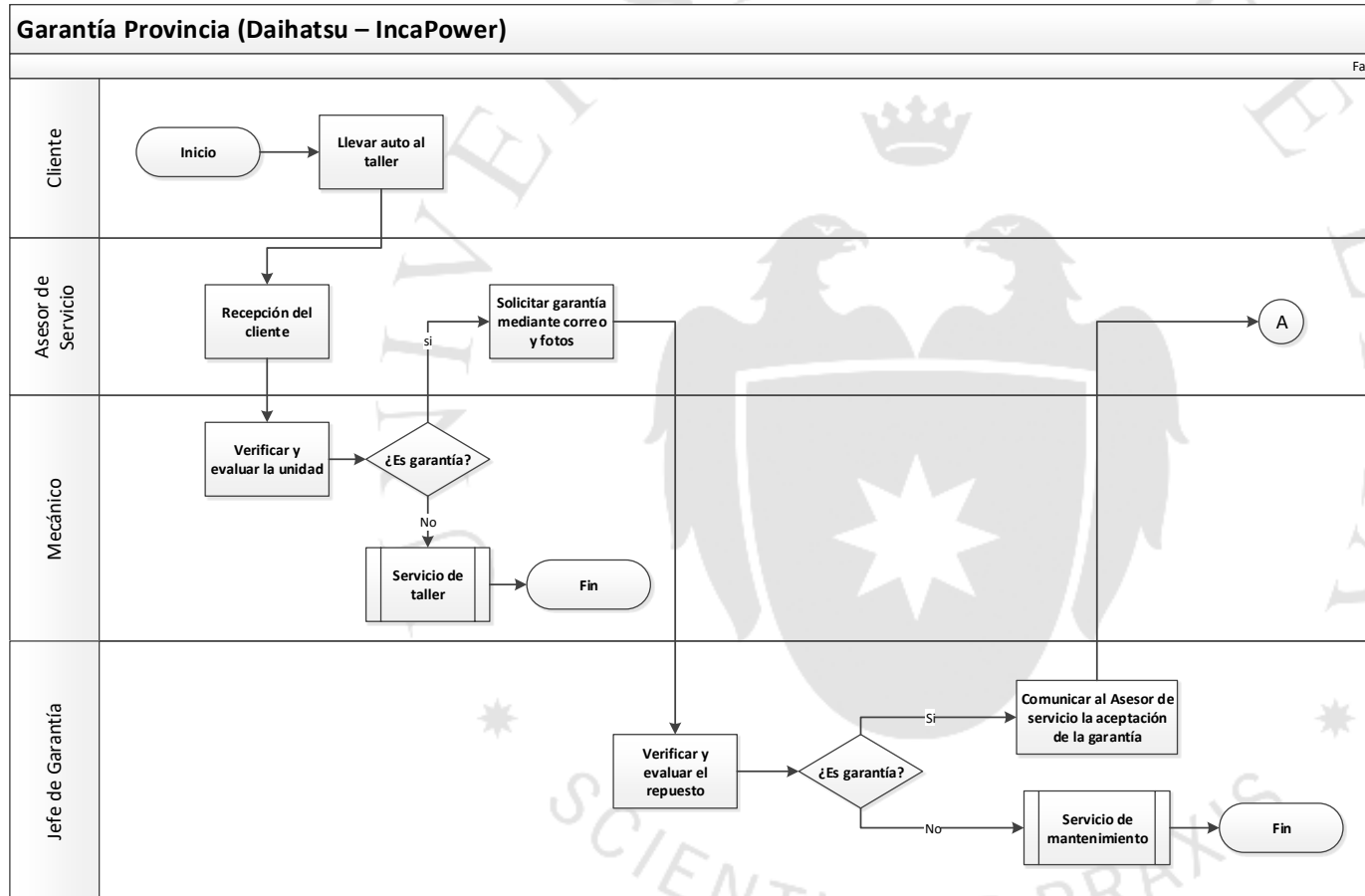
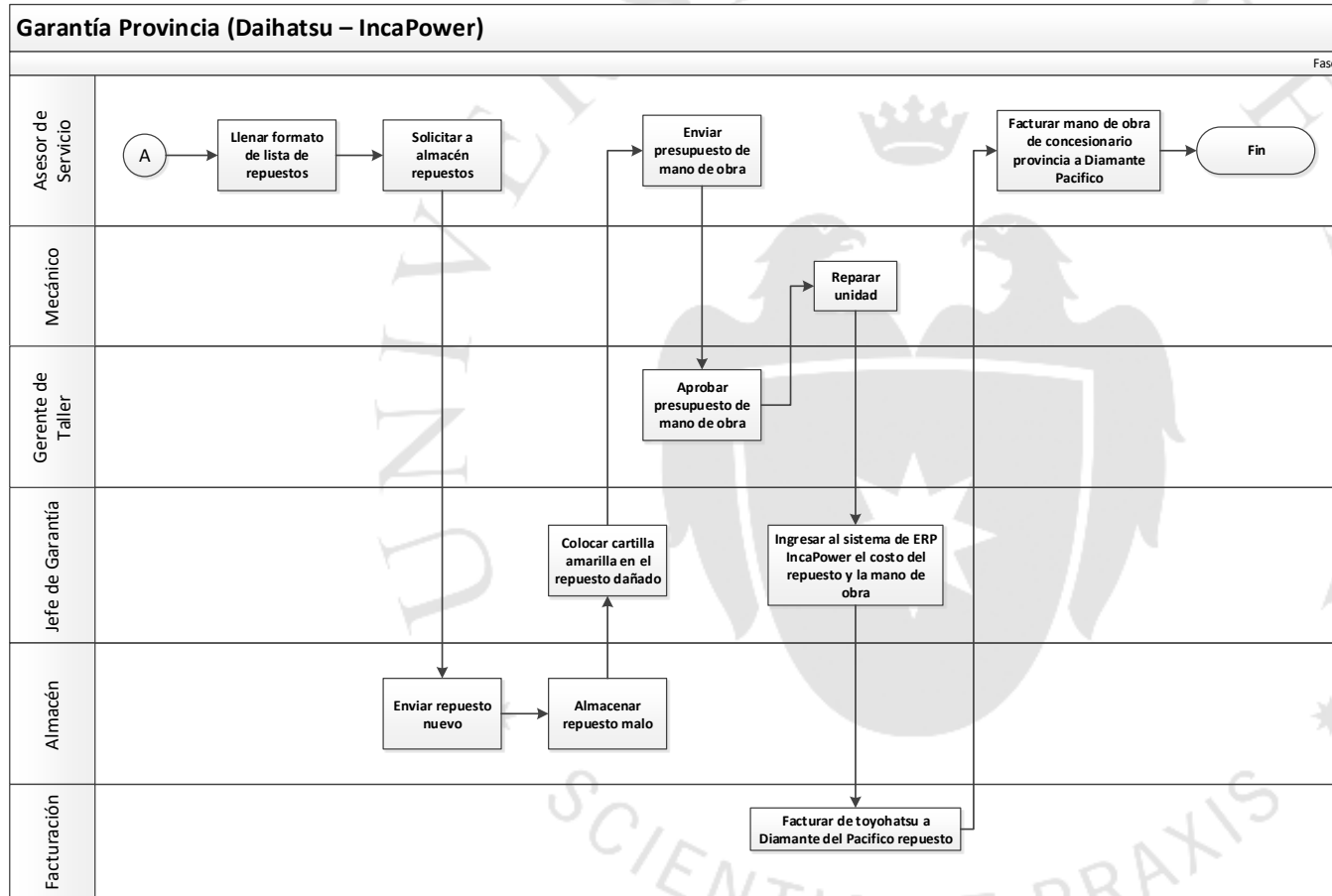


Figura 3.41

Garantías de fábrica 4 de 4



3.11. Extracción de repuestos

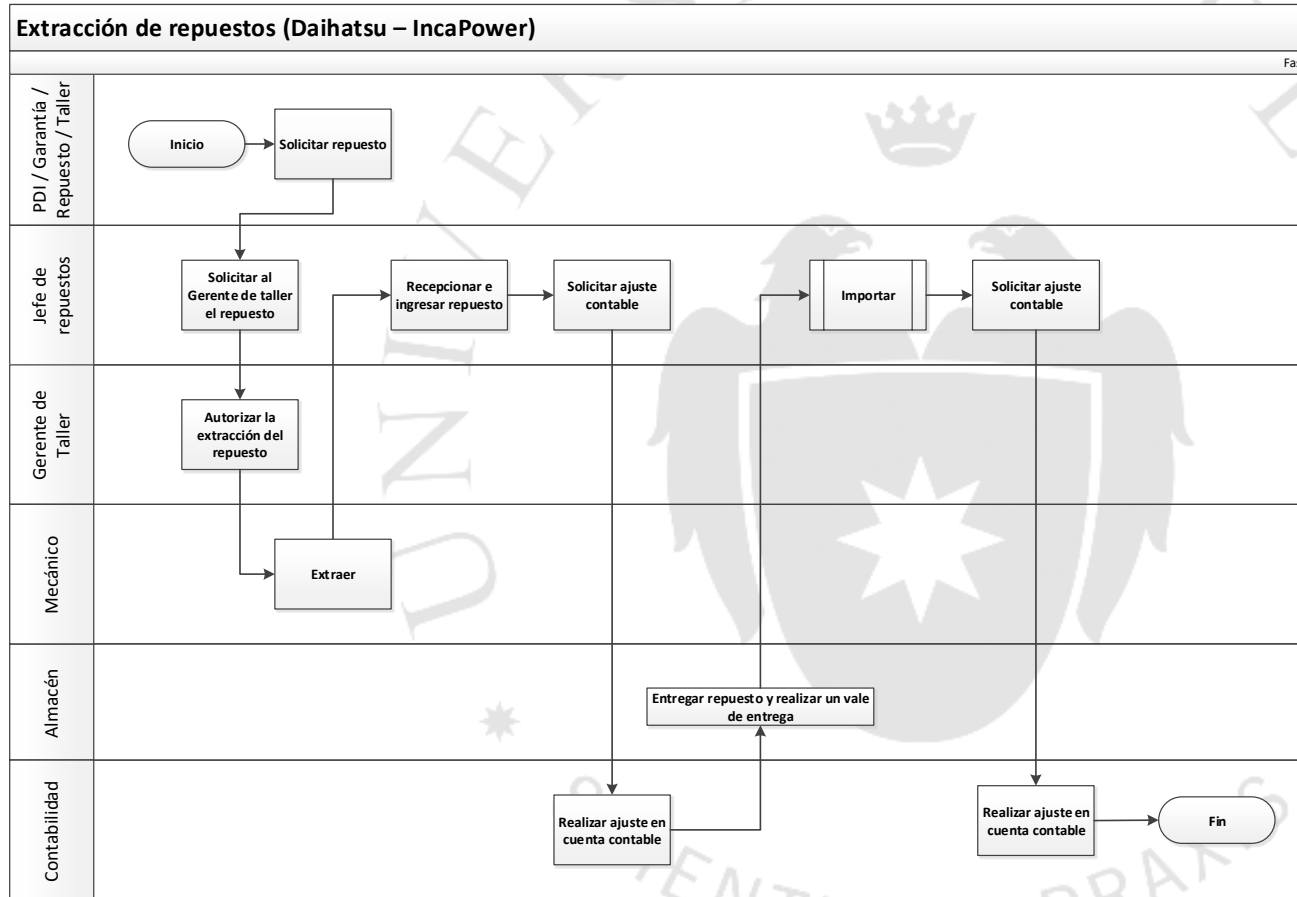
Proceso de extracción de repuestos:

- Exceso actual de unidades canibalizadas.
- La extracción de repuestos debería ser la última opción para conseguir un repuesto.
- No hay estadística exacta de unidades canibalizadas.
- Control deficiente de las unidades a canibalizar (visto bueno de Gerencia), y la reposición oportuna de los repuestos de las unidades extraídas (no hay coordinación adecuada con compras de repuestos).



Figura 3.42

Extracción de repuestos



3.12. Entrega de repuestos

Proceso de salida de repuestos:

- El almacén solo debería encargarse de recibir mercadería y entregar los repuestos solicitados al usuario autorizado, mediante los documentos correspondientes.
- Falta catálogo actualizado y codificado de los repuestos, por marca y modelo.
- La prioridad para entregar los repuestos siempre debería ser primero el stock, luego la compra local, luego la importación, y finalmente la extracción.
- Falta hacer un inventario aleatorio al final del día, el cual controle la cantidad y ubicación de los repuestos.

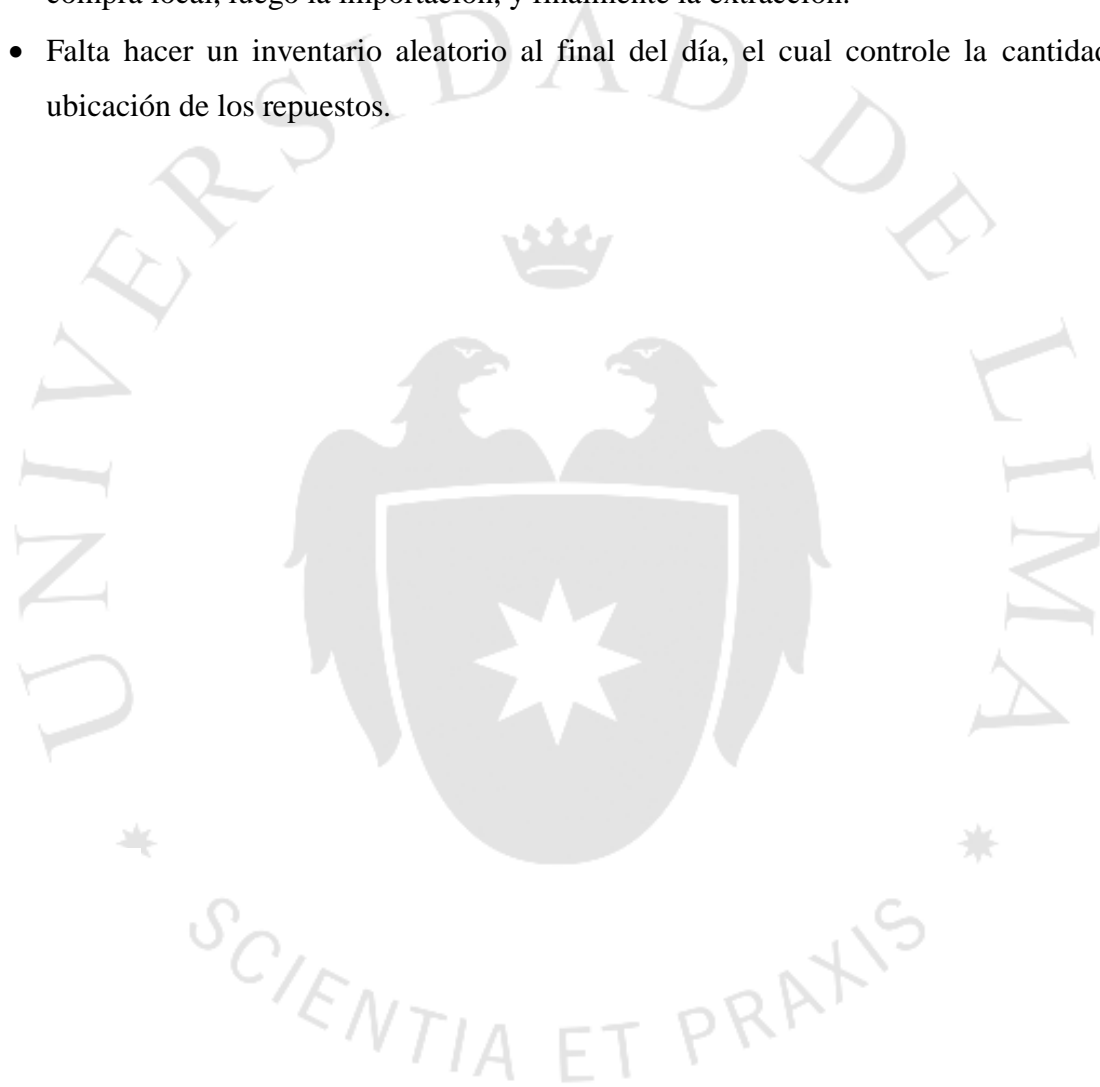
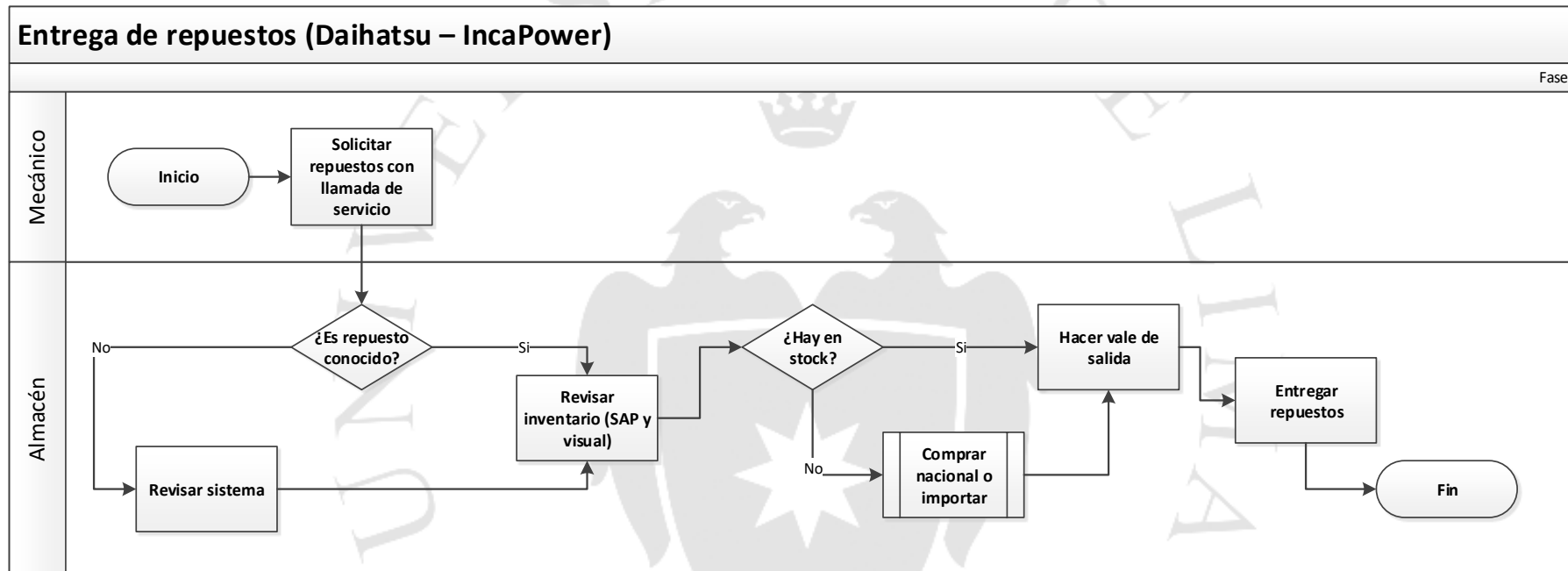


Figura 3.43

Entrega de repuestos



Elaboración propia.

3.13. Ventas por mostrador

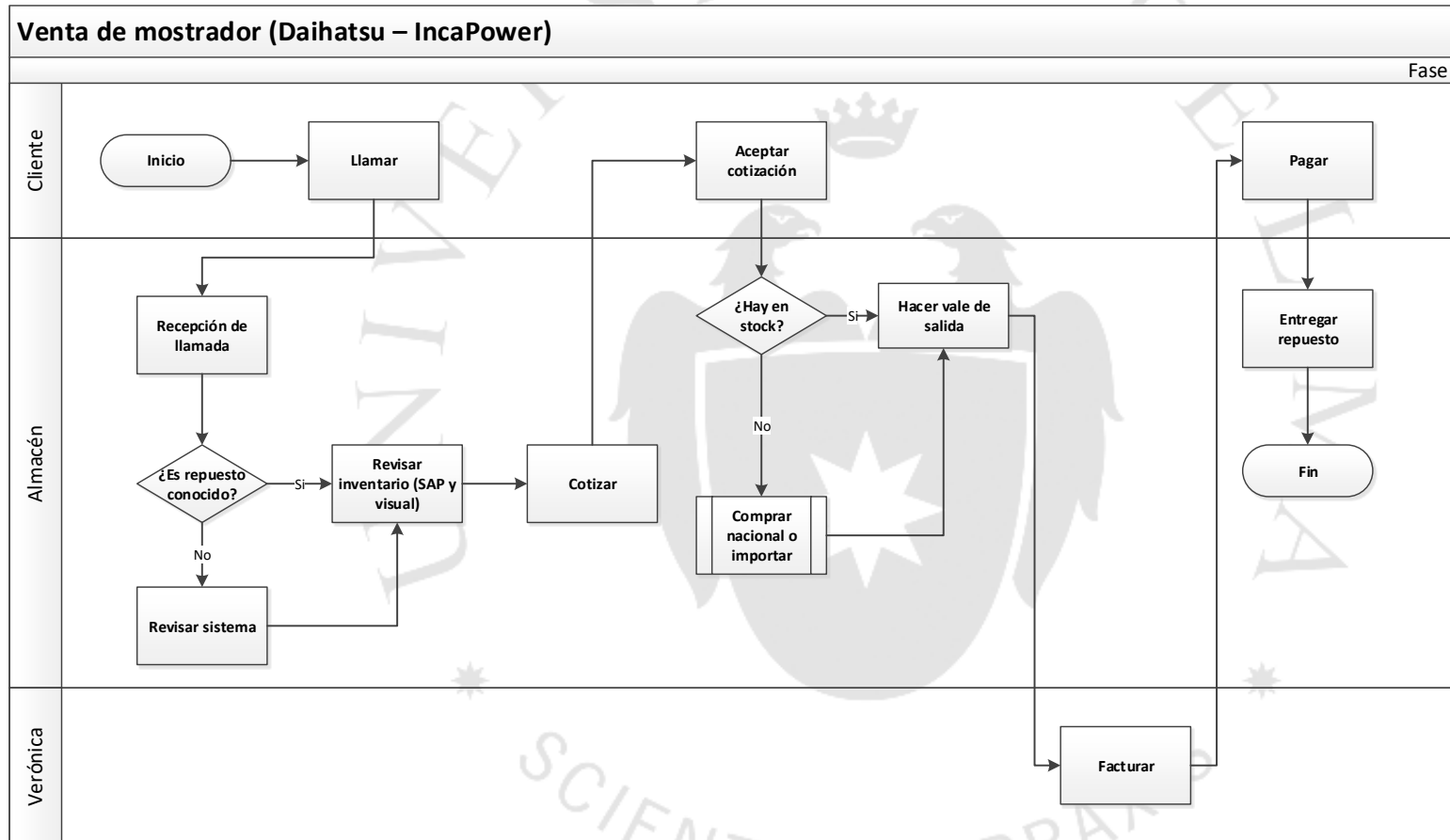
Proceso de venta de mostrador

- Falta generar más oportunidades de venta de repuestos por mostrador los cuales pueden ser impulsados por taller de mantenimiento.
- Falta identificación y retroalimentación con la base de datos o catálogo de repuestos.



Figura 3.44

Ventas por mostrador



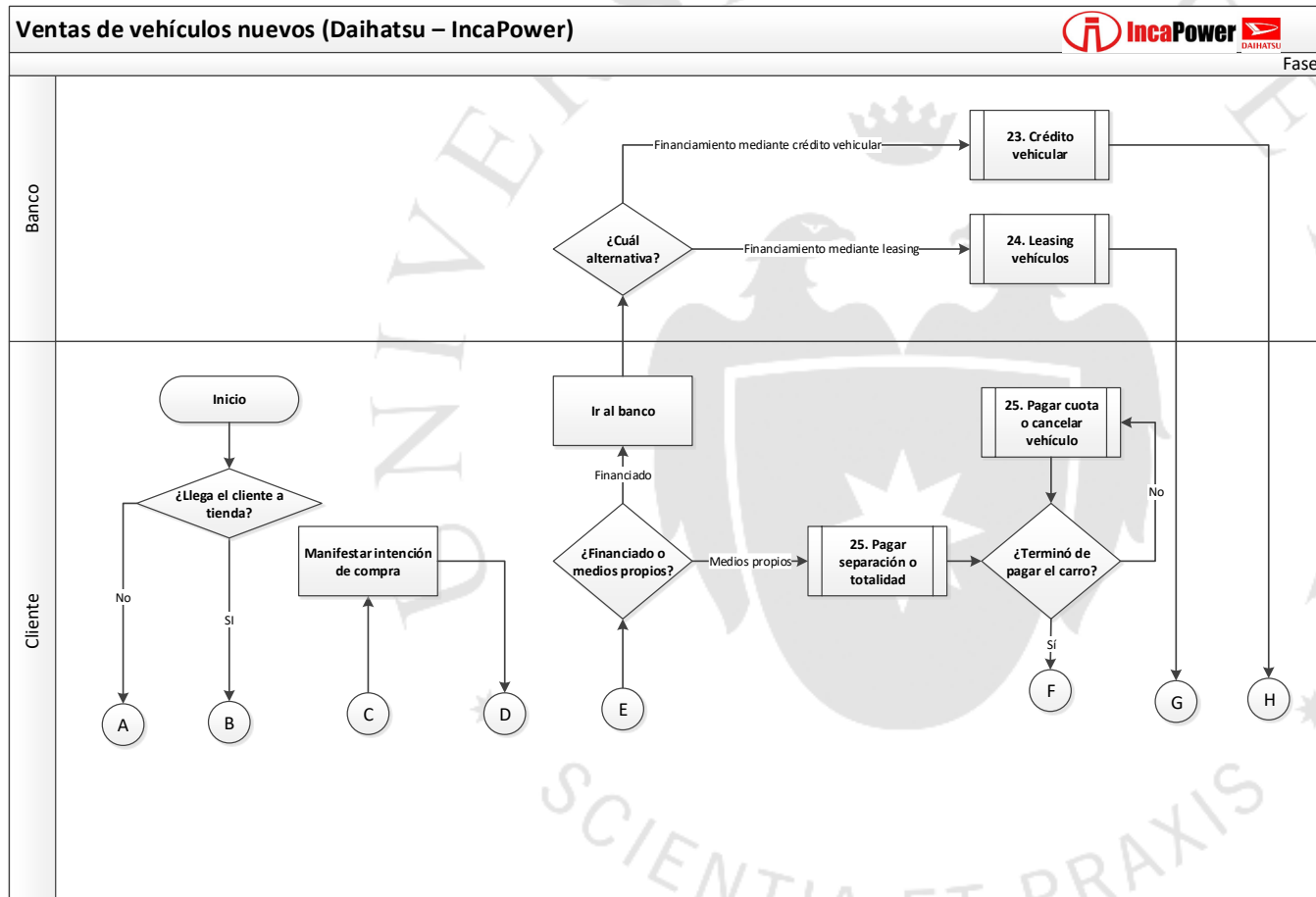
CAPÍTULO IV. DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Proceso de venta de vehículos nuevos

- Cliente puede ser captado mediante su llegada al concesionario o mediante un trabajo en campo realizado por el vendedor, con ayuda de su sistema CRM y el plan de ventas dado por el jefe de ventas. Los Clientes con los cuales se tiene interacción se les cotiza e ingresa sus datos a la base CRM.
- Cuando el Cliente manifiesta su intención de compra, éste tiene la posibilidad de financiar la unidad que desea mediante un banco o caso contrario, cancelar al contado. En caso sea mediante financiamiento bancario, el Cliente tiene la opción de hacerlo mediante crédito vehicular o garantía mobiliaria.
- Luego tanto el vendedor como el Jefe de Venta y Administración de Ventas verifican el stock y su estado respectivo.
- El vendedor cierra la venta y el Cliente paga la separación o la totalidad (puede ser con préstamo o no). El Vendedor abre una orden de compra y el Jefe de Venta la firma.
- Administración de Ventas coordina con Surquillo o Villa la disponibilidad, ubicación, estado de vehículos. Según lo anterior, asigna la unidad exacta mediante el número de chasis; factura y da la orden para preparar la unidad.
- Si el Cliente solo ha dado un adelanto, procede a cancelar la totalidad. Si el Cliente lo desea, puede recibir el vehículo sin las placas, firmando una carta de responsabilidad.
- Administración de Ventas entrega el ADUA al tramitador, el cual procede al trámite de la tarjeta de propiedad y la placa del vehículo. Finalmente se procede a la entrega del vehículo por parte del área de PDI principalmente.

Figura 4.1

Venta de vehículos nuevos propuesto 1 de 4



06

Elaboración propia.

Figura 4.2

Venta de vehículos nuevos propuesto 2 de 4

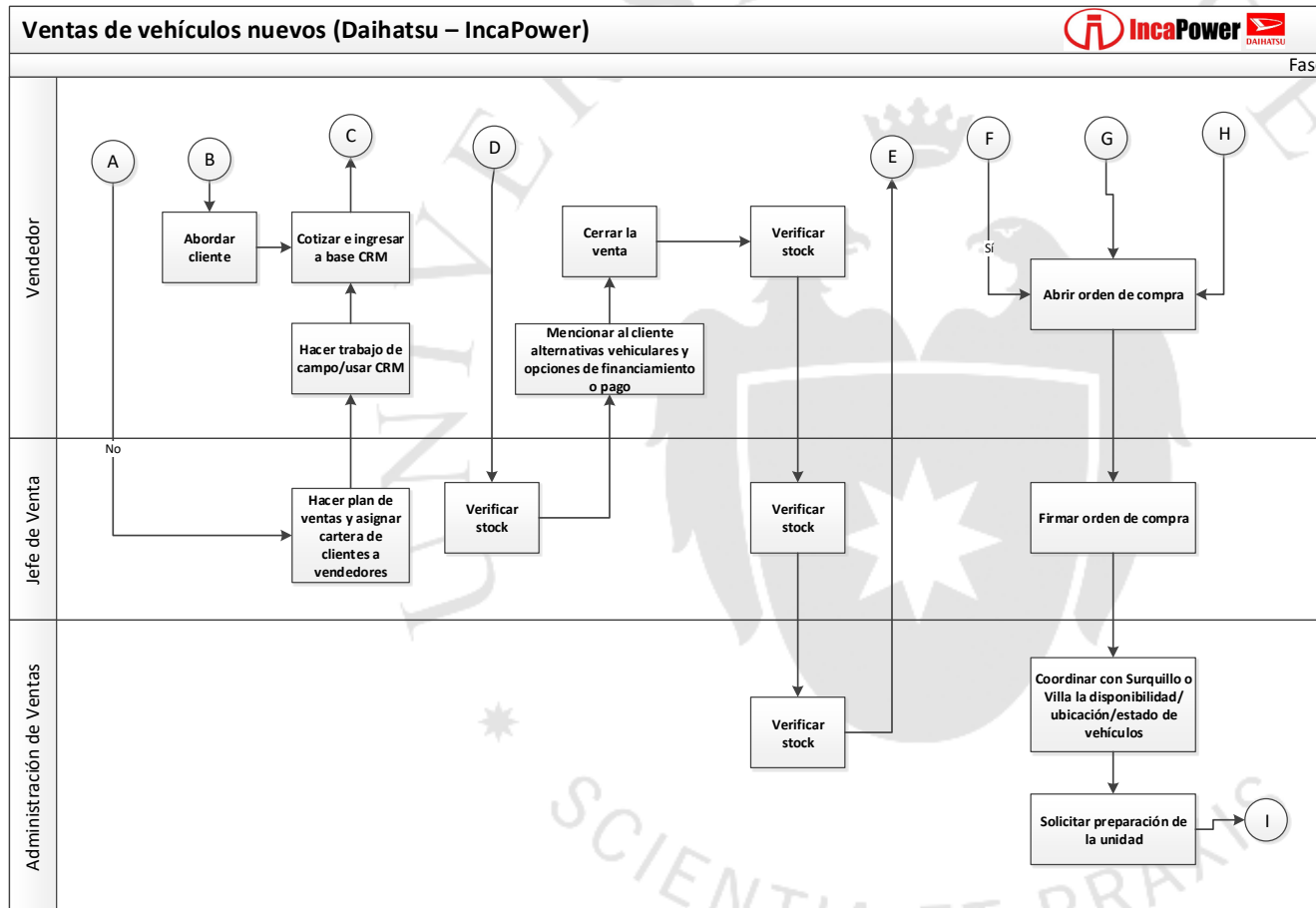


Figura 4.3

Venta de vehículos nuevos propuesto 3 de 4

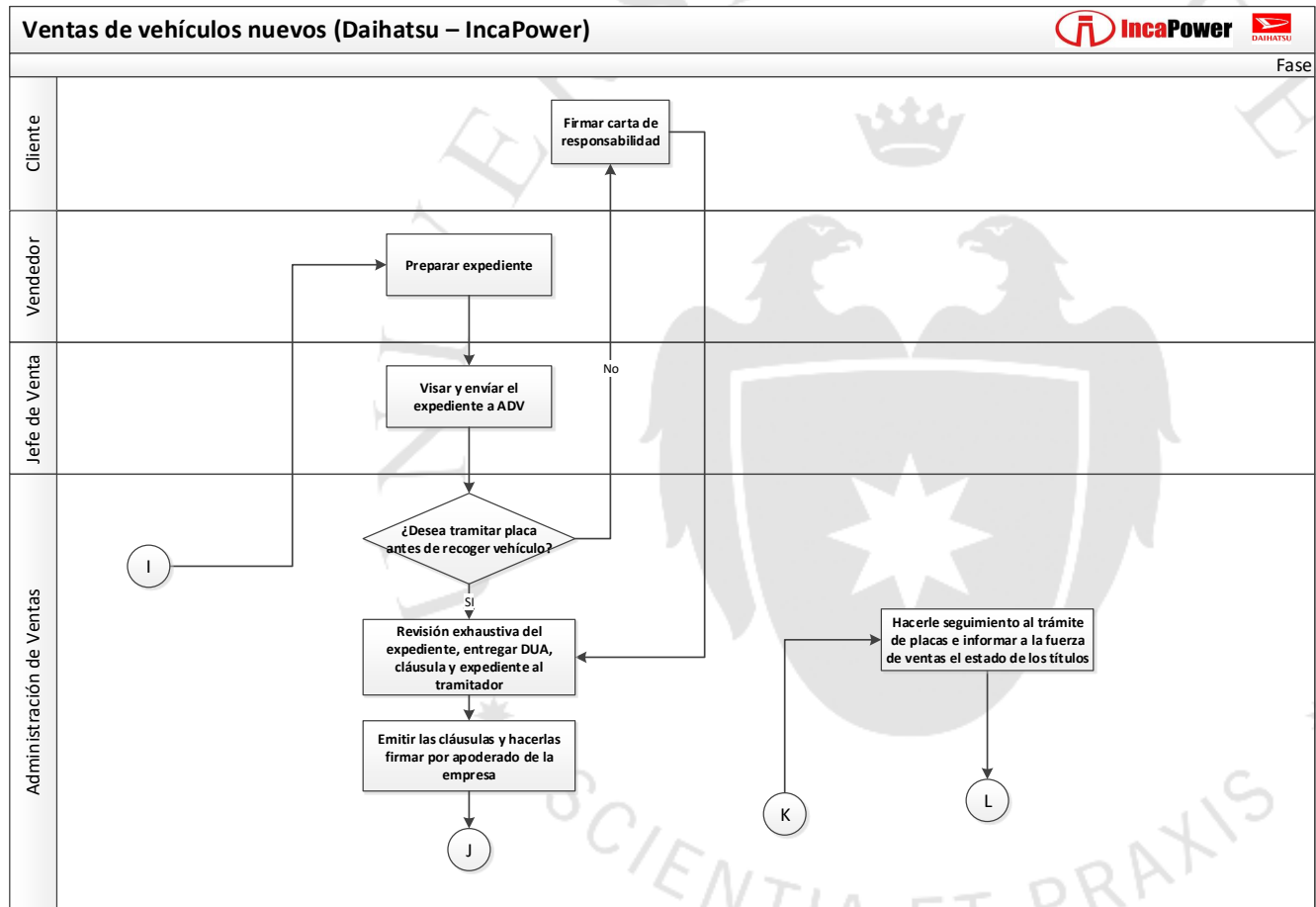
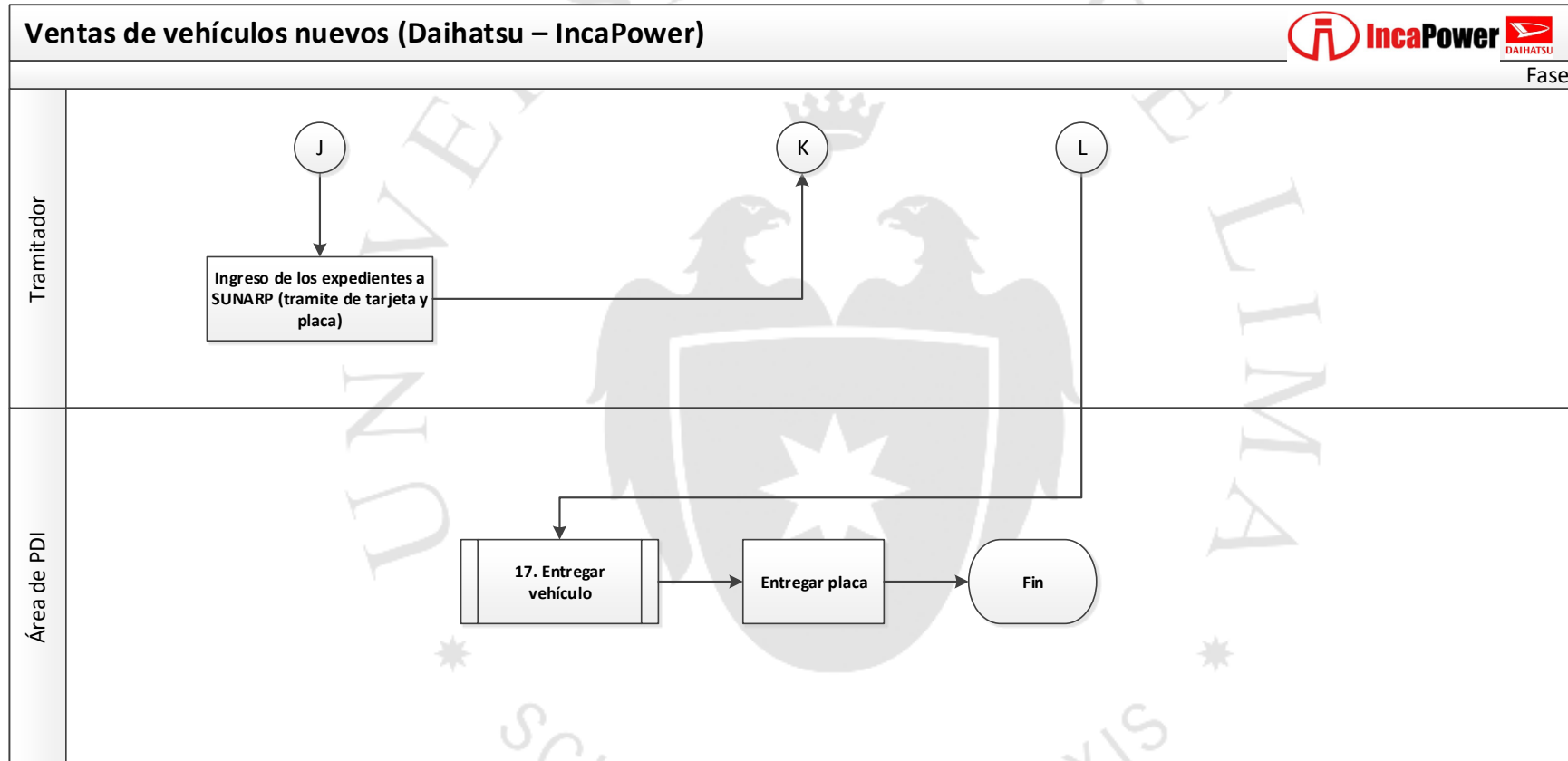


Figura 4.4

Venta de vehículos nuevos propuesto 4 de 4



Elaboración propia.

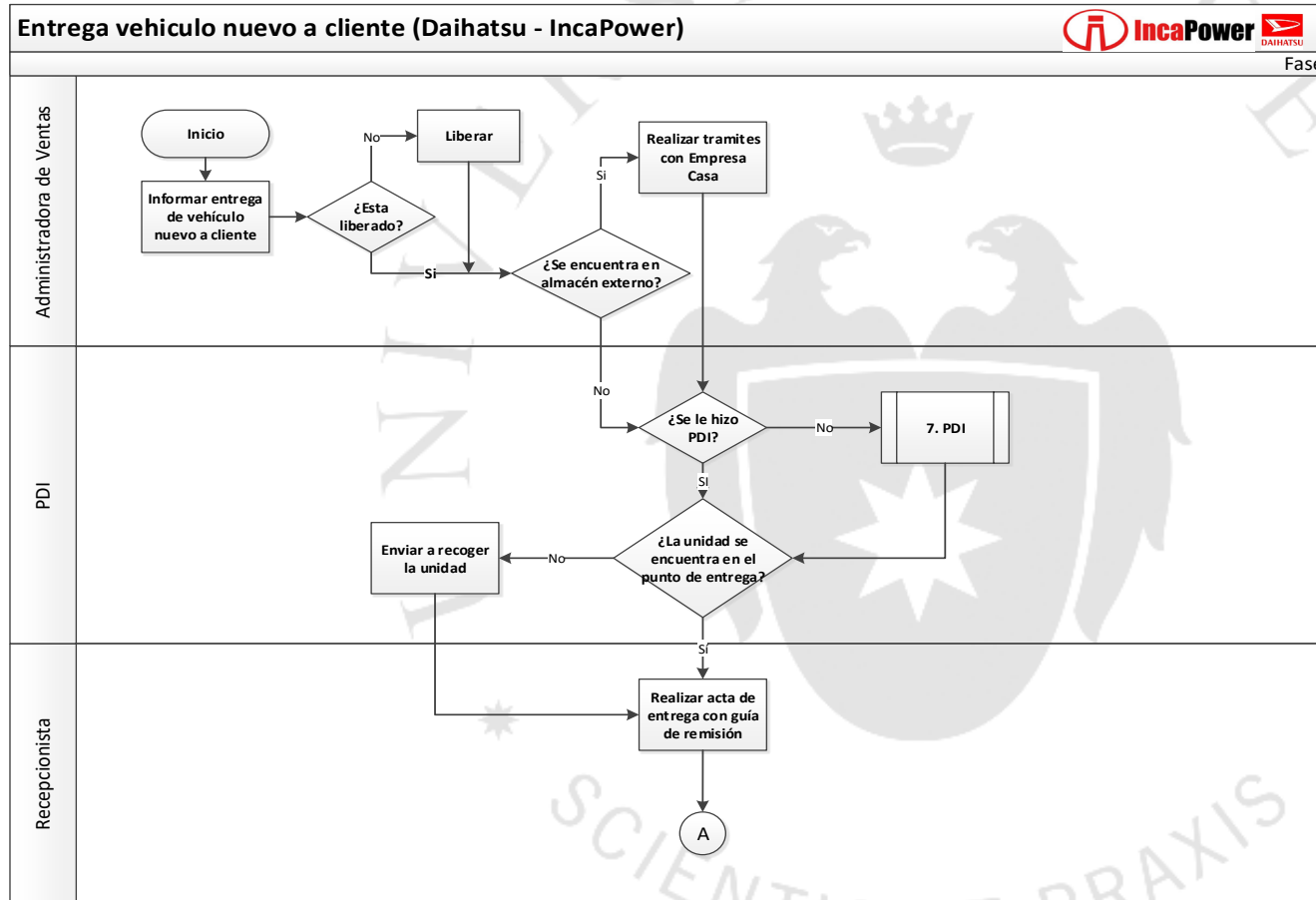
Proceso de entrega de vehículo nuevo a cliente:

- Administración de Ventas informa cuando un hay una venta nueva al departamento de PDI. De no estar liberado, se procede con la liberación de la unidad.
- De encontrarse en un almacén externo a la Empresa, se hace los trámites correspondientes para retirar la unidad. De no estar operativa la unidad, el departamento de PDI se encargará de ello.
- La Recepcionista es la encargada de hacer el acta de entrega de la unidad. El jefe de taller corrobora el acta y la ingresa al sistema.
- El mecánico es el responsable de preparar la unidad en mención y explicarle todas las características y funciones de éste al Cliente.
- Finalmente, el Cliente firma el acta de entrega, guía de remisión y acta de herramientas, para poder llevarse la unidad.



Figura 4.5

Entrega de vehículo nuevo propuesto



4.2. Taller de servicio por mantenimiento

Proceso de taller mantenimiento:

- El Cliente llegará al taller previa llamada del mismo solicitando el servicio o por llamada de telemarketing (CRM) del concesionario.
- El asesor de servicio será el encargado de recepcionar el vehículo del cliente, explicarle el diagnóstico y presupuestar.
- El asesor de servicio será el encargado de manejar el magnetoplan de trabajo y la programación del ERP.
- El mecánico será el encargado de hacer el diagnóstico de la unidad y hacer las reparaciones solicitadas.
- El cliente realizará el pago solo mediante tarjeta o depósito en cuenta.
- Existirá una persona exclusivamente encargada de cobrar y facturar. Ésta a su vez, confirmará con contabilidad los depósitos en cuenta del cliente si fuese el caso.

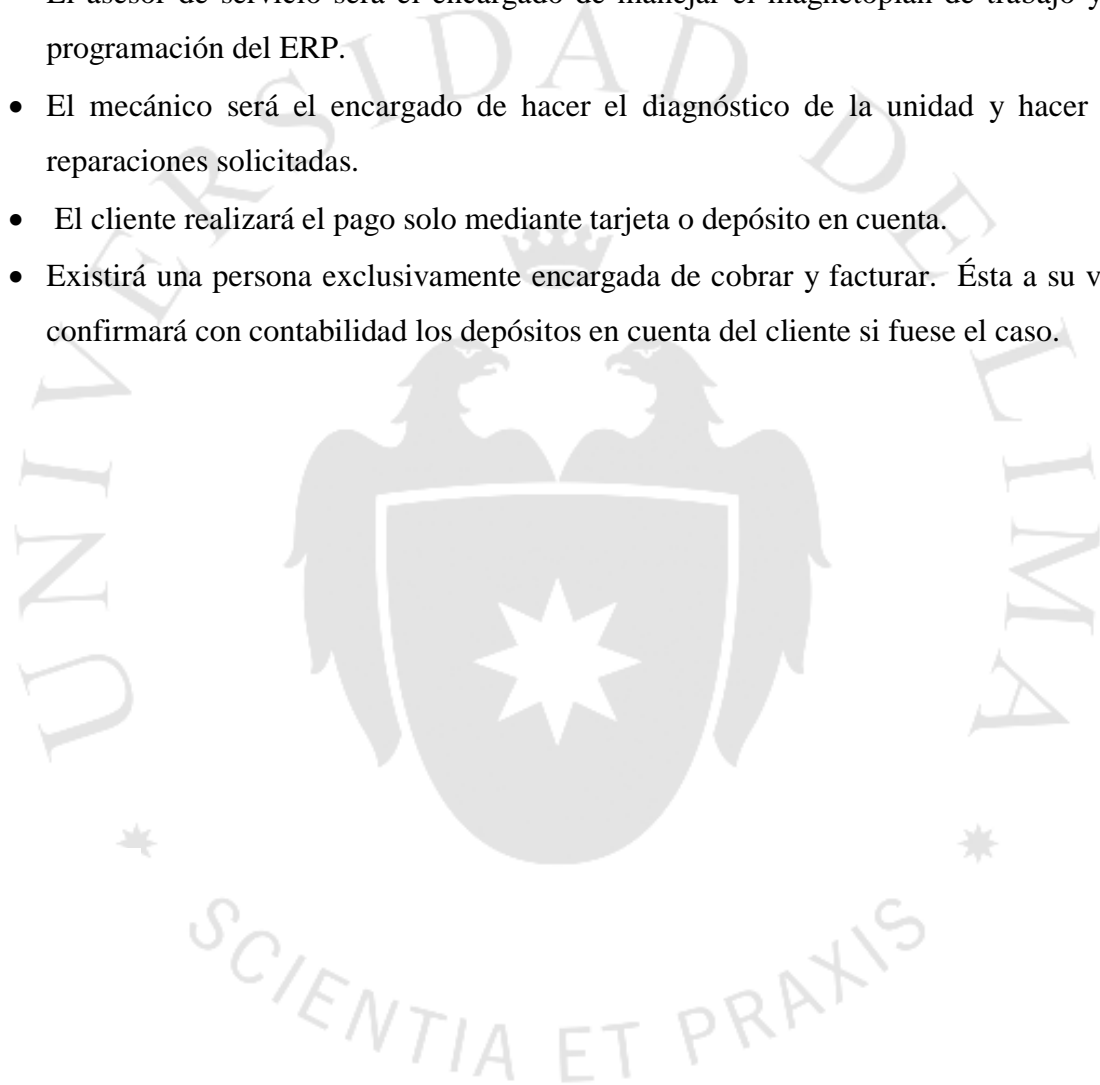


Figura 4.6

Taller de servicio por mantenimiento propuesto 1 de 3

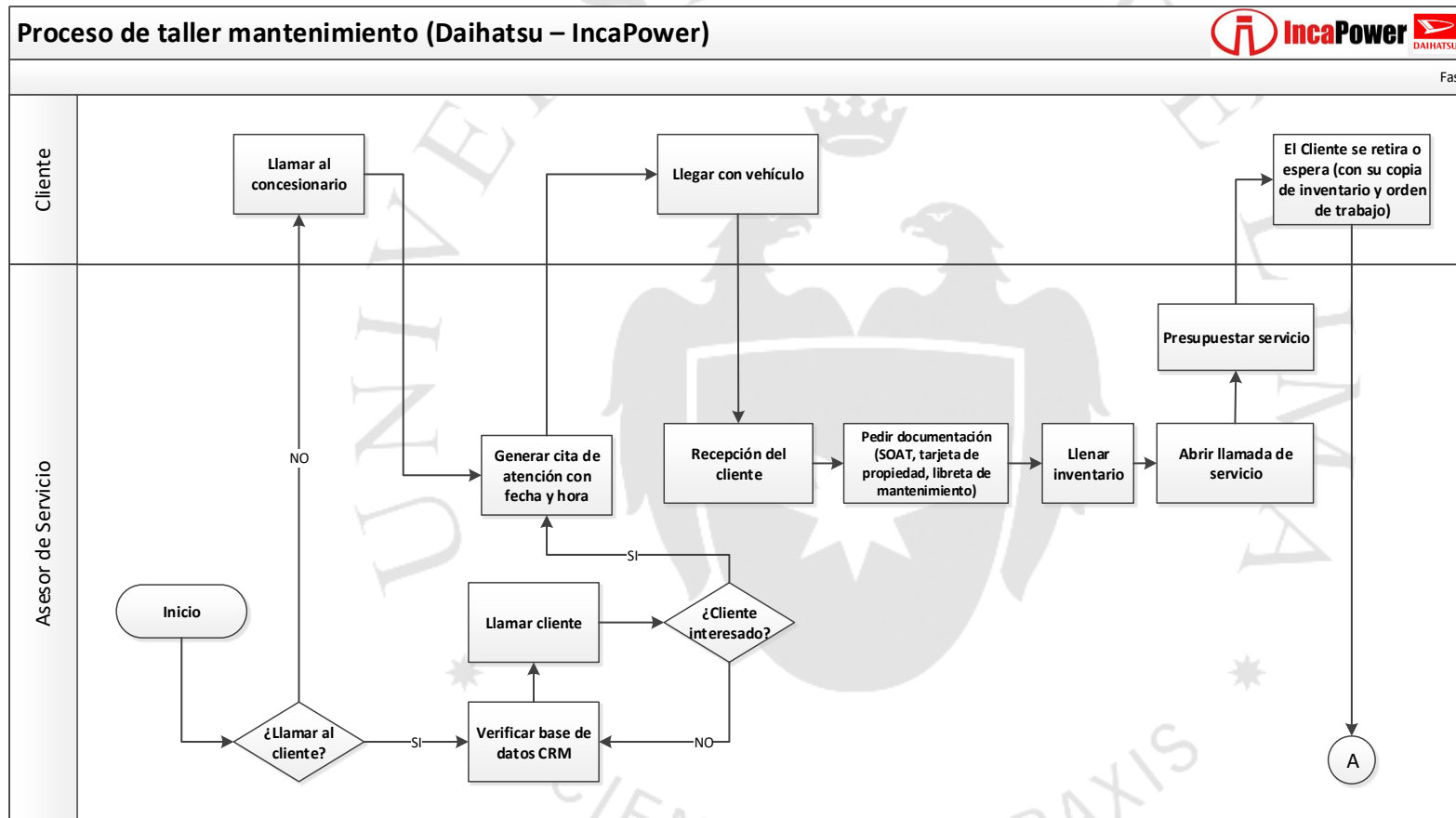


Figura 4.7

Taller de servicio por mantenimiento propuesto 2 de 3

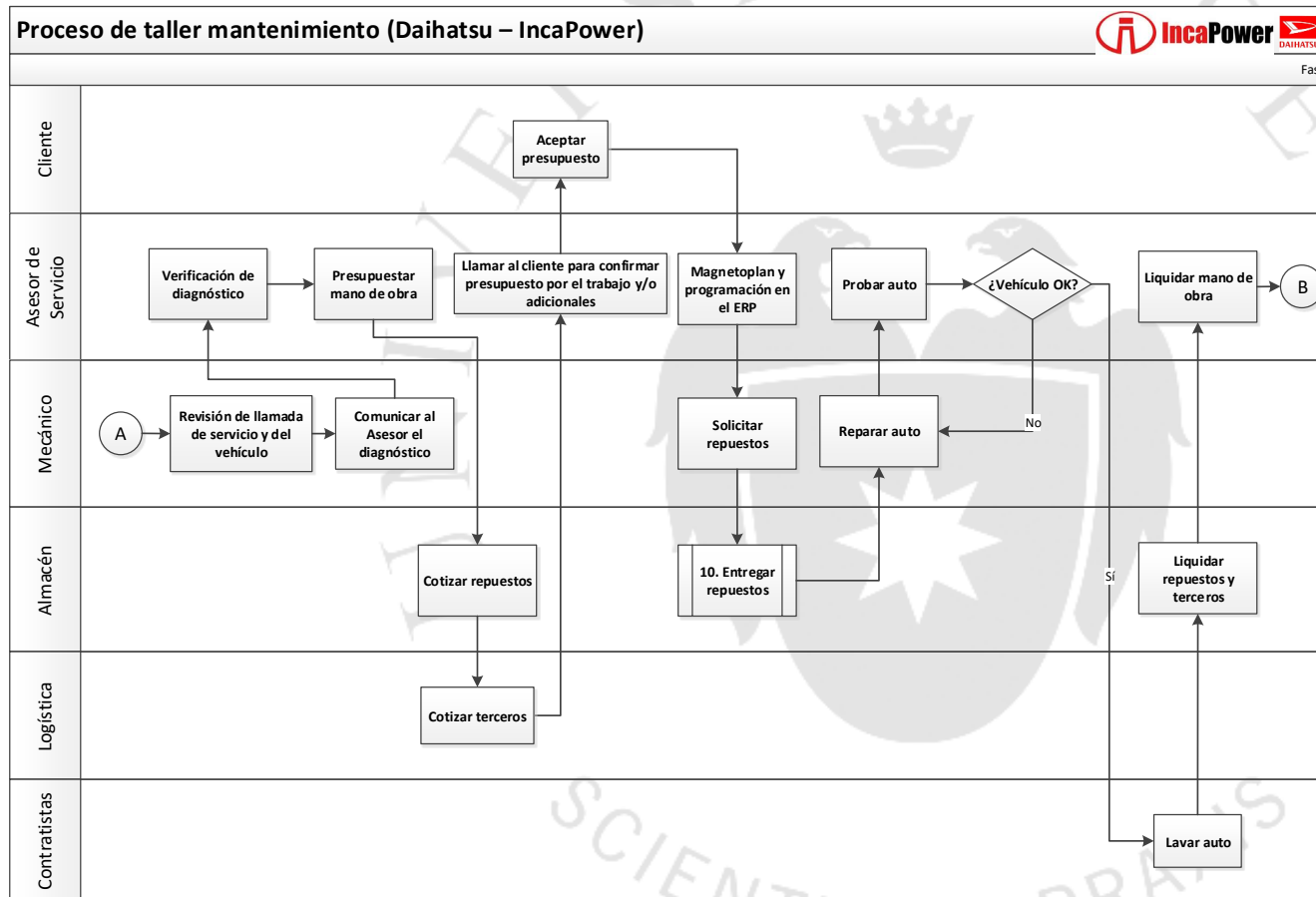
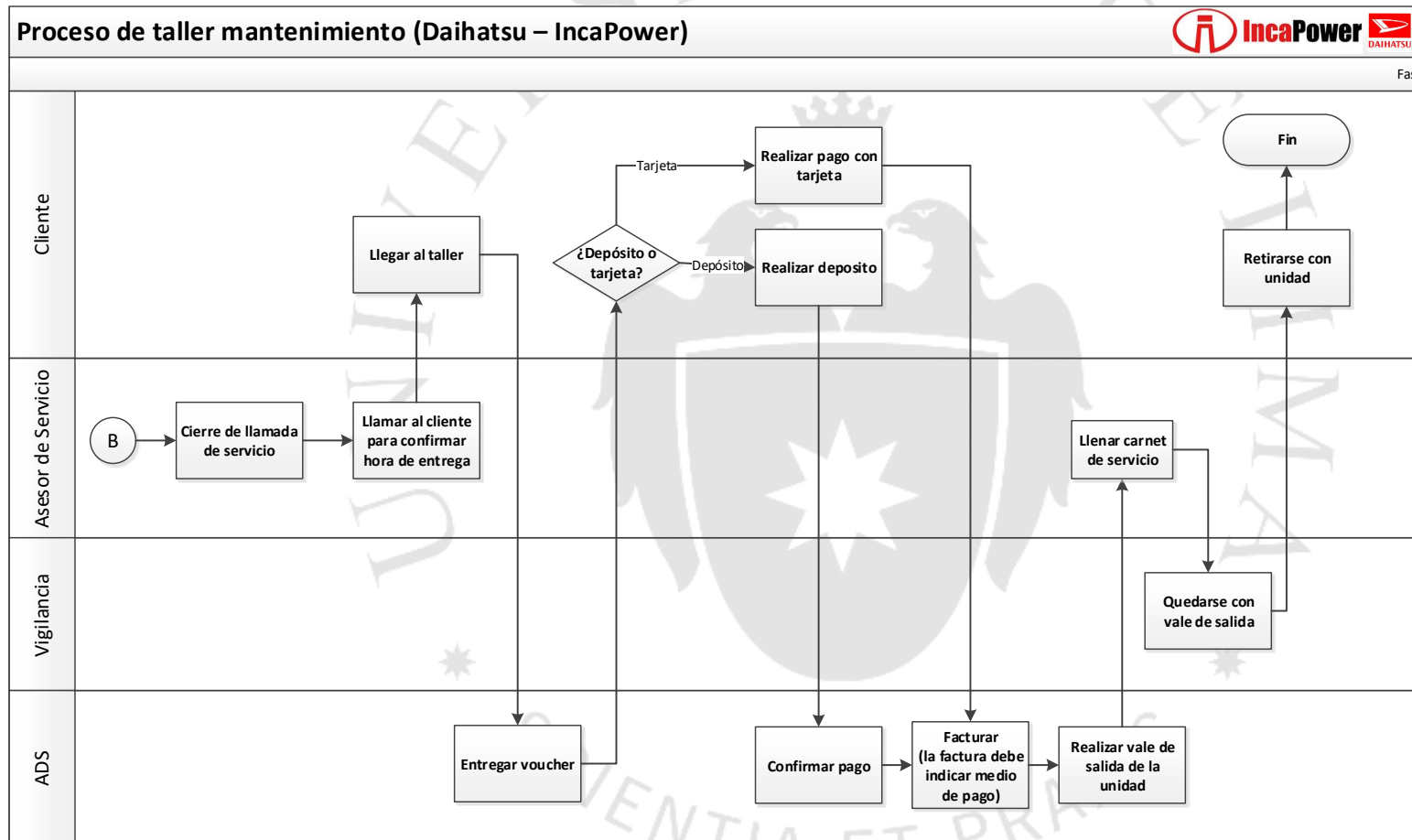


Figura 4.8

Taller de servicio por mantenimiento propuesto 3 de 3



4.3. Taller de servicio por siniestro

Proceso de servicio de taller por siniestros:

- El proceso comienza cuando el Cliente lleva el auto al taller por su cuenta o mediante una grúa. Inmediatamente un asesor de servicio recepciona el vehículo, le solicita los documentos correspondientes y realiza el inventario.
- Luego el jefe de taller atiende al Cliente y crea la llamada de servicio y presupuesta. Éste mismo es el encargado de comunicarse con el técnico de la compañía de seguros para que apruebe el presupuesto del taller.
- Después de que el presupuesto se encuentre aprobado, se procederán con los trabajos de planchado, pintura y reparaciones según correspondan.
- El jefe de taller es el encargado luego de hacer el control de calidad a la unidad y cerrar la llamada de servicio.
- Facturación realiza 2 facturas, una es para la compañía de seguros, y otra es el deducible que tiene que pagar el Cliente.
- Antes de proceder a pagar, el Cliente firma la conformidad por los trabajos. Finalmente, Facturación se encarga de hacer el vale de salida, para que el Cliente se retire sin problemas.

Figura 4.9

Taller de servicio por siniestro propuesto 1 de 3

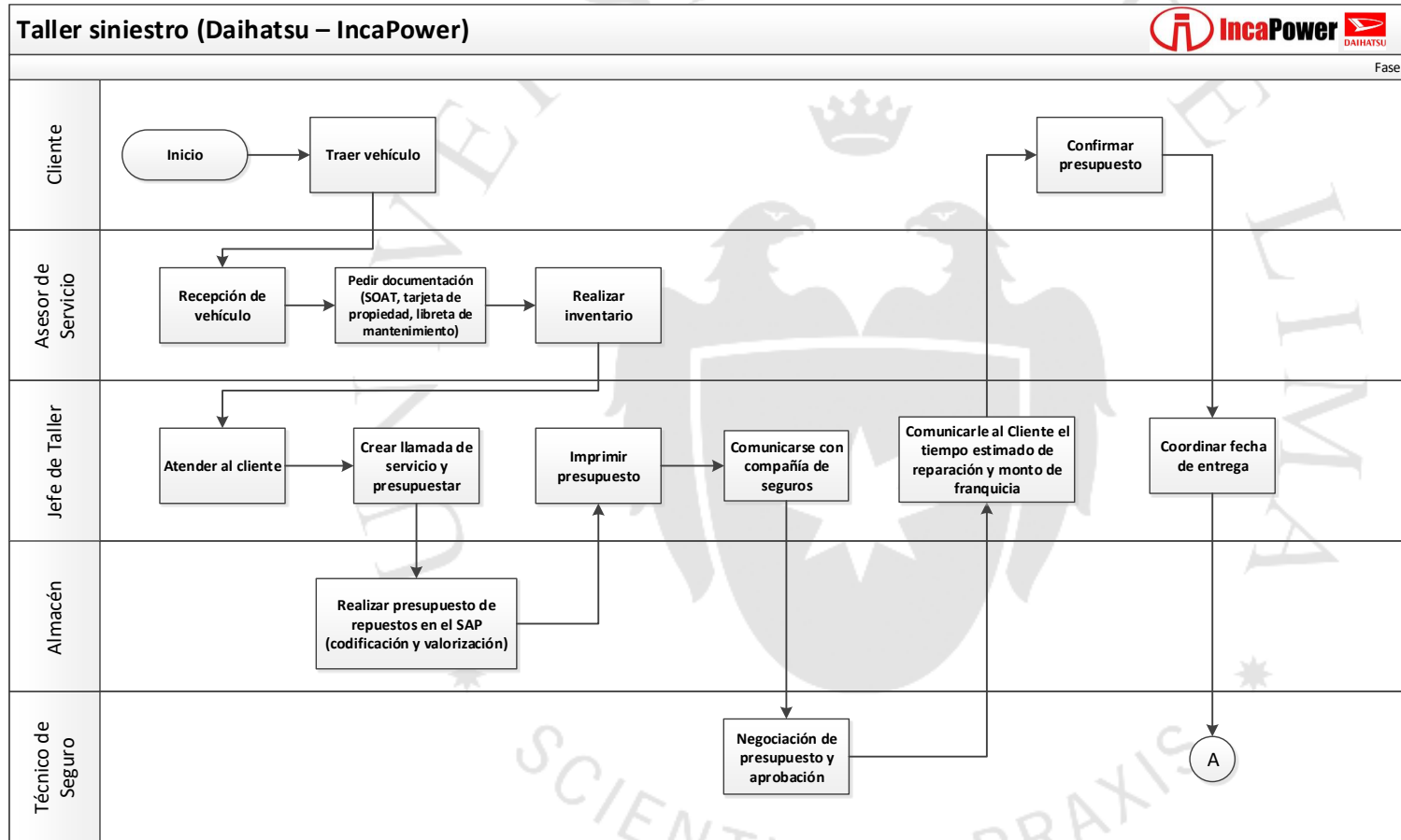


Figura 4.10

Taller de servicio por siniestro propuesto 2 de 3

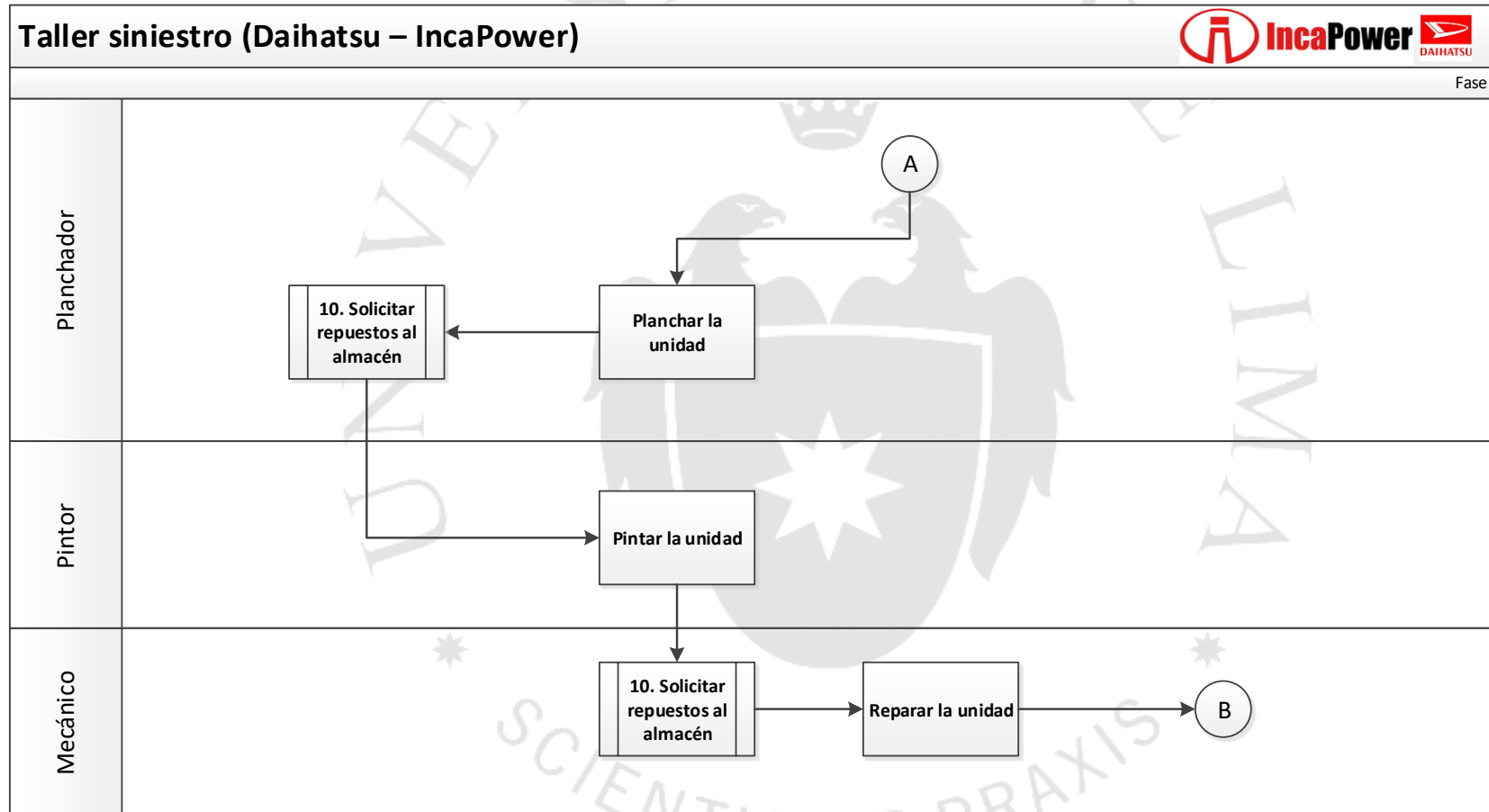
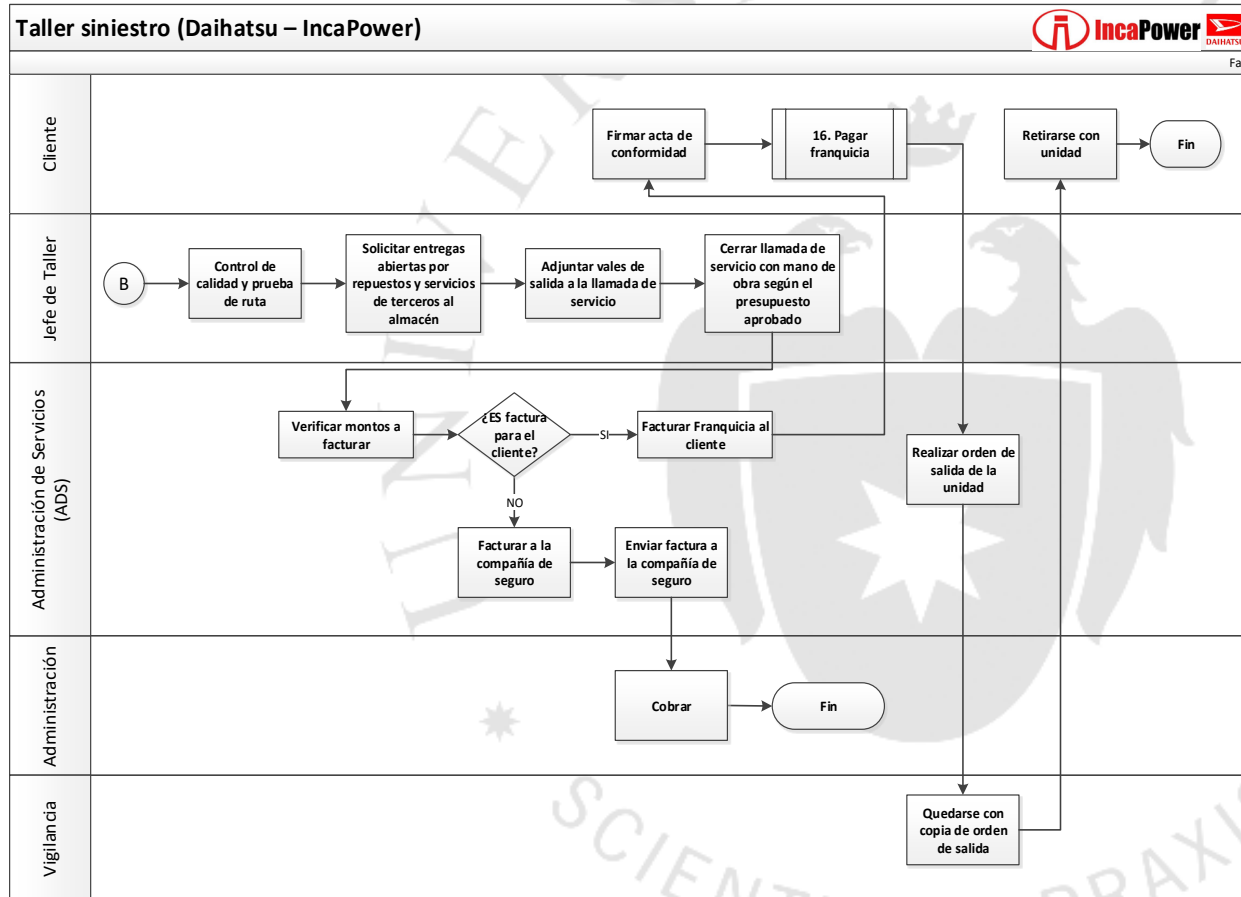


Figura 4.11

Taller de servicio por siniestro propuesto 3 de 3



4.4. Taller de servicio por auxilio mecánico

Proceso de auxilio mecánico:

- El proceso comienza cuando el Cliente avisa al concesionario que tiene un problema serio y necesita auxilio mecánico.
- Es responsabilidad del jefe de taller verificar si el vehículo en mención se encuentra en el año de garantía y con los mantenimientos completos. De ser así, envía a un mecánico para la atención.
- Una vez en el sitio, el mecánico verifica la unidad, de poder repararla ahí mismo, procede; caso contrario, gestiona el envío de una grúa a fin de llevar la unidad al taller más cercano para la reparación.
- Luego de reparar la unidad, el mecánico rinde gastos de reparación y viáticos, los cuales son ingresados abriendo una llamada de servicio por el jefe de taller.
- Finalmente, los gastos incurridos son facturados de Toyohatsu a Diamante.

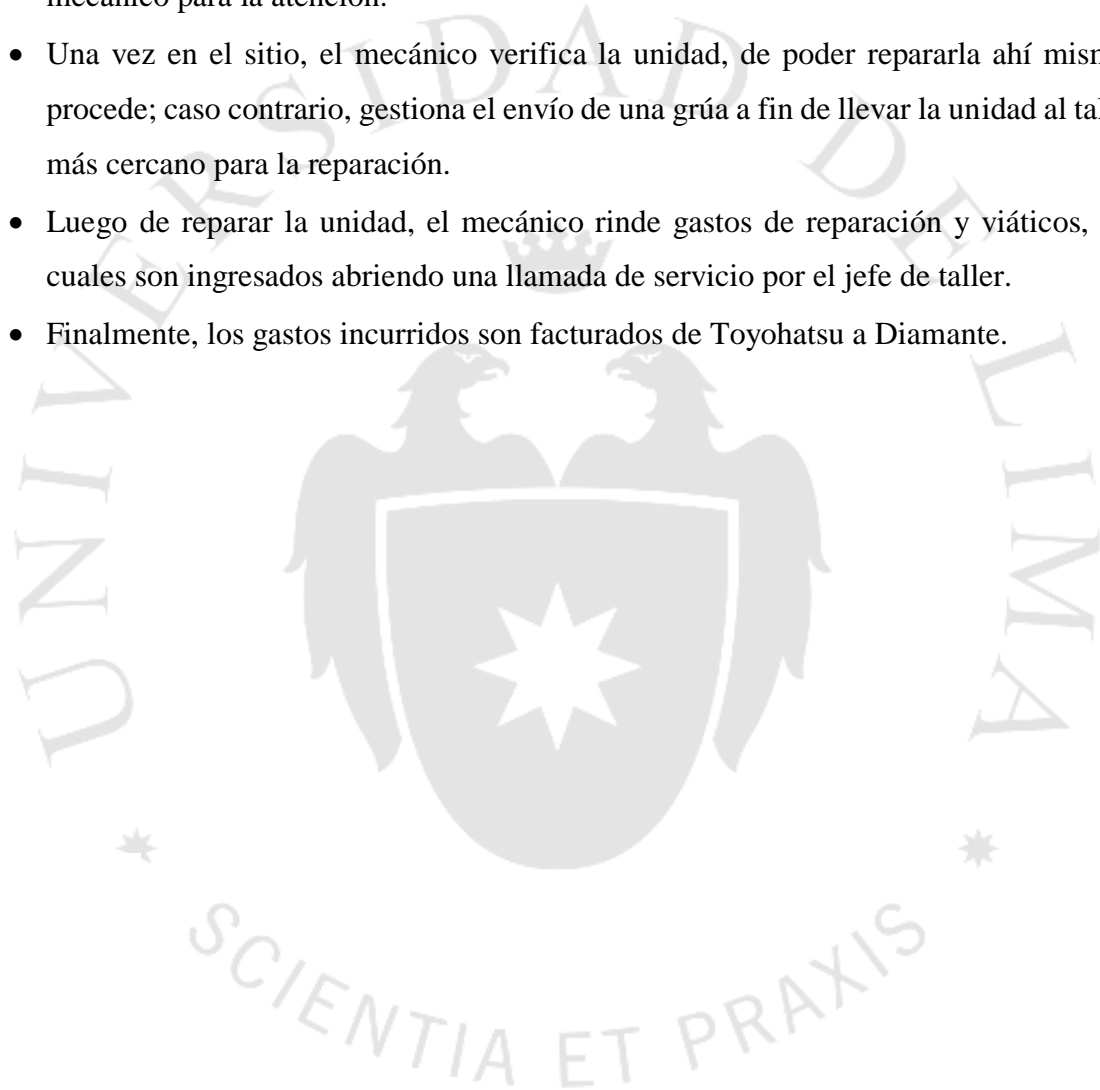


Figura 4.12

Taller de servicio por auxilio mecánico propuesto 1 de 2

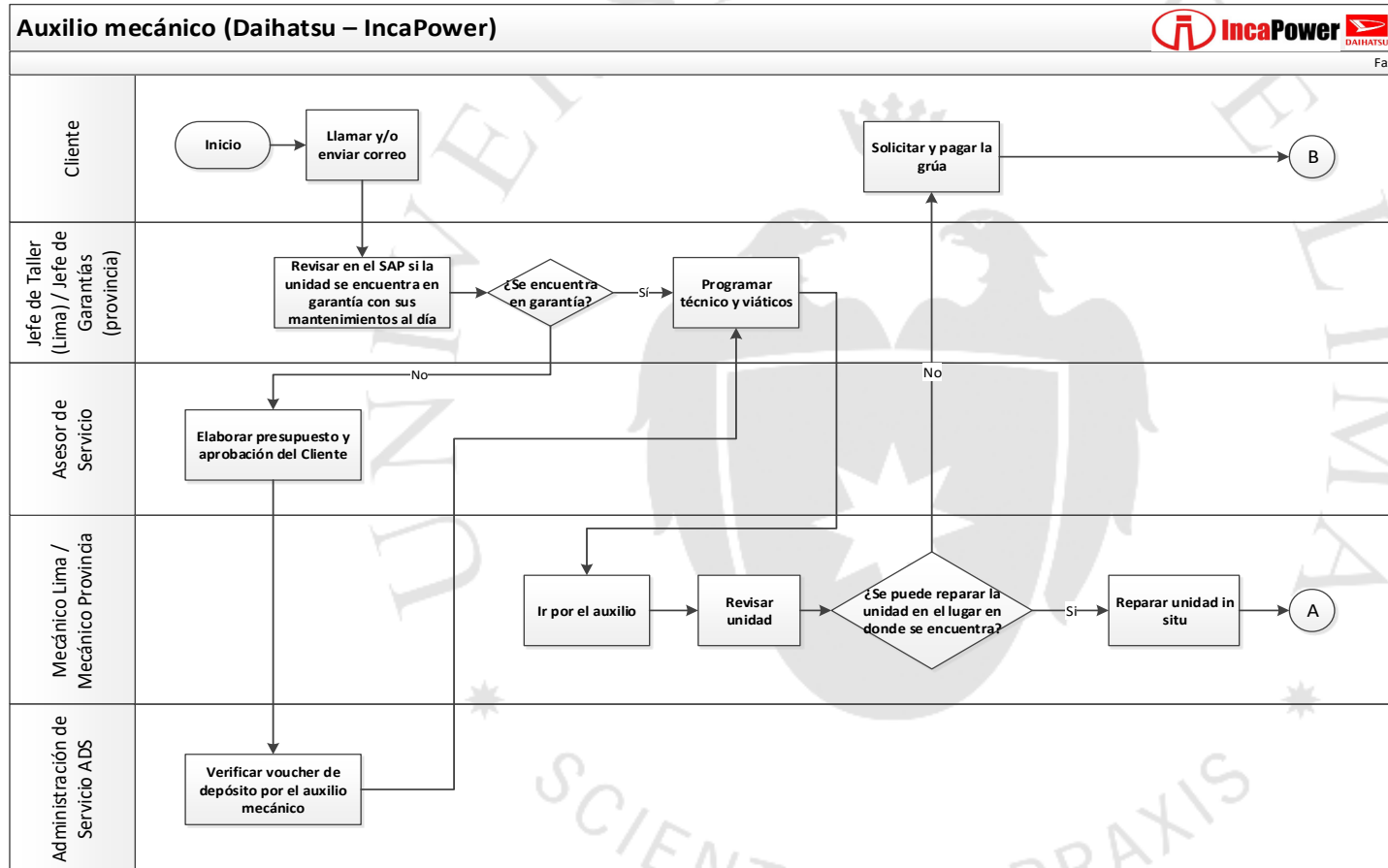
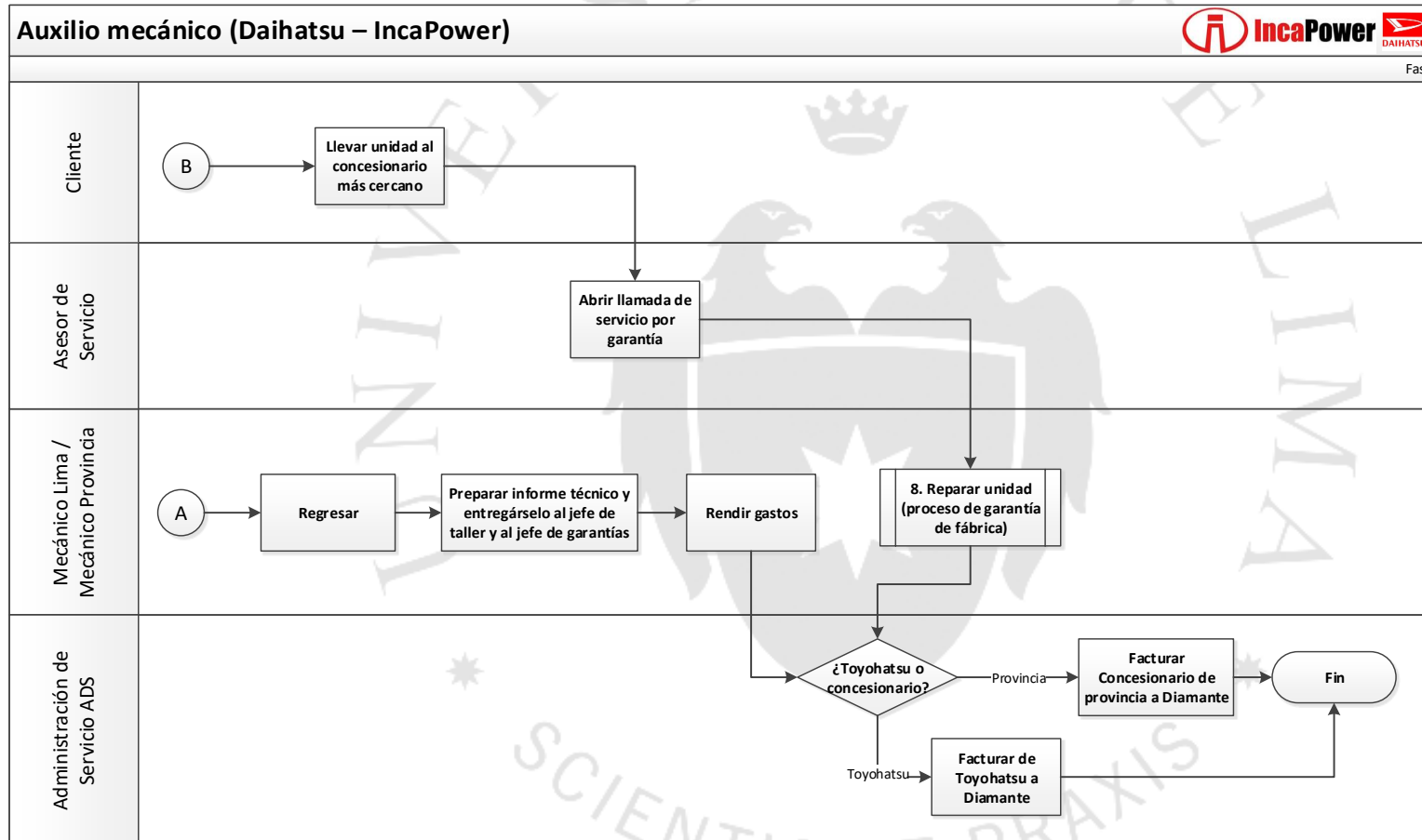


Figura 4.13

Taller de servicio por auxilio mecánico propuesto 2 de 2



4.5. Importación de vehículos

Proceso de importación de vehículos:

- El proceso comienza cuando el Gerente de Ventas mediante la ayuda del sistema MRP principalmente, obtiene la cantidad o el lote de autos a importar por marca y modelo. Es el Gerente General el encargado de solicitar al proveedor una proforma.
- El Asistente Administrativo se encarga de crear la solicitud de carta de crédito y asegura las unidades. El banco peruano recibe la carta y emite el Swift (aval de crédito).
- El proveedor de vehículos recibe el Swift, fabrica los automóviles y avisa al banco que ya se encuentran listos, a fin de que sean cancelados. El banco peruano se encarga del pago.
- De no financiarse la deuda con el banco peruano, el Asistente Administrativo se encarga de hacer la gestión del pago al banco en mención; de lo contrario, el Asistente Administrativo crea el documento pagaré y demás necesarios. El agente de aduanas tramita la nacionalización de los autos y el Asistente Administrativo gestiona el pago de los derechos de aduana.
- Una vez que llegan las unidades al puerto, el agente aduanero envía la nacionalización de los vehículos e impuestos pagados.
- Administración de ventas revisa la conformidad de los documentos de nacionalización y pago de impuestos, dando su conformidad. Finalmente, contabilidad y finanzas hacen el ingreso de mercadería al sistema y costeo de importación.

Figura 4.14

Importación de vehículos propuesto 1 de 2

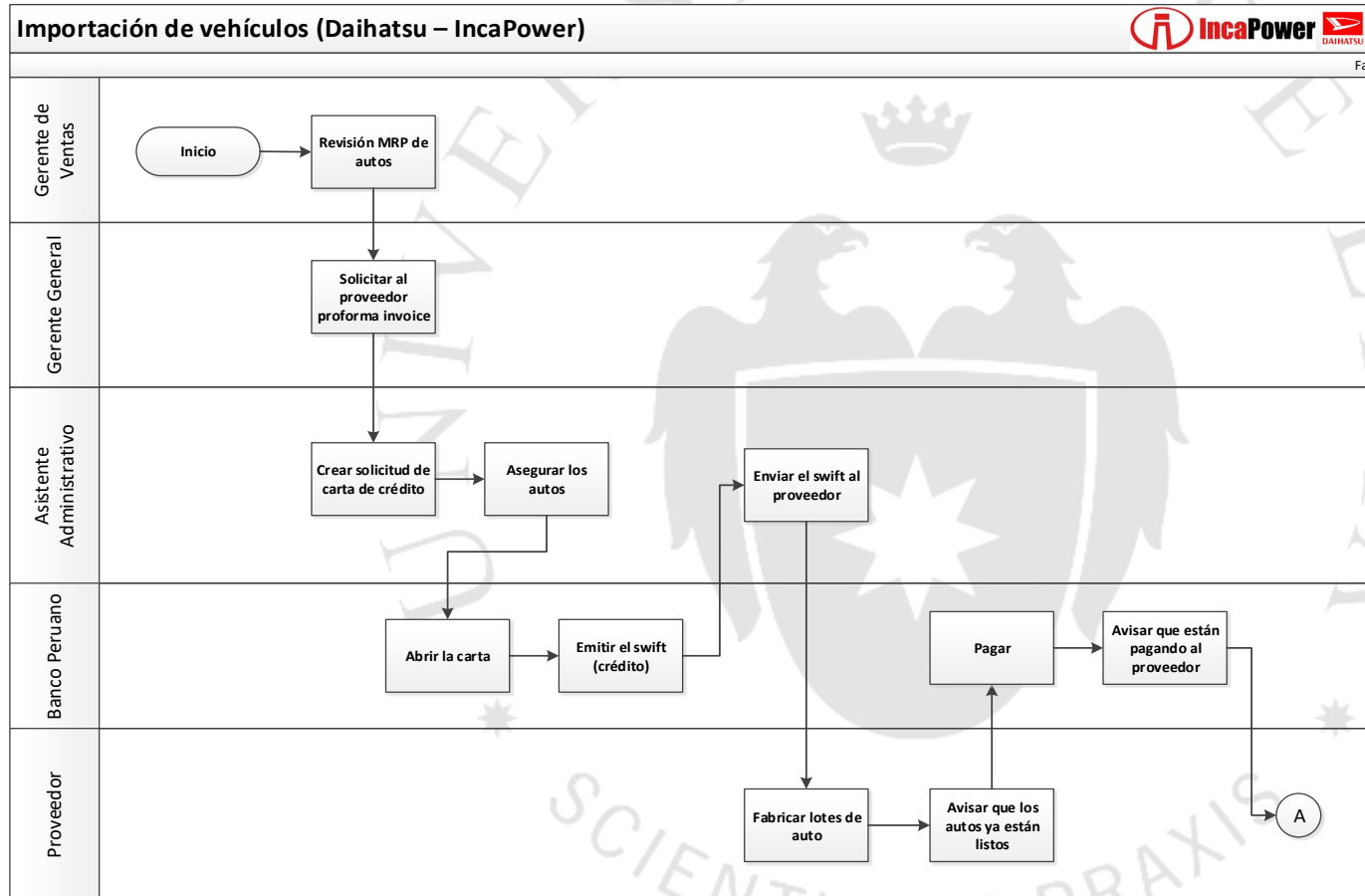
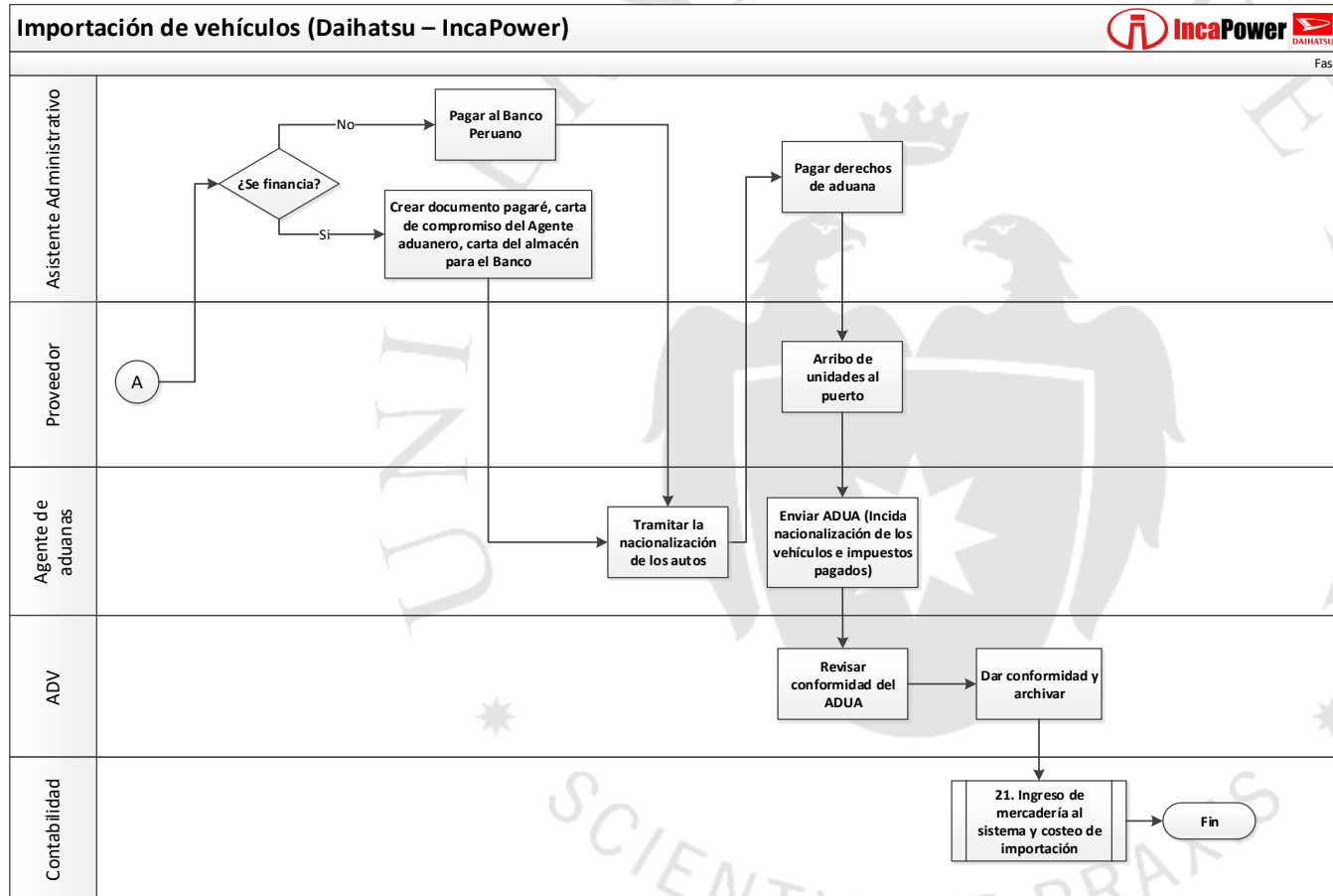


Figura 4.15

Importación de vehículos propuesto 2 de 2



4.6. Importación de repuestos

Proceso de compras importación de repuestos:

- Un área o encargado directo de logística será el responsable de hacer el plan de compras de acuerdo a los niveles de stock, demanda histórica, mercadería por llegar, sugerencias de taller, etc.
- El mismo encargado de logística (o de preferencia un comprador exclusivamente) será el responsable de emitir las órdenes de compra a los proveedores, previa autorización de montos por la Gerencia General.
- Un asistente administrativo será la persona encargada de hacer los depósitos con los pagos correspondientes a los proveedores. Ésta persona a su vez será responsable de provisionar documentos, valorizar e ingresar facturas de la importación.
- El agente aduanero se encargará de hacer el desaduanaje y la entrega de la mercadería a los locales de la Empresa.
- El personal de almacén serán quienes recepcionen físicamente los repuestos y guías de remisión; además de hacerle la entrada al sistema del nuevo stock.

Figura 4.16

Importación de repuestos propuesto 1 de 3

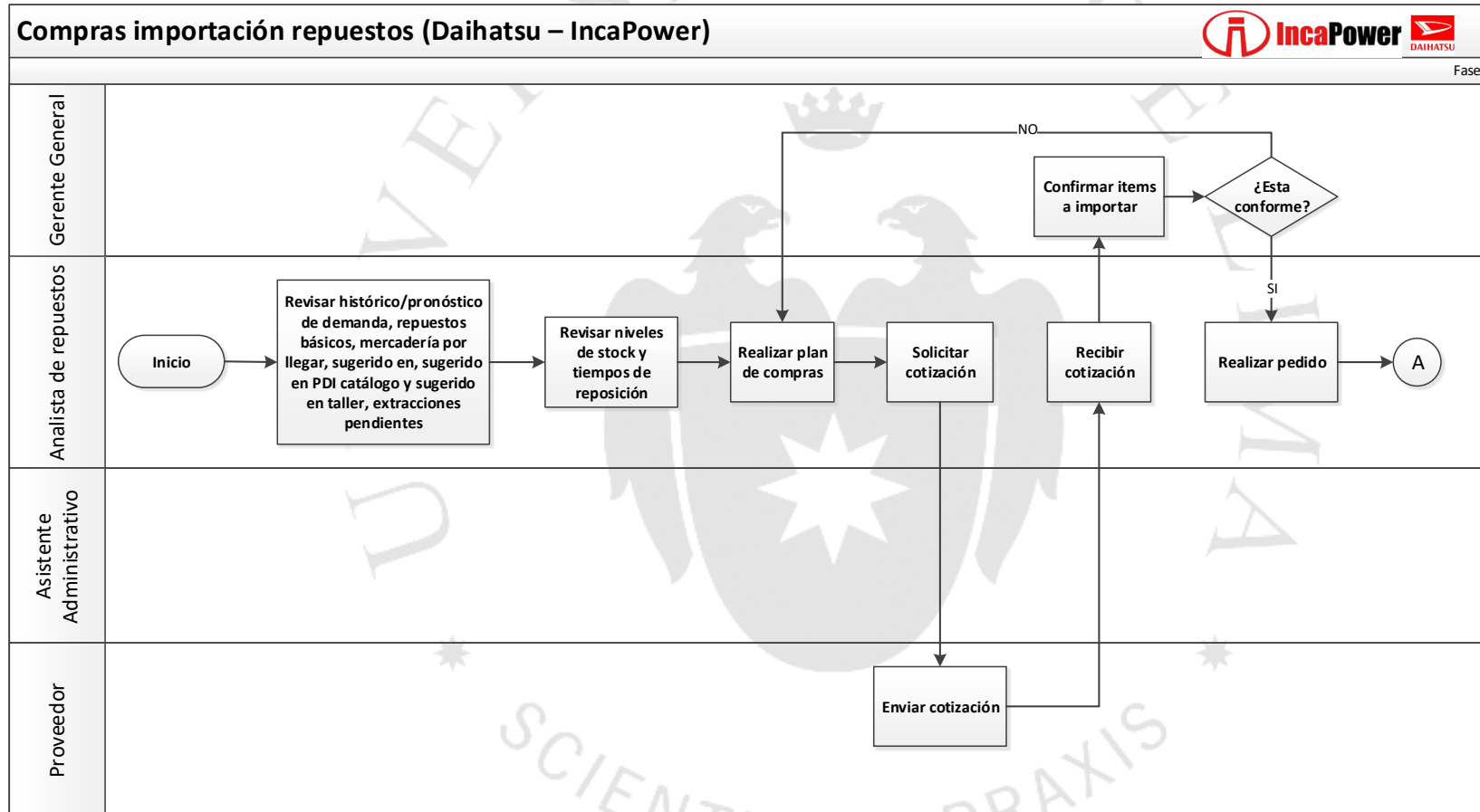


Figura 4.17

Importación de repuestos propuesto 2 de 3

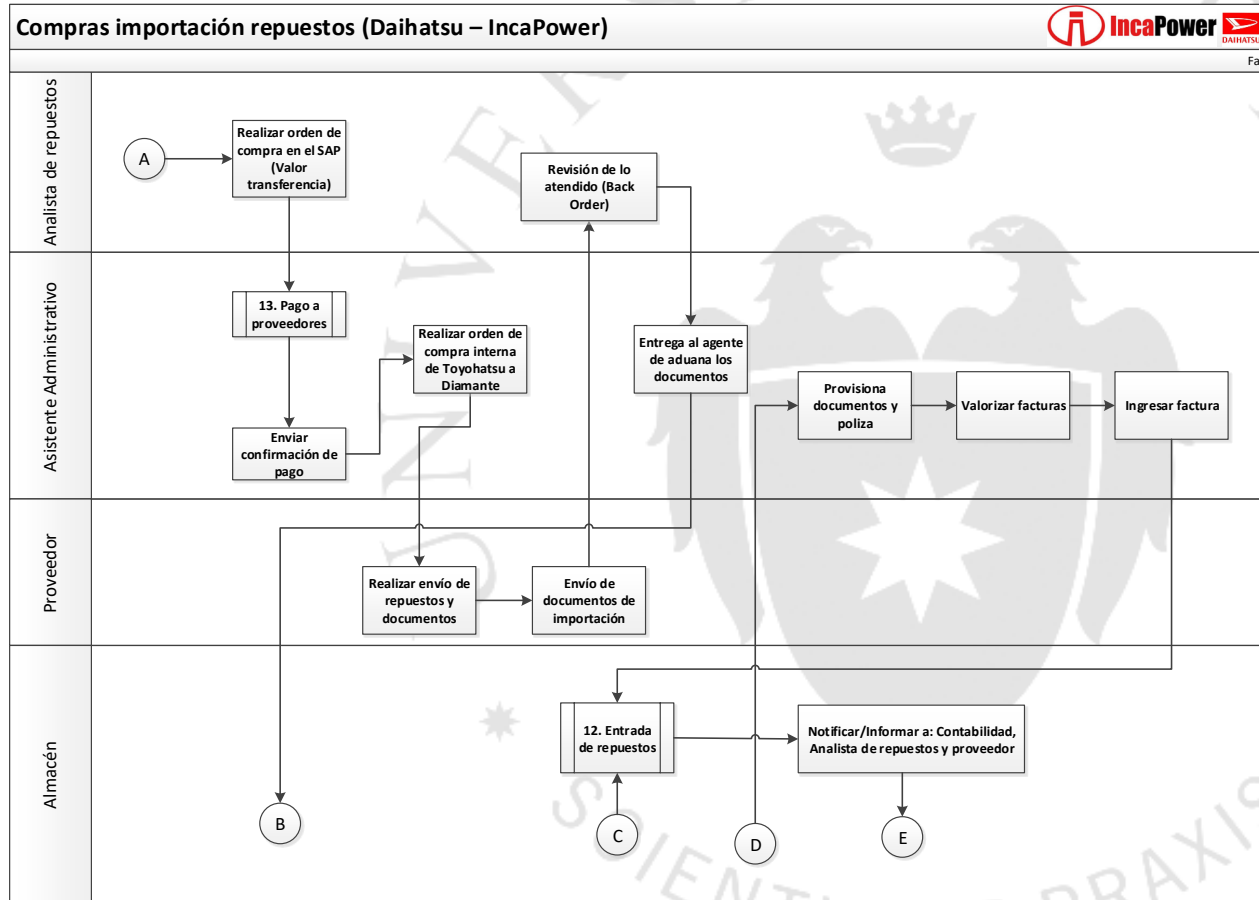
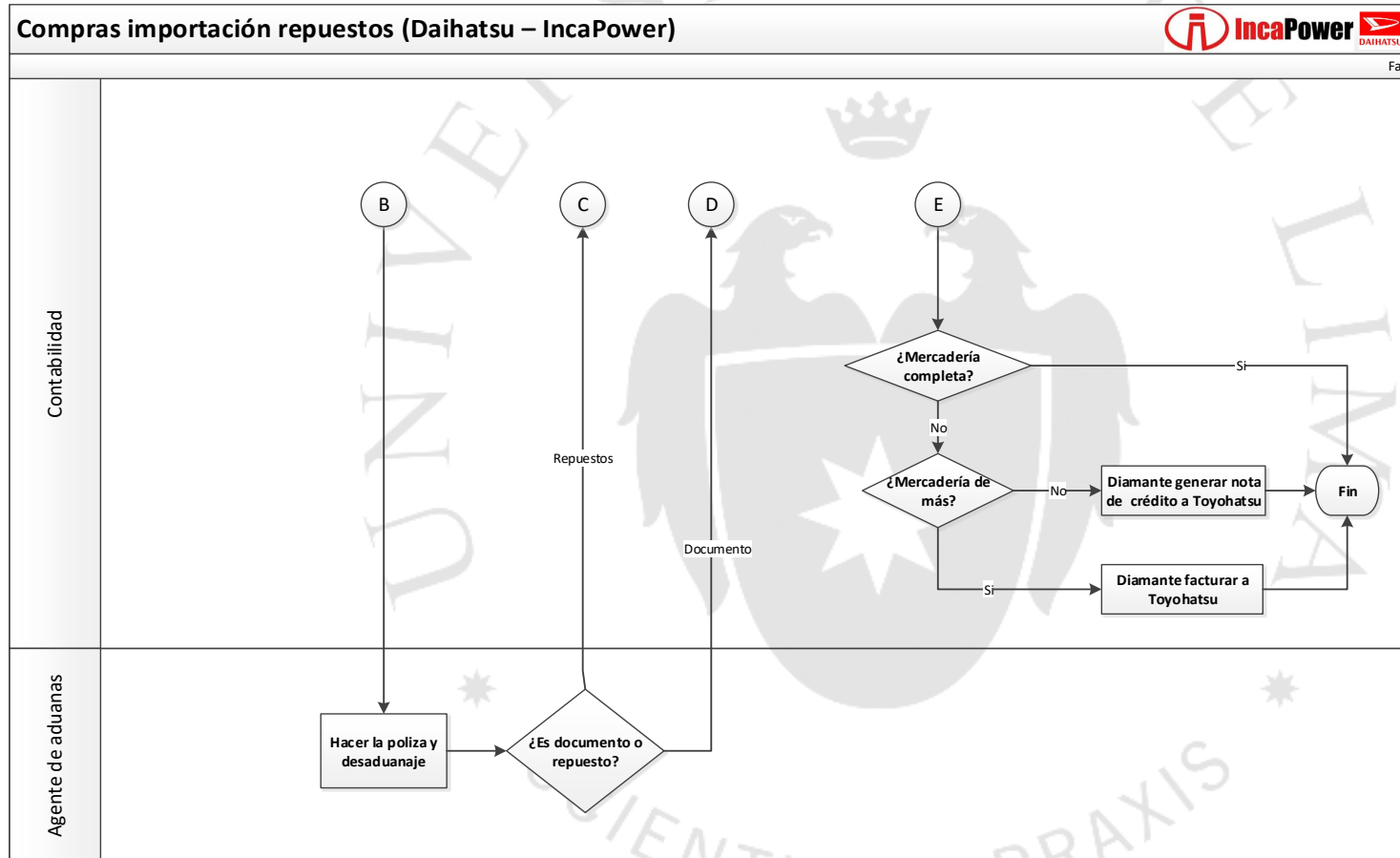


Figura 4.18

Importación de repuestos propuesto 3 de 3



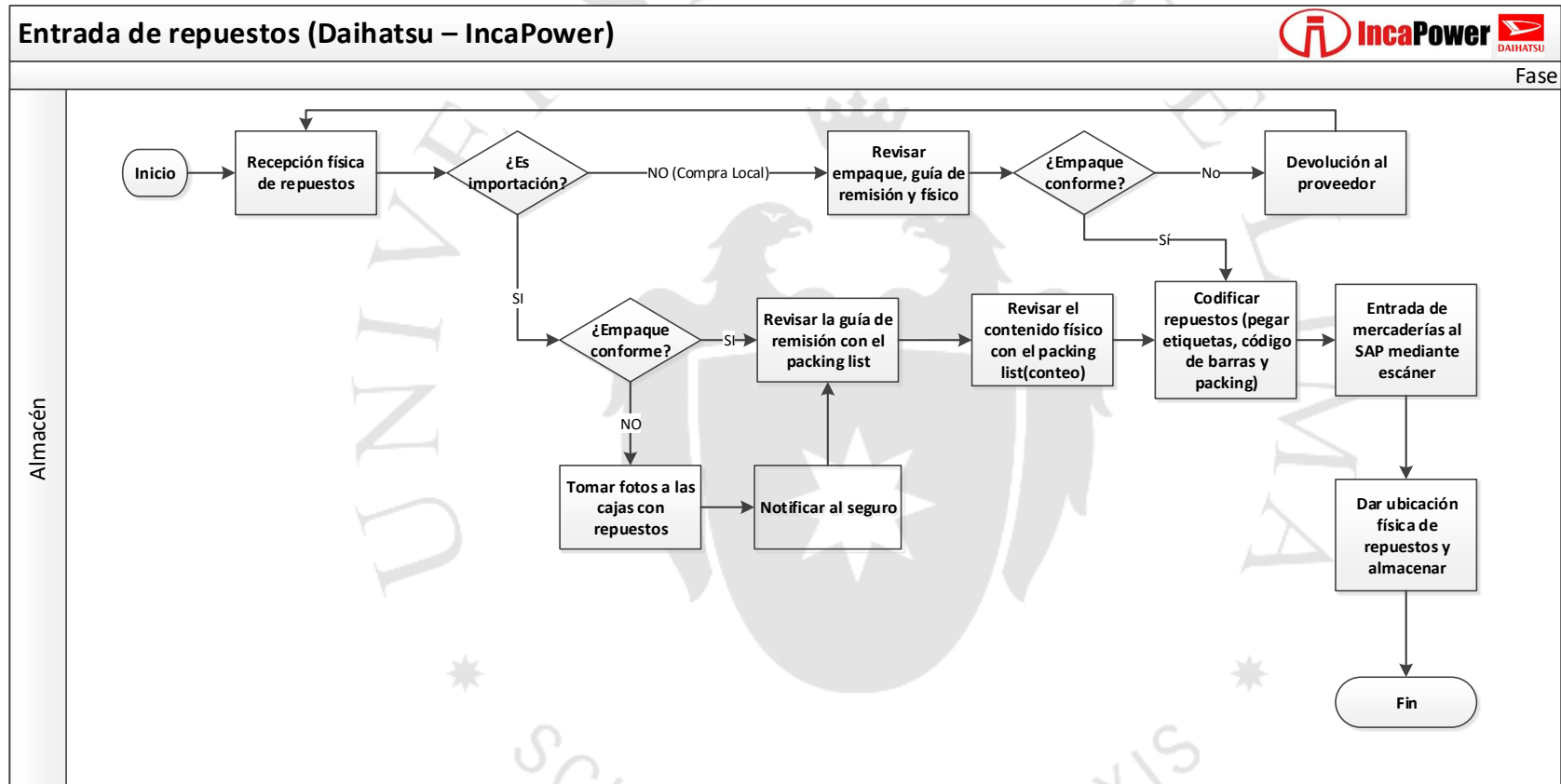
Proceso de entrada/ingreso de repuestos al almacén:

- El proceso comienza con la recepción física de la mercadería. De ser una importación, los almaceneros revisan la conformidad de los empaques, contrastan la guía de remisión con el packing list, y revisan el contenido físico.
- Se procede luego a codificar los repuestos, pegando las etiquetas con los códigos de barra. Finalmente se realiza la entrada de mercaderías mediante láser al sistema y se da ubicación física a los repuestos.



Figura 4.19

Proceso de repuestos del almacén propuesto



Elaboración propia.

4.7. Recepción y acondicionamiento de vehículos recién importados PDI (Pre Delivery Inspection)

Proceso de PDI:

- El operador logístico indica el arribo de unidades al puerto. De ser unidades desarmadas, éste las envía en contenedores a Villa, caso contrario (unidades rodantes), el Gerente de Ventas indica destino de unidades, las cuales serán recogidos por una empresa de servicio de conducción.
- Las unidades antes de ser recogidas, son revisadas mediante un check list y son abastecidas por combustible, por los mecánicos del concesionario. Luego las llevan al almacén de destino (Villa principalmente).
- A los contenedores que ingresan a villa se les realiza el destrincado en el primer nivel del local, mediante los contratistas asignados. Los anteriores realizan el ensamblaje básico en el mismo lugar, a fin de poder mover las unidades.
- El área de PDI realiza una inspección del estado general de las unidades y hace el inventario, a fin de aprobar los trabajos que se necesiten hacer.
- El almacenamiento de las unidades se lleva a cabo en los niveles 3 y 4 de Villa.
- El Gerente de Ventas es el encargado de comunicar las ventas, separaciones y unidades para exhibición, a fin de programar la puesta de operatividad de las mismas.
- El Gerente de Villa elabora la programación del PDI mediante el sistema ERP y el Magnetoplan. Luego da la orden para retirar la unidad del almacén (niveles 3 y 4), o mandarla a traer desde un almacén externo, hacia el nivel 2, el cual es el taller de PDI.
- Una vez realizado las reparaciones mecánicas y eléctricas, el área de PDI se encarga de realizar una prueba de ruta. De necesitarse planchado y pintura, los contratistas correspondientes, procederán con los trabajos.
- PDI terminado los trabajos realiza un control de calidad y da la conformidad correspondiente.

Los trabajos realizados son facturados a la empresa Diamante del Pacífico.

Figura 4.20

Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 1 de 5

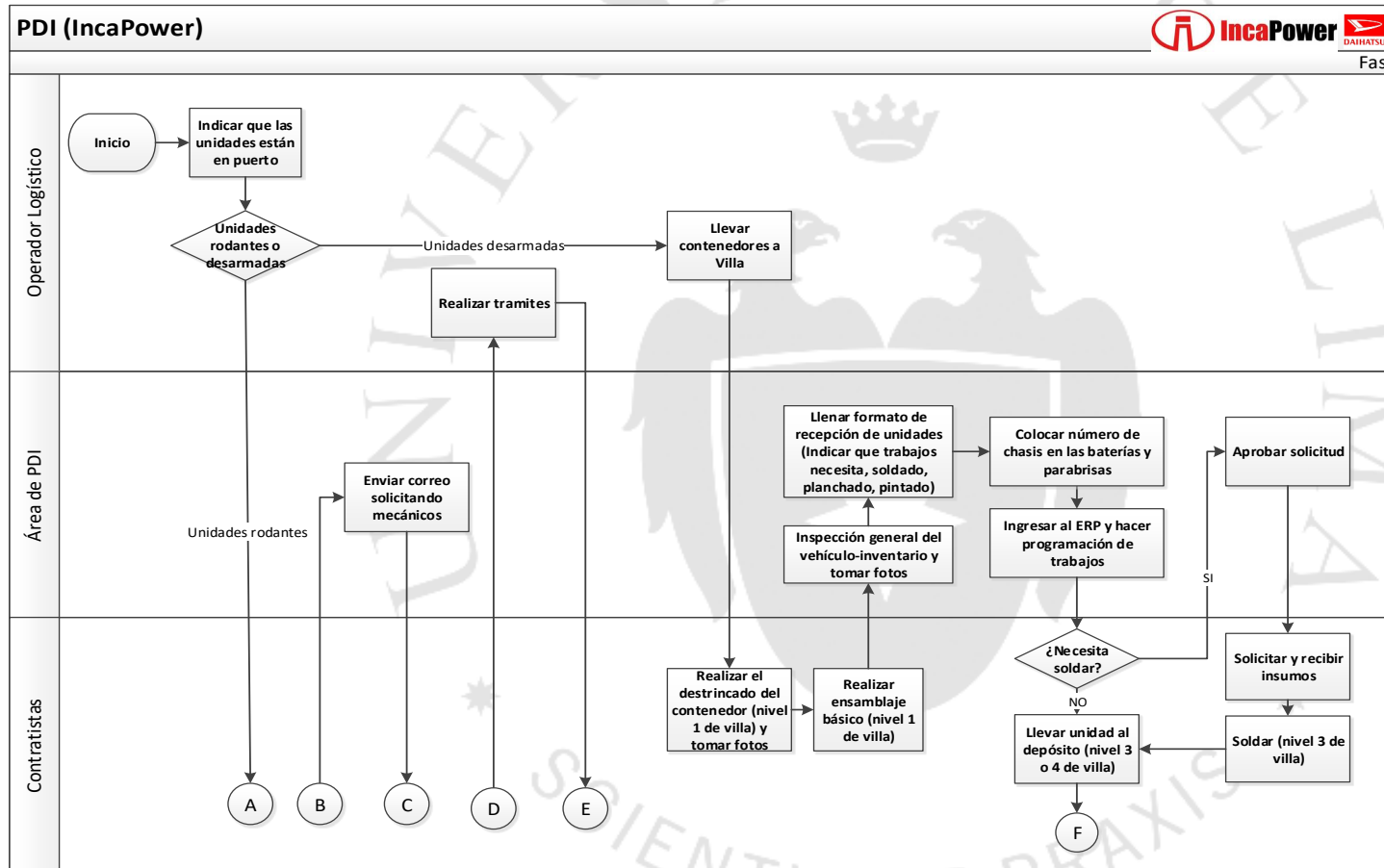


Figura 4.21

Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 2 de 5

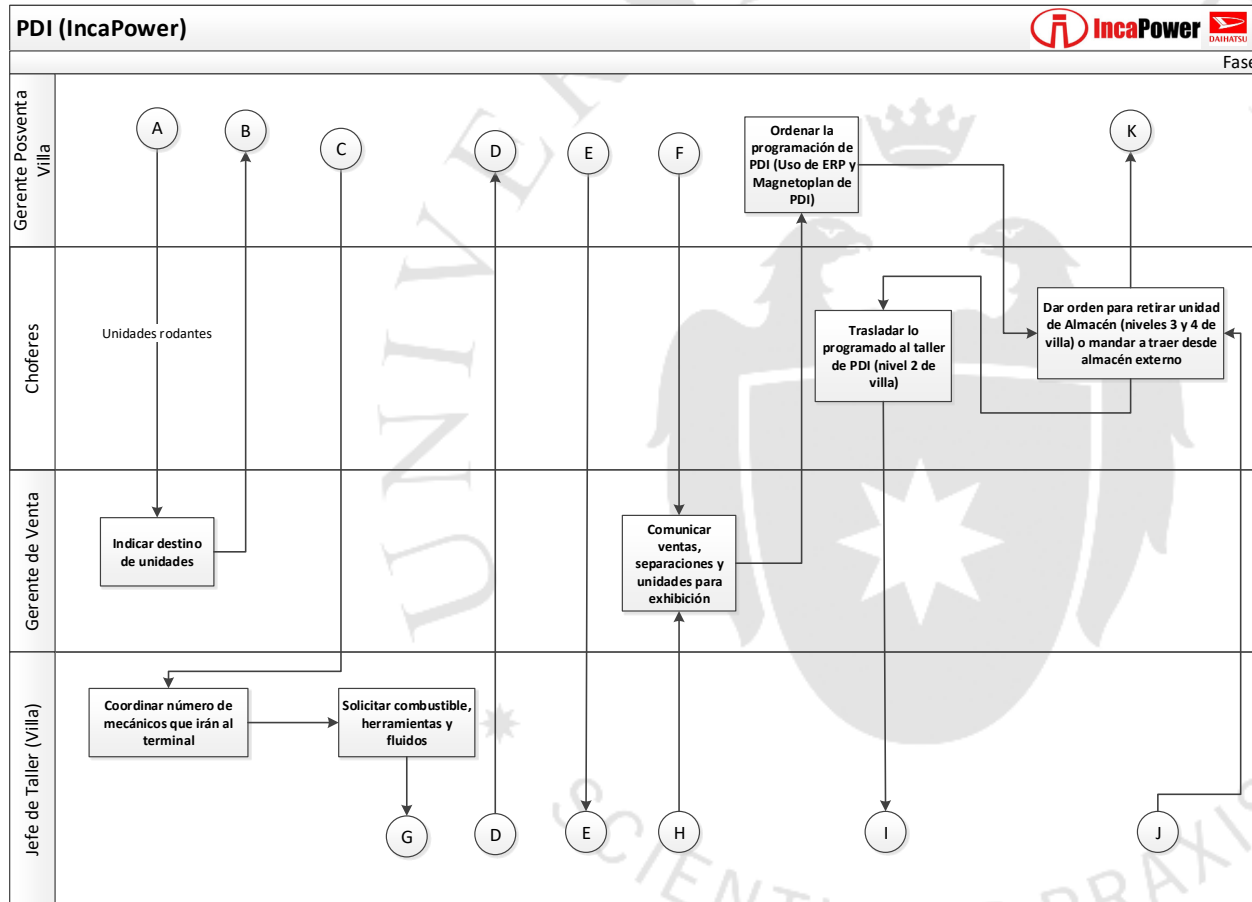


Figura 4.22

Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 3 de 5

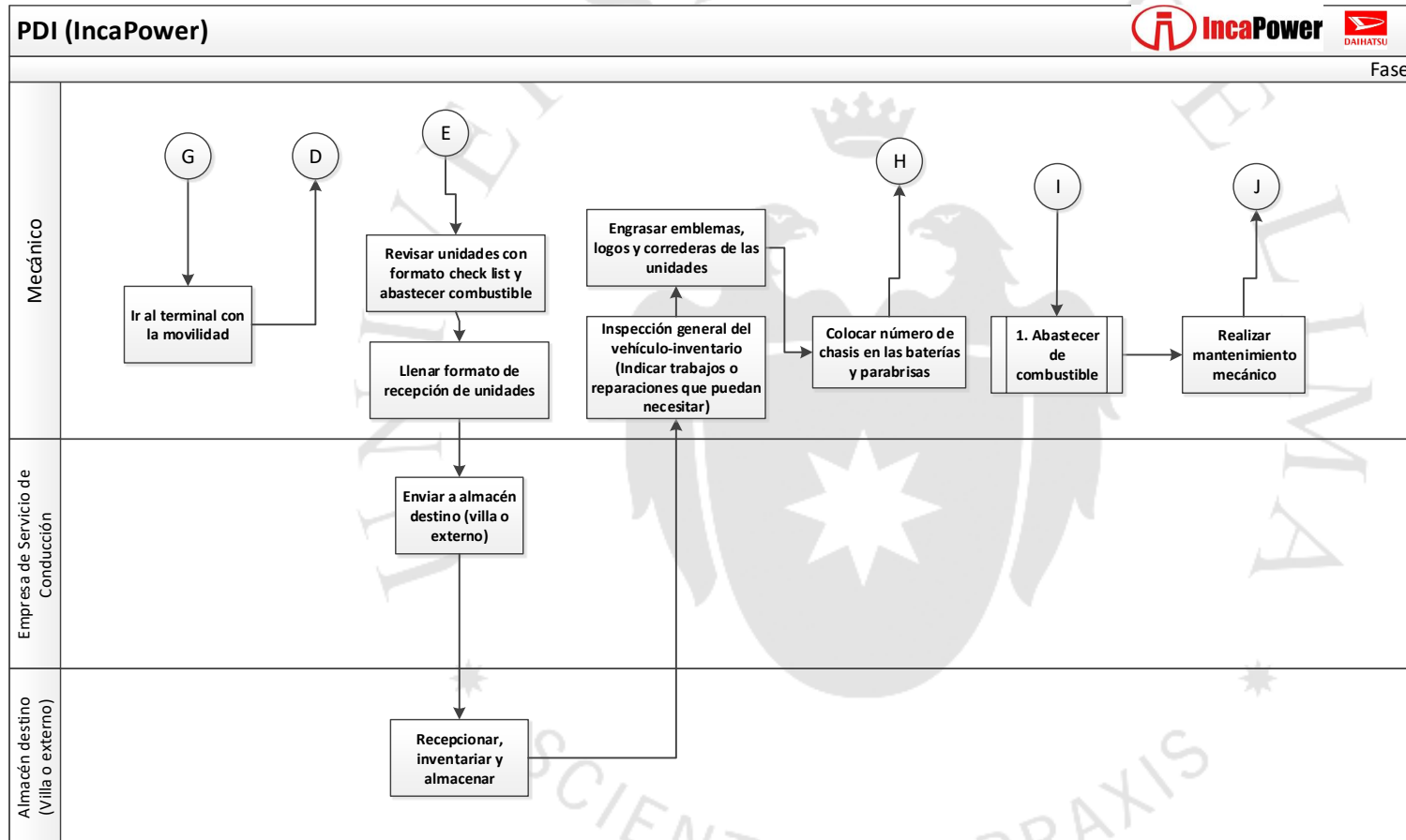


Figura 4.23

Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 4 de 5

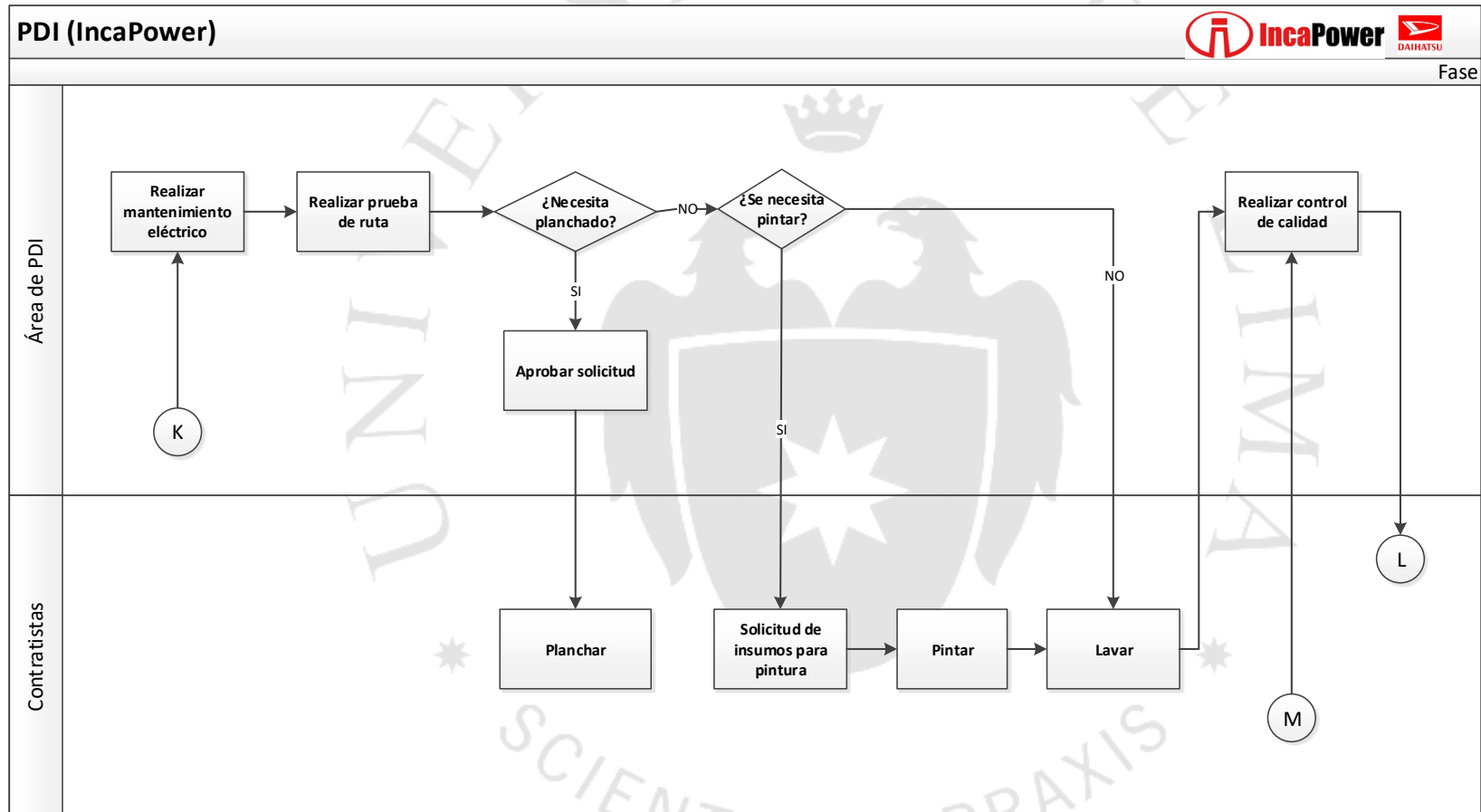
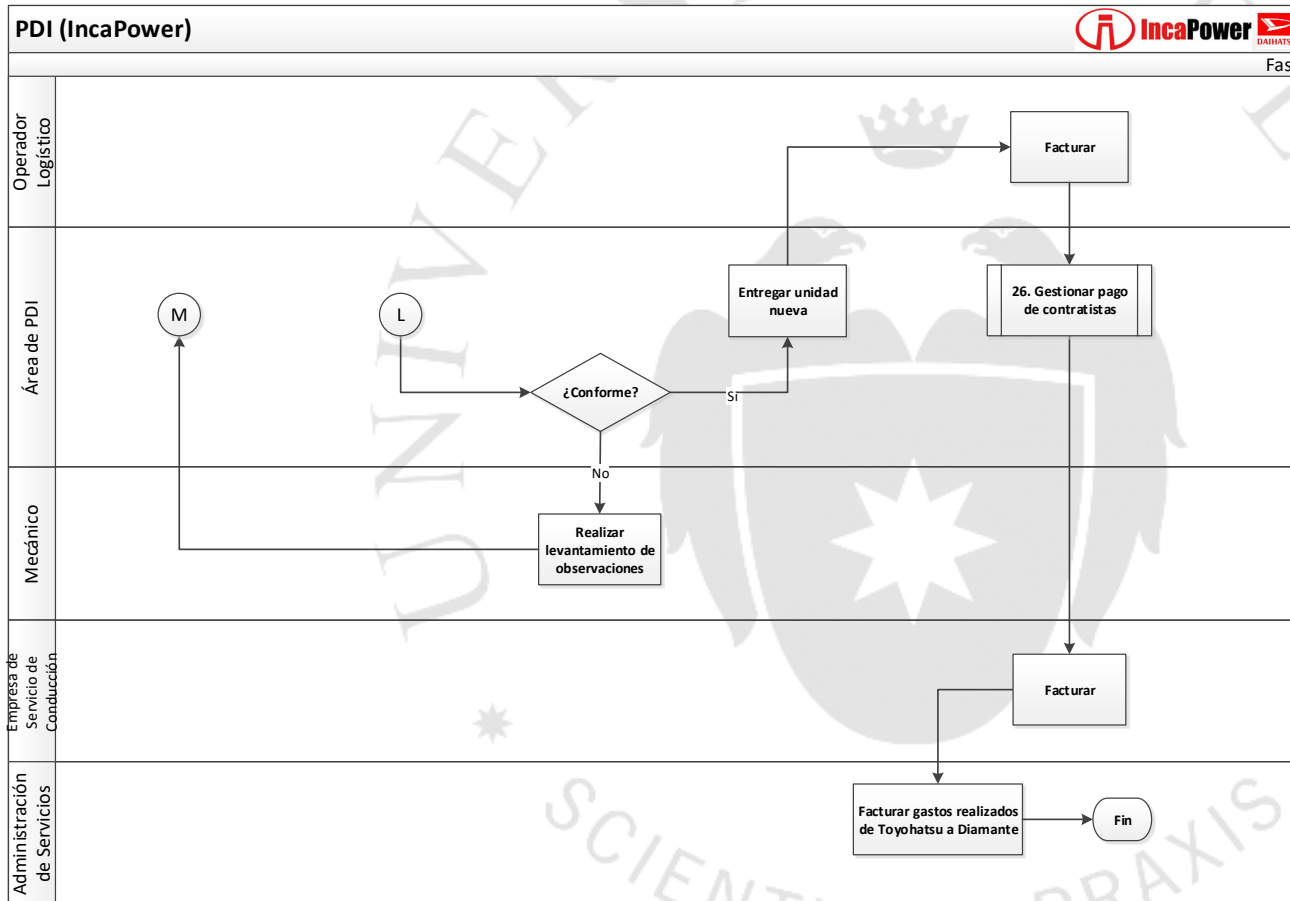


Figura 4.24

Recepción y acondicionamiento de vehículos propuesto 5 de 5



4.8. Compras

Proceso de compras de bienes o servicios varios (incluye compra de repuestos nacionales):

- El usuario hace un requerimiento por escrito de lo que necesita, el cual es firmado por el jefe del área correspondiente.
- El área de compras o logística solicita la cotización al proveedor y realiza la orden de compra.
- Gerente Administrativo revisa la orden de compra.
- El proveedor procede a emitir su factura.
- De ser la compra al contado, el Gerente Administrativo gestiona el pago por adelantado; de ser la compra al crédito, el proveedor entrega la mercadería o realiza el servicio. Luego el Gerente Administrativo y el área de Finanzas hacen la gestión del pago a proveedores por crédito a los días pactados.

Finalmente, el usuario o área firman la conformidad del producto o servicio.



Figura 4.25

Compras propuesto 1 de 2

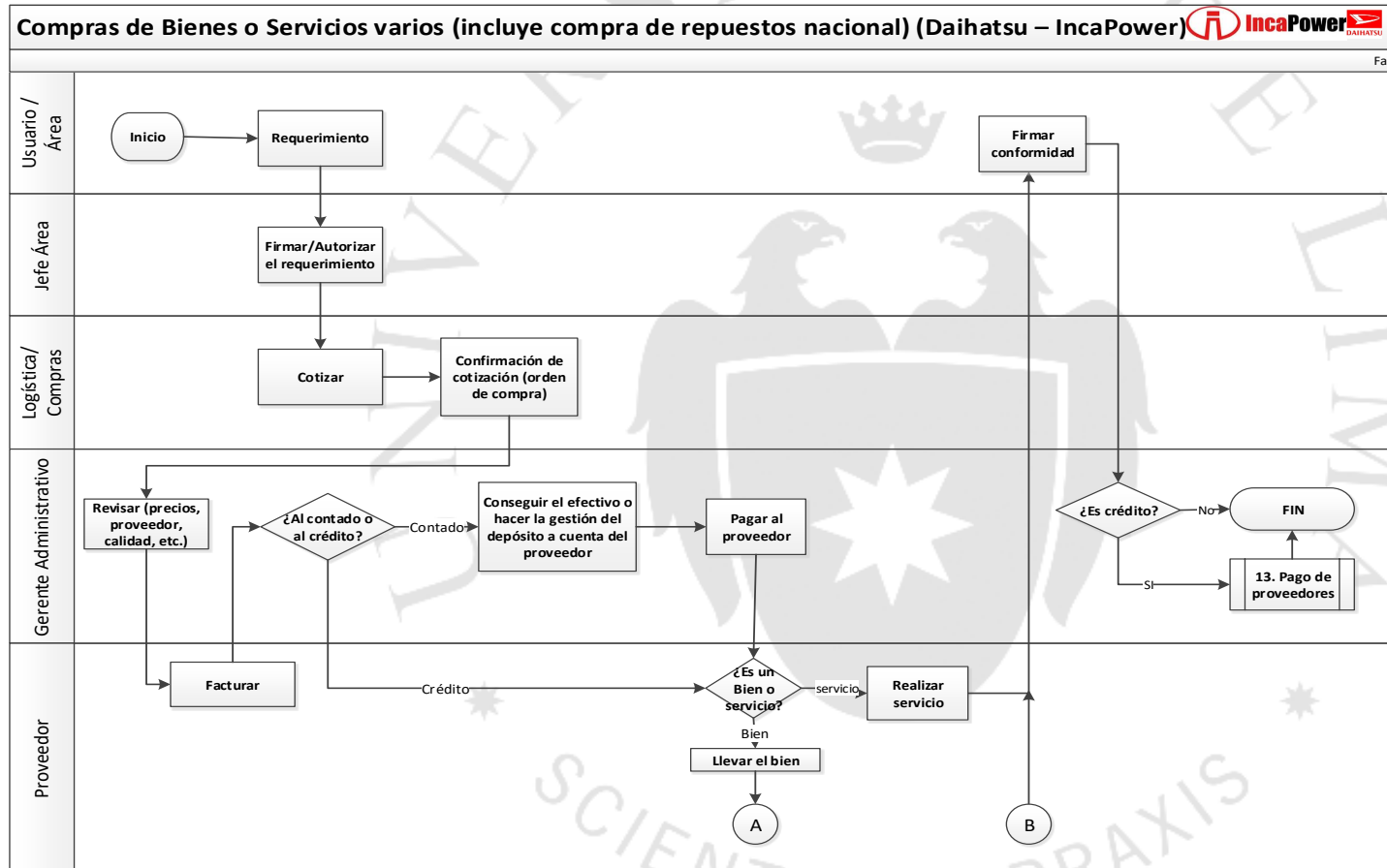
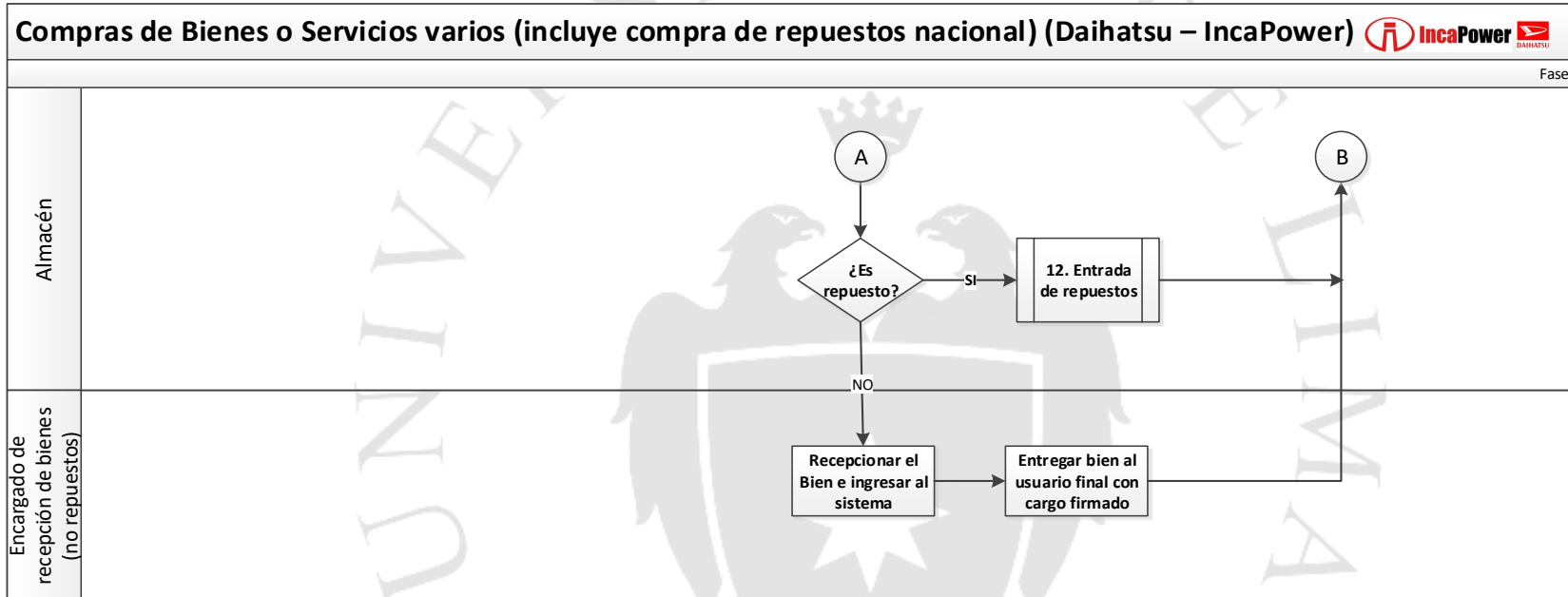


Figura 4.26

Compras propuesto 2 de 2



Elaboración propia.

Proceso de pago a proveedores:

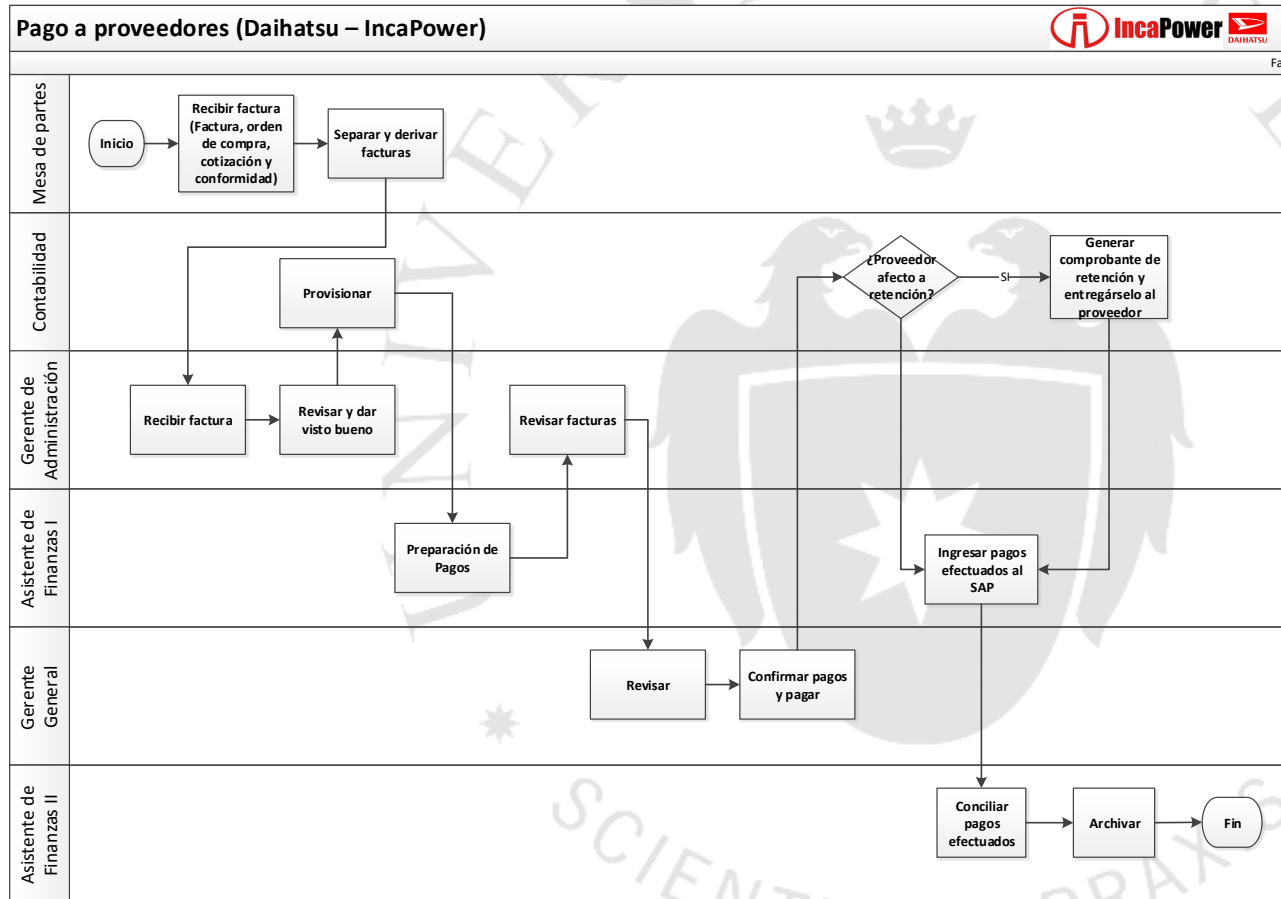
- El proceso comienza cuando el proveedor deja su factura en mesa de partes, conjuntamente con la copia de la orden de compra, cotización y conformidad por parte del cliente. Mesa de partes se encarga luego de separar y derivar las facturas.
- El Gerente de Administración es el responsable de recibir las facturas, darle el visto bueno y derivar a Contabilidad para la provisión correspondiente.
- Finanzas prepara los pagos, los cuales son revisados por la Gerencia de Administración, antes de llegar a la Gerencia General, quien confirmará a que proveedores se les pagará en ese momento.

Finalmente, Finanzas se encarga de ingresar los pagos al sistema, conciliar los pagos con las cuentas bancarias y archivar el registro de las operaciones realizadas.



Figura 4.27

Proceso de pago de proveedores propuesto



4.9. Manejo del combustible

Proceso de compras de combustible:

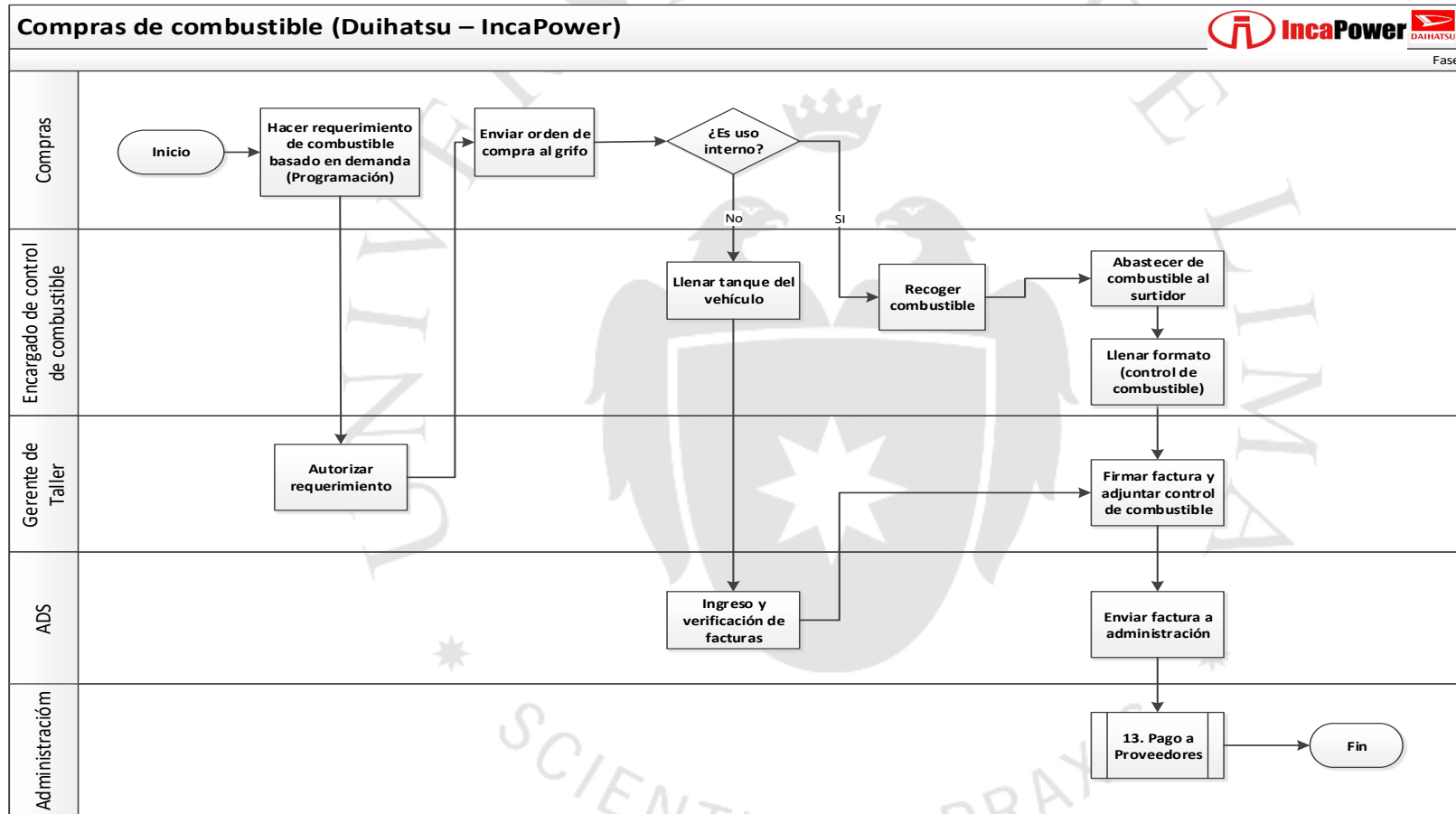
- La cantidad a comprar de combustible se realizará de acuerdo a la demanda o programación.

Sea para abastecer un vehículo o el surtidor de combustible, se deberá llenar el formato de control de combustible.



Figura 4.28

Compras de combustible propuesto



Proceso de despacho de combustible:

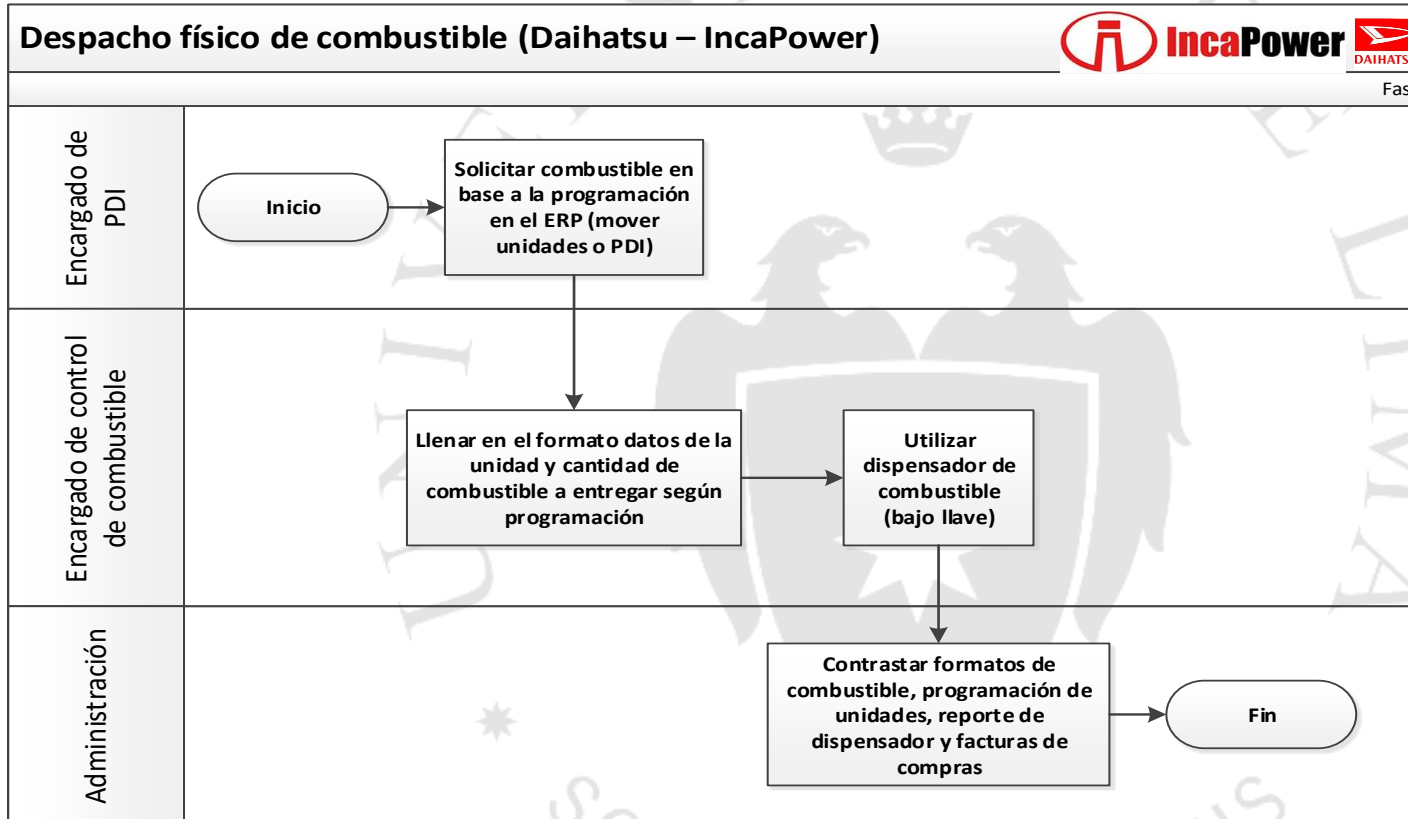
- La solicitud de combustible se realizará únicamente en base a la programación de unidades (PDI).

Implementación de surtidor de combustible (igual a los grifos).



Figura 4.29

Despacho de combustible propuesto



Elaboración propia.

4.10. Garantías de fábrica

Proceso de garantías de fábrica:

- El proceso comienza cuando el cliente lleva la unidad al taller, solicitando la reparación de la misma por garantía; de no darse el caso, se procederá a manejar la atención como un mantenimiento regular.
- El mecánico que revisa la unidad, el asesor y el jefe de garantías (en ese orden), son los responsables de evaluar si el repuesto de la unidad en mención va a ser tratado como garantía de fábrica.
- El jefe de garantías es que finalmente decide y comunica al asesor de servicio si procede la garantía.
- El jefe de garantías es el responsable de aprobar los presupuestos de mano de obra de provincias.
- Almacén de repuestos entrega el nuevo repuesto y almacena el dañado. Luego el jefe de garantías coloca una cartilla amarilla a éste último.
- El mecánico procede a reparar la unidad.
- El jefe de garantías ingresa al sistema Incapower el costo del repuesto y la mano de obra.

Finalmente, el costo del repuesto se factura de Toyohatsu a Diamante, y la mano de obra en caso sea de provincia, del concesionario de provincia a Diamante, y en caso sea Lima, de Toyohatsu a Diamante.

Figura 4.30

Garantías de fábrica propuesto 1 de 4

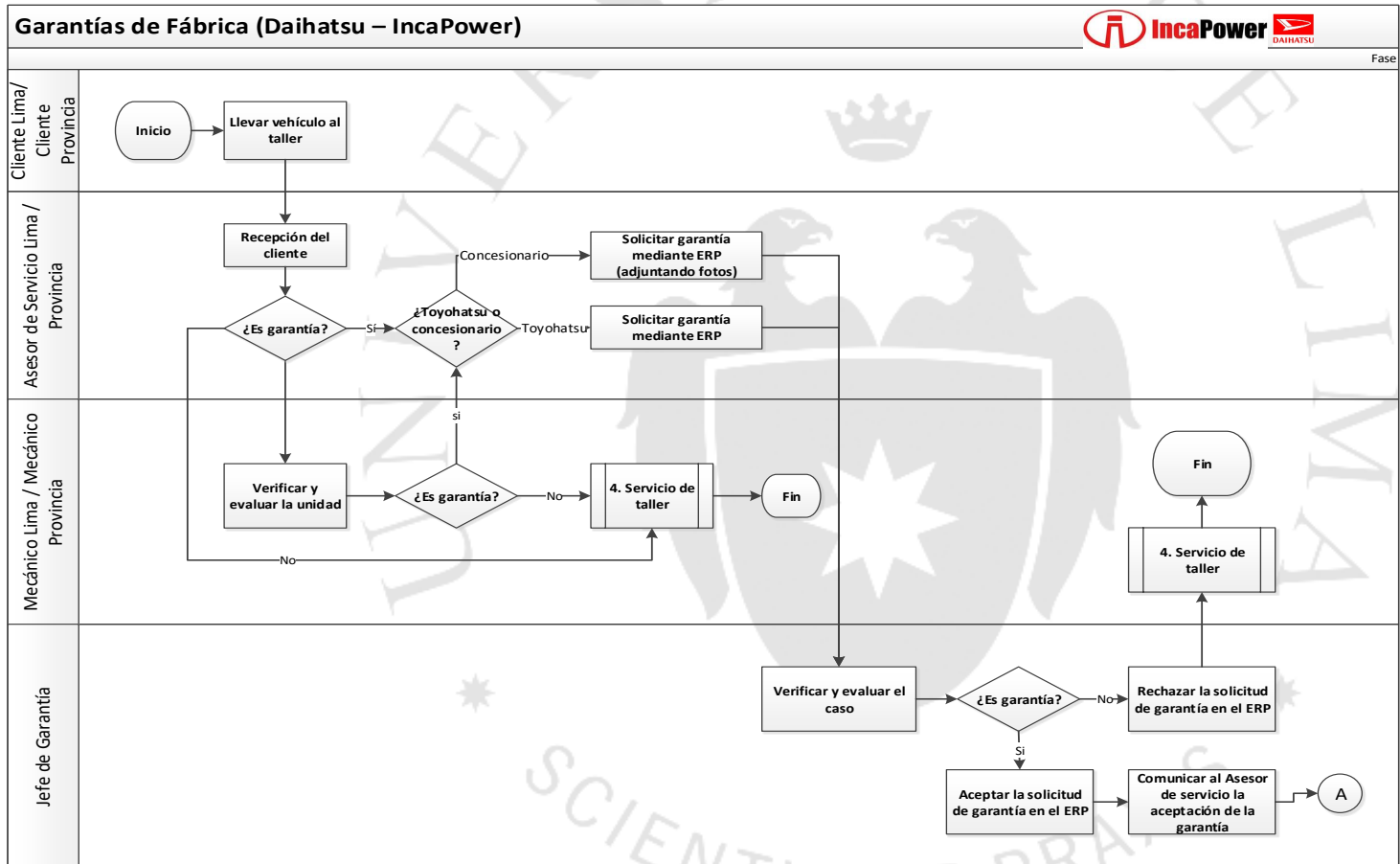


Figura 4.31

Garantías de fábrica propuesto 2 de 4

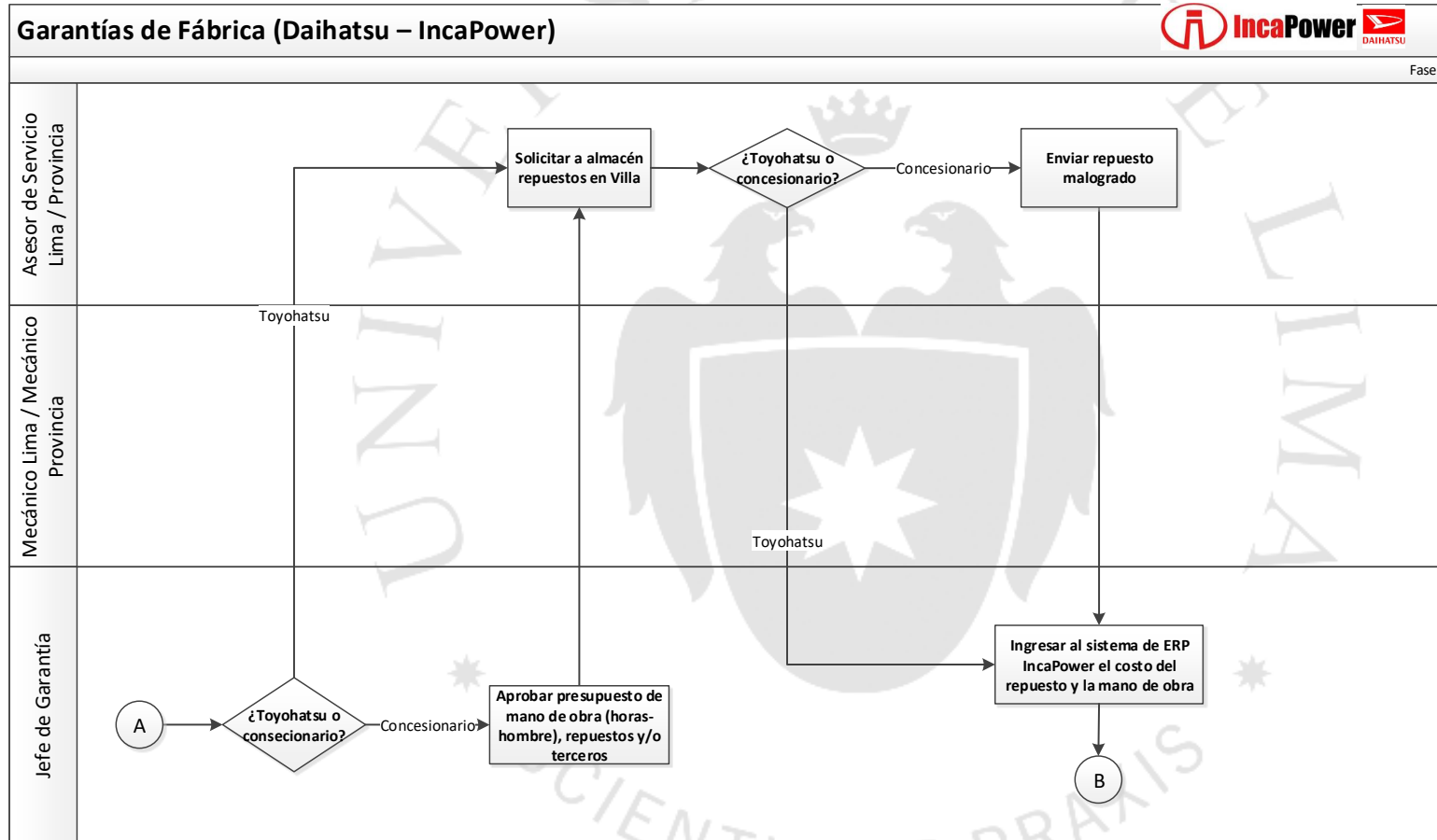


Figura 4.32

Garantías de fábrica propuesto 3 de 4

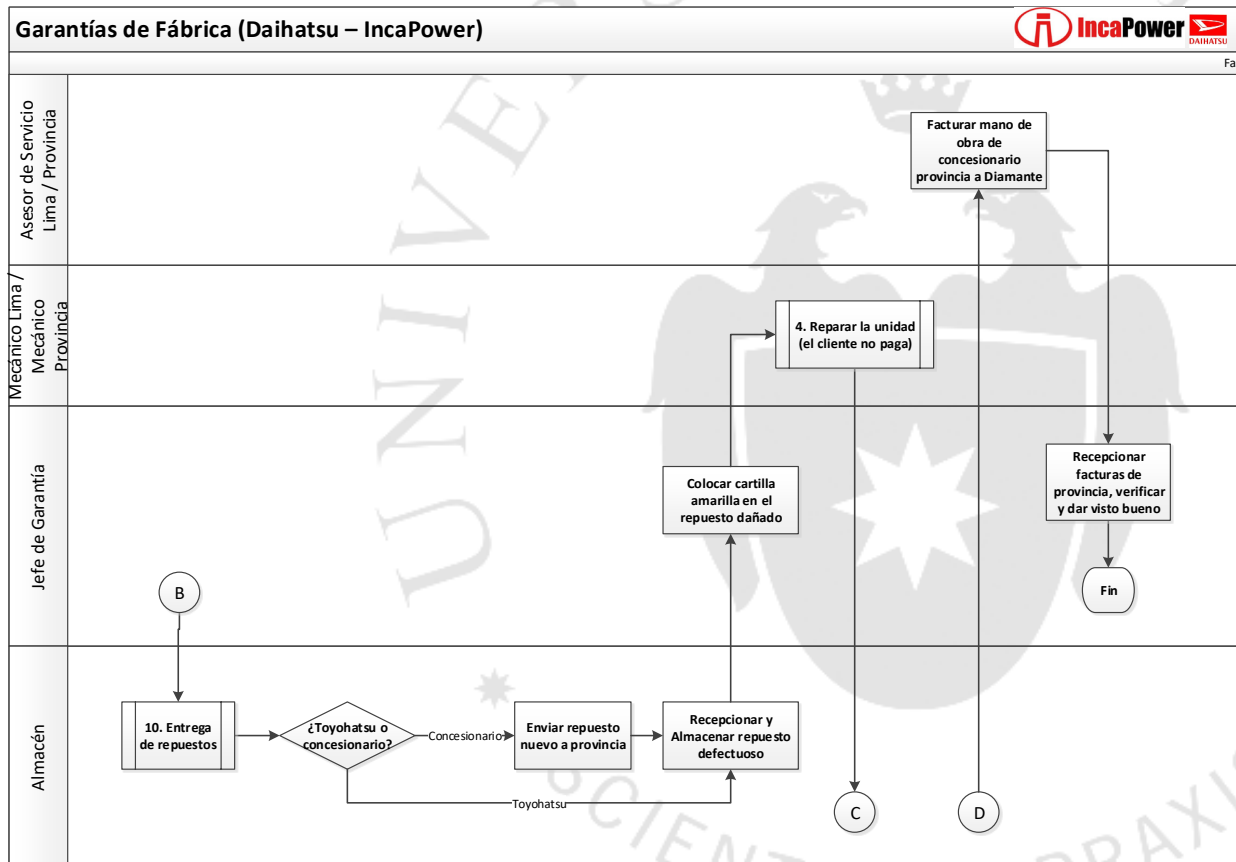
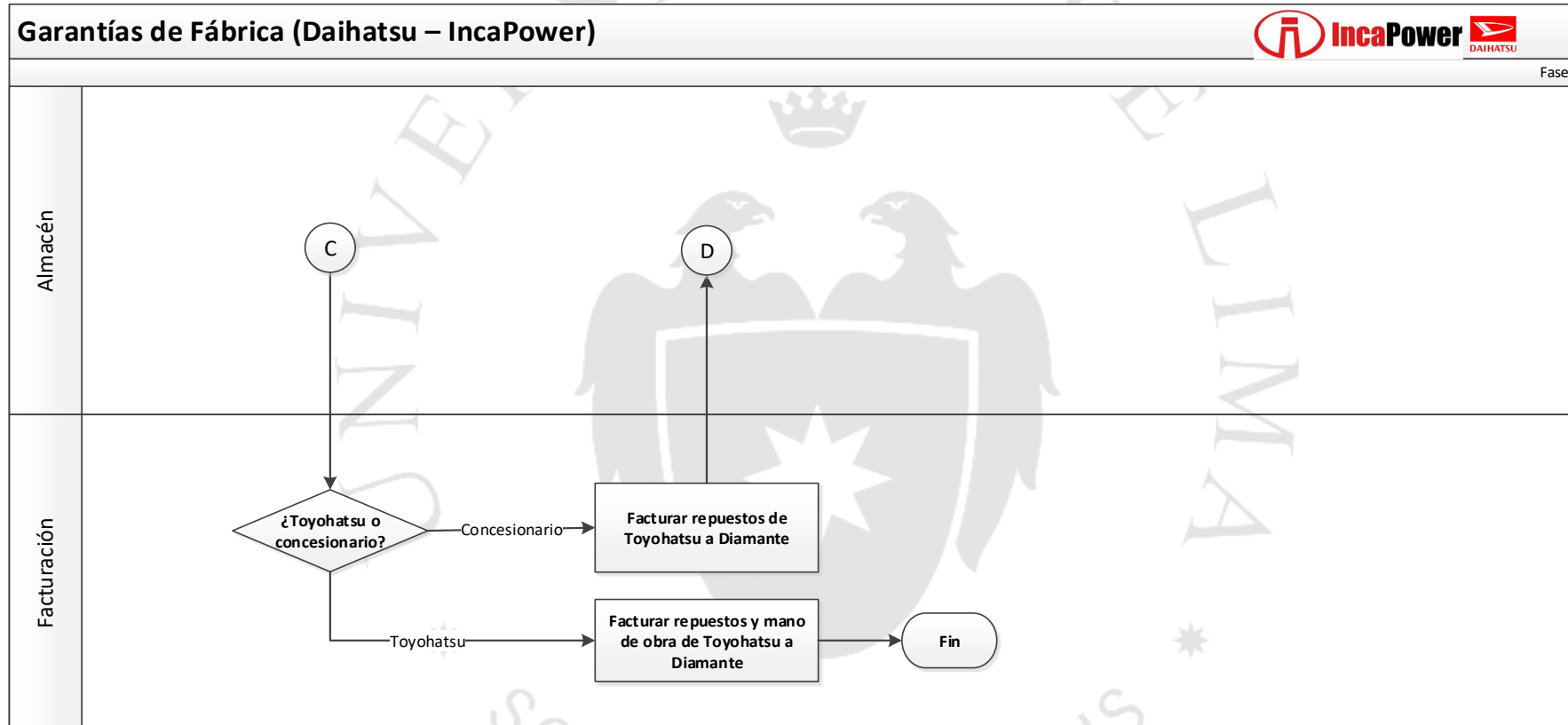


Figura 4.33

Garantías de fábrica propuesto 4 de 4



Elaboración propia.

4.11. Extracción de repuestos

Proceso de extracción de repuestos:

- El Gerente de taller es el único que puede autorizar la extracción de un repuesto cuando ya se hayan acabado las alternativas de poder comprarlo o fabricarlo localmente, y sea de suma urgencia.
- El Gerente de taller selecciona el número de chasis del cual se procederá la extracción, y abre un registro de extracción.
- Un mecánico autorizado es el responsable de retirar el repuesto de la unidad asignada.
- Se solita inmediatamente la importación del repuesto en caso no esté por llegar.
- Una vez llegado el repuesto por importación, el mecánico autorizado se encarga de colocar el repuesto faltante a la unidad afectada.

El Gerente de taller cierra el registro de extracción y procede a realizar una estadística de repuestos extraídos.

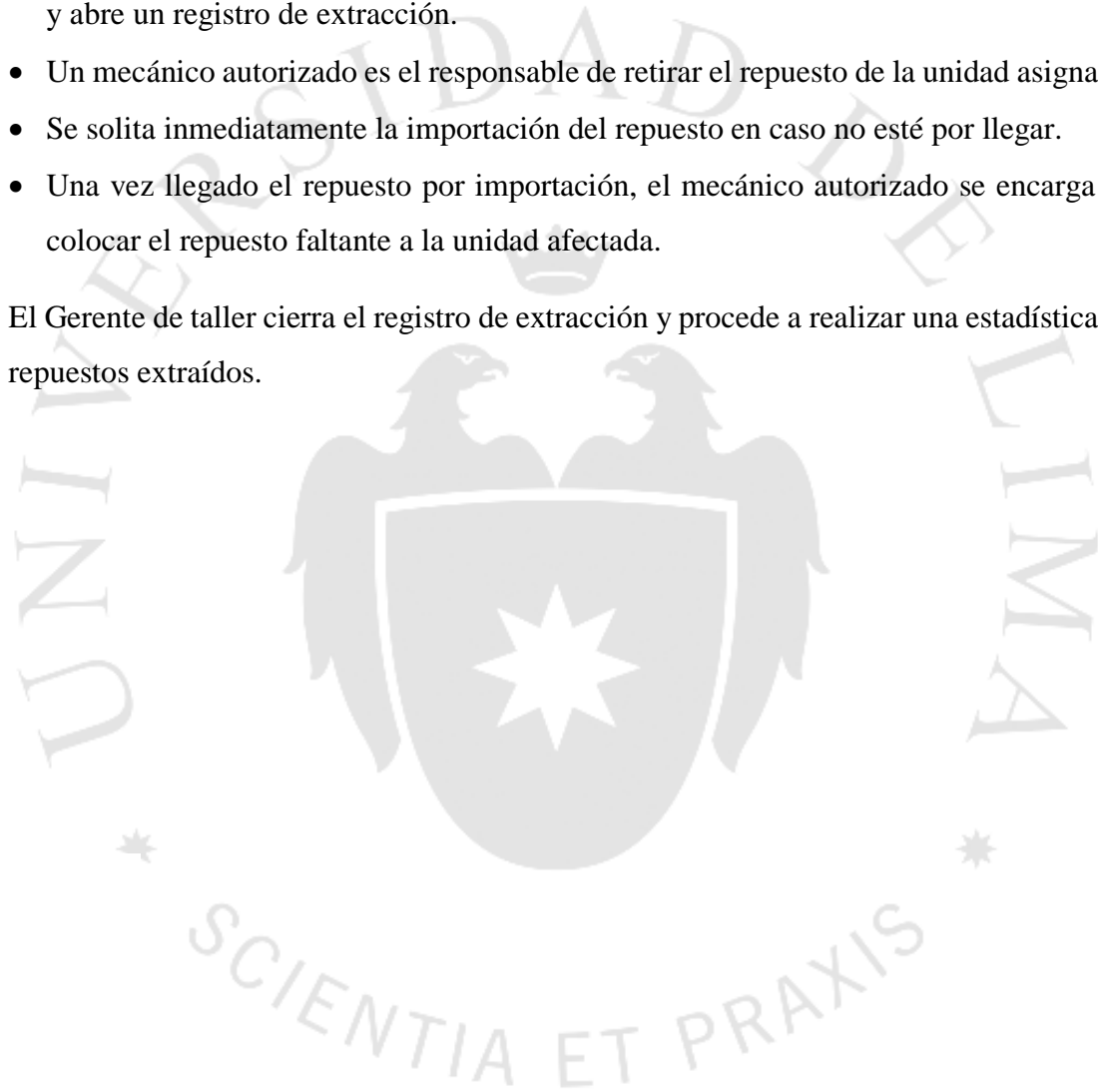


Figura 4.34

Extracción de repuestos propuesto 1 de 2

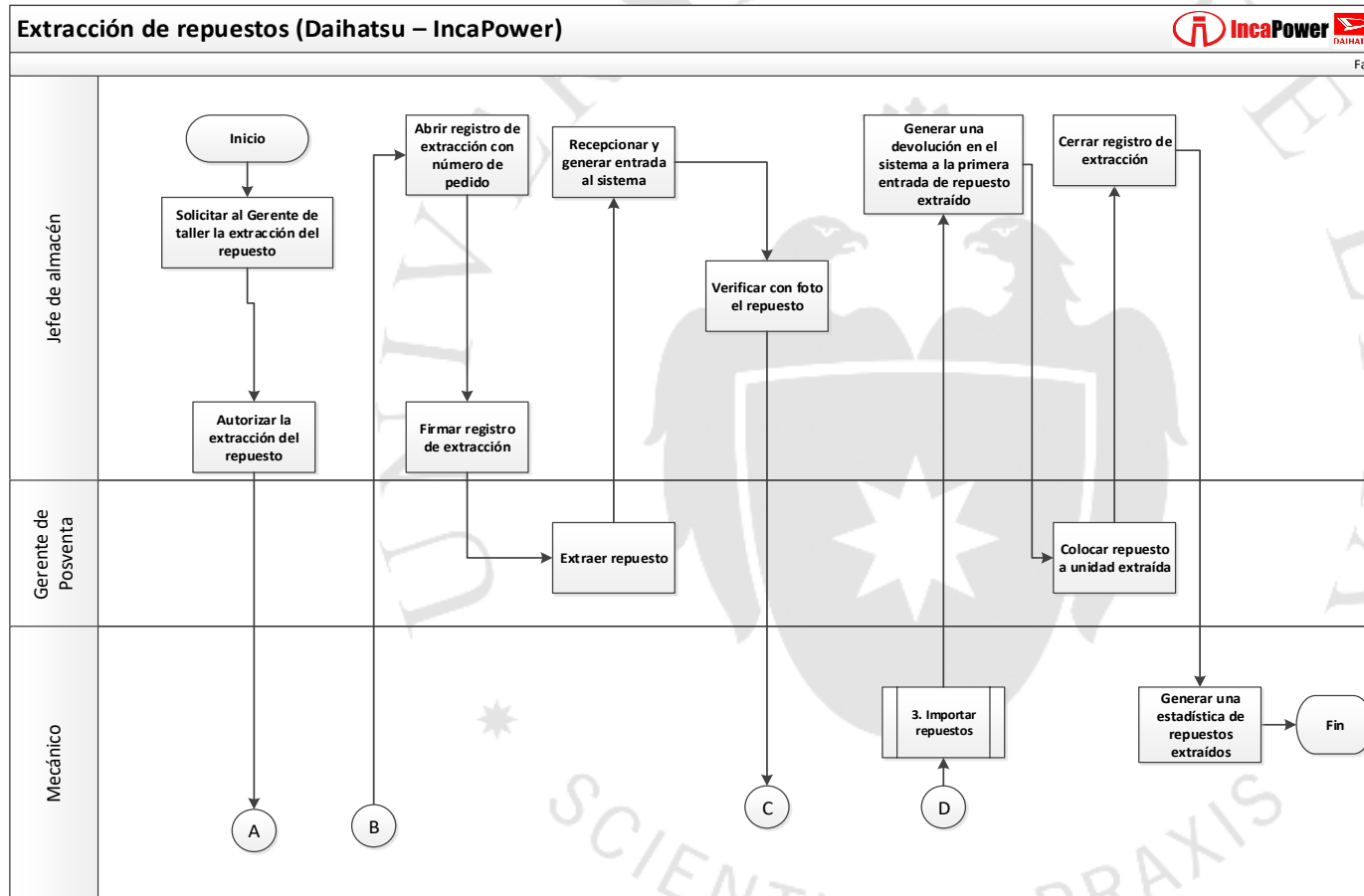
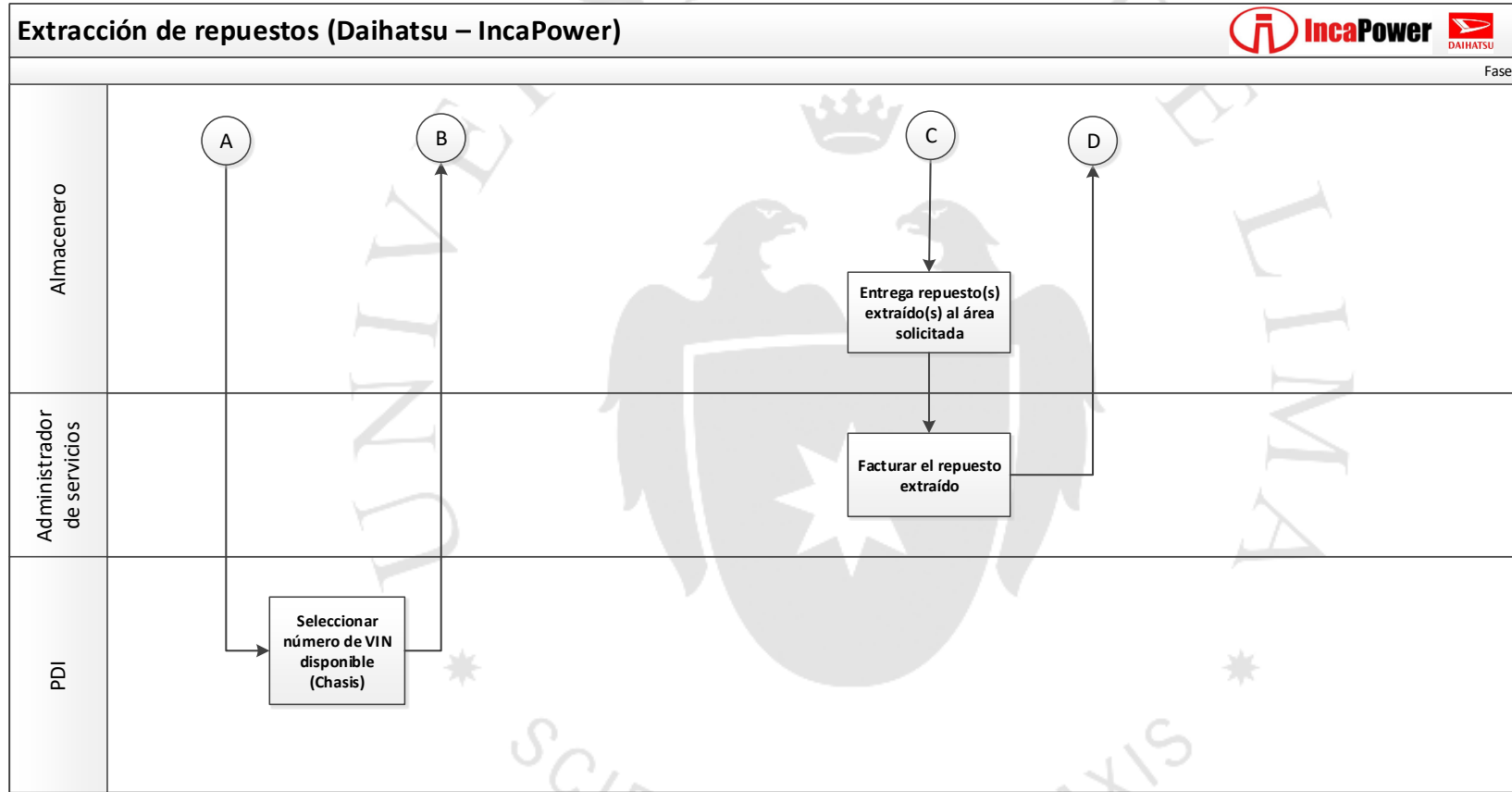


Figura 4.35

Extracción de repuestos propuesto 2 de 2



Elaboración propia.

4.12. Entrega de repuestos

Proceso de salida de repuestos:

- El proceso comienza cuando un usuario autorizado solicita un repuesto al almacén, luego el almacenero revisa el catálogo de repuestos en caso de no conocer el repuesto, y el ERP para constatar el nivel de stock.
- De no haber en stock, se evalúa de acuerdo a la criticidad del pedido o la urgencia, se evalúa la compra o fabricación local, la importación o en última instancia, la extracción de un repuesto.
- De tener el repuesto solicitado, se hace entrega al usuario autorizado, mediante un vale de salida, y hacer el descuento del repuesto en el sistema.

Al fin de cada periodo, se concilia el inventario físico con el stock del sistema.

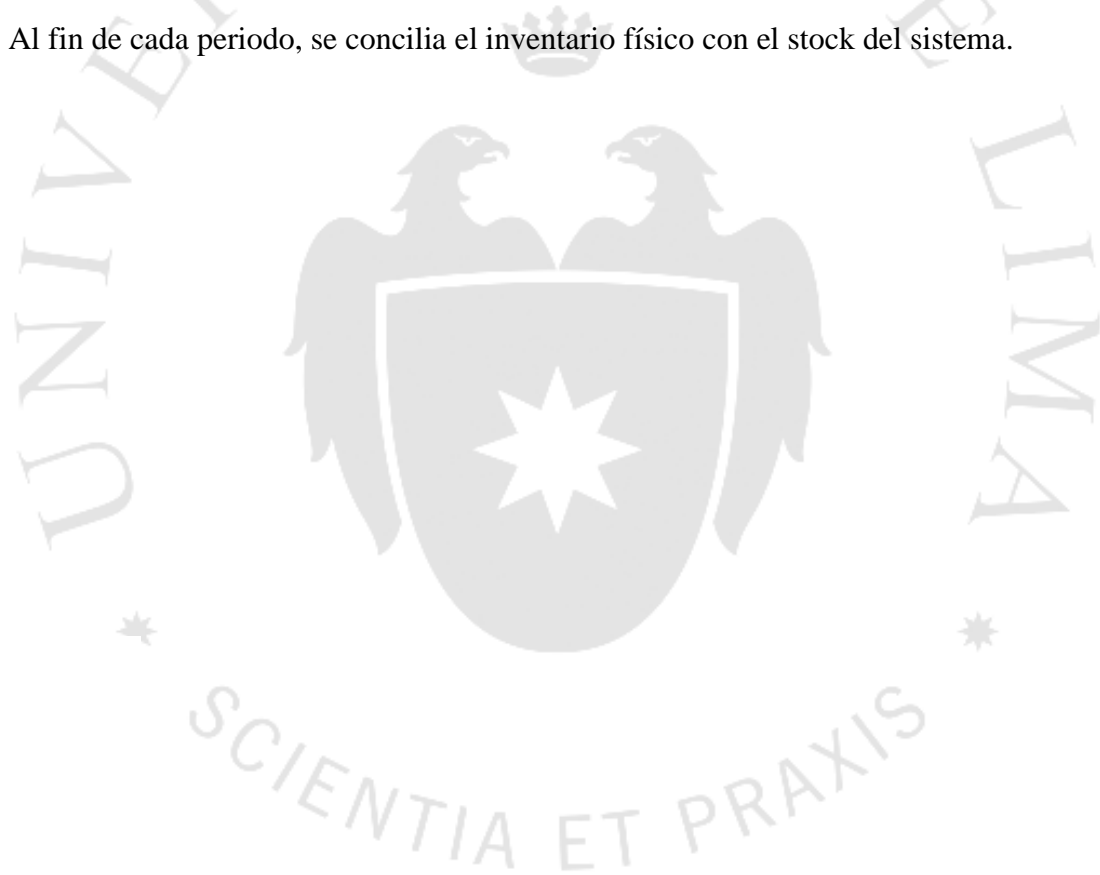


Figura 4.36

Entrega de repuestos propuesto 1 de 2

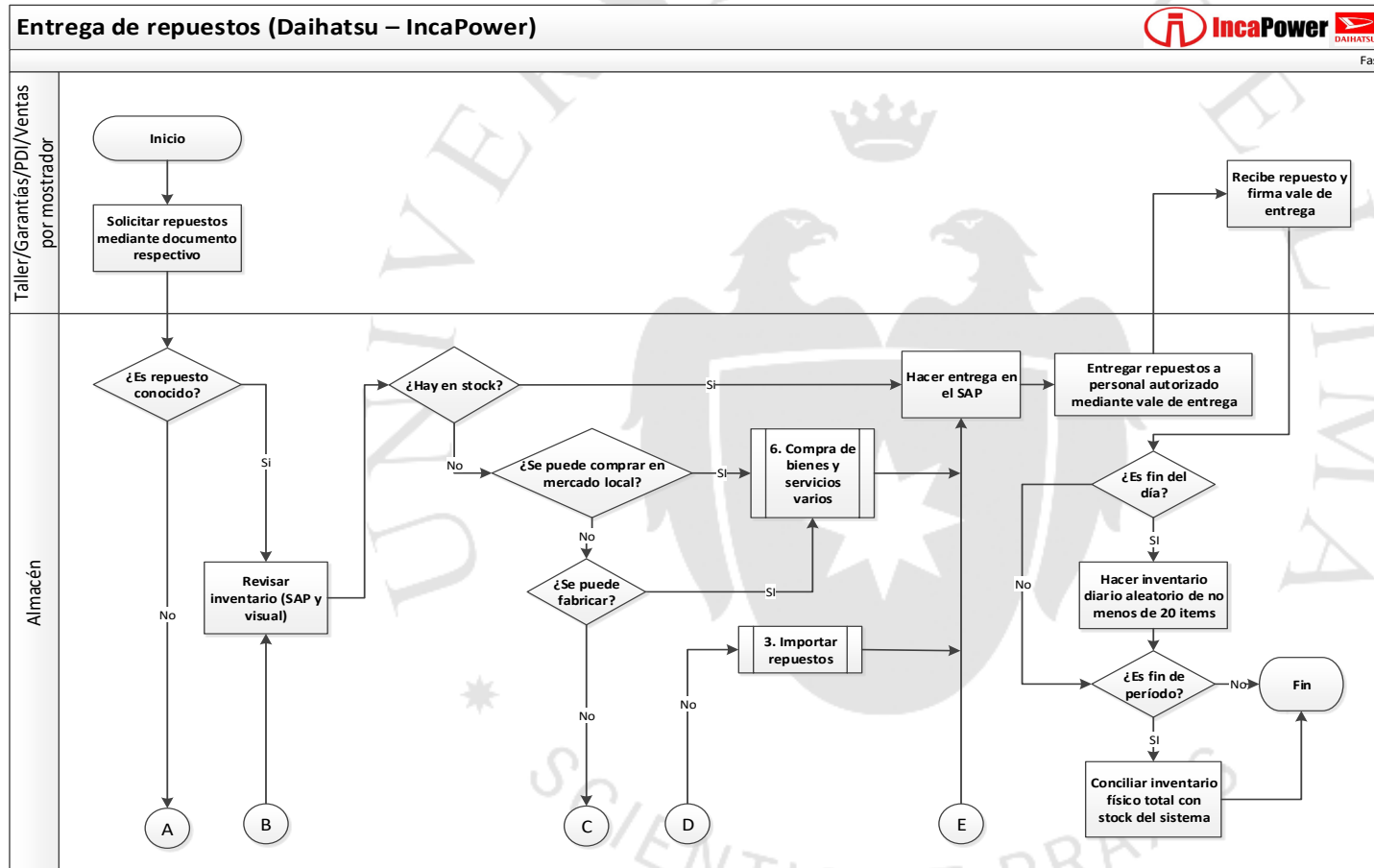
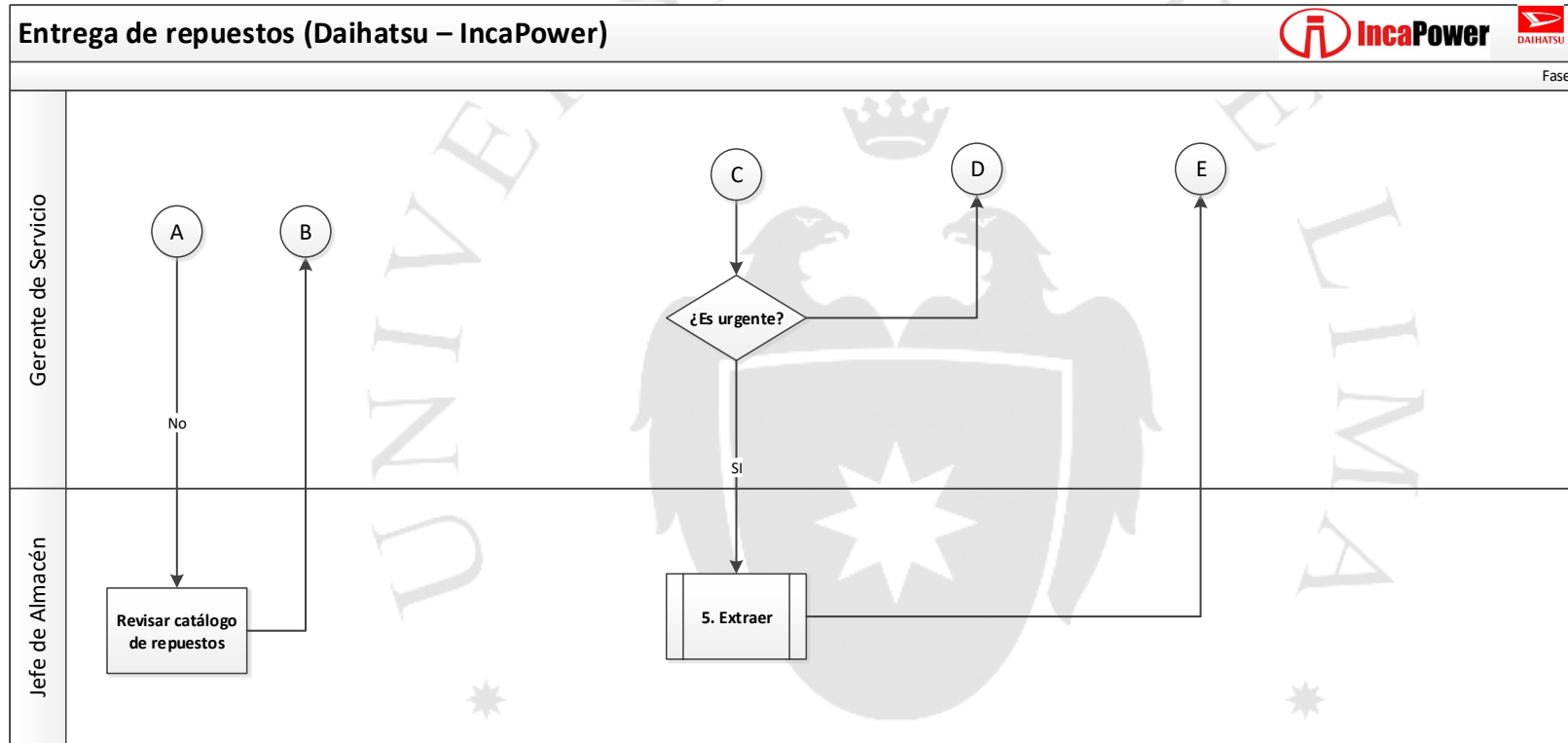


Figura 4.37

Entrega de repuestos propuesto 2 de 2



Elaboración propia.

4.13. Ventas por mostrador

Proceso de venta de mostrador:

- El proceso comienza cuando el vendedor recibe una llamada por parte del Cliente solicitando un repuesto, o cuando el vendedor busca la oportunidad de venta mediante otros canales o medios.
- De no ser un repuesto conocido, el vendedor debe consultar el Microcat (Daihatsu) o el catálogo Incapower, a fin de identificar el repuesto por código. A su vez, revisa visualmente y mediante el ERP, el stock actual.
- El vendedor realiza una cotización del o los repuestos que el Cliente está solicitando.

De aceptar el Cliente la cotización, el vendedor solicita el o los repuestos al almacén, Administración de Servicios procede a facturar y finalmente el Cliente paga el monto señalado en la factura para recibir lo comprado.



Figura 4.38

Venta por mostrador propuesto 1 de 2

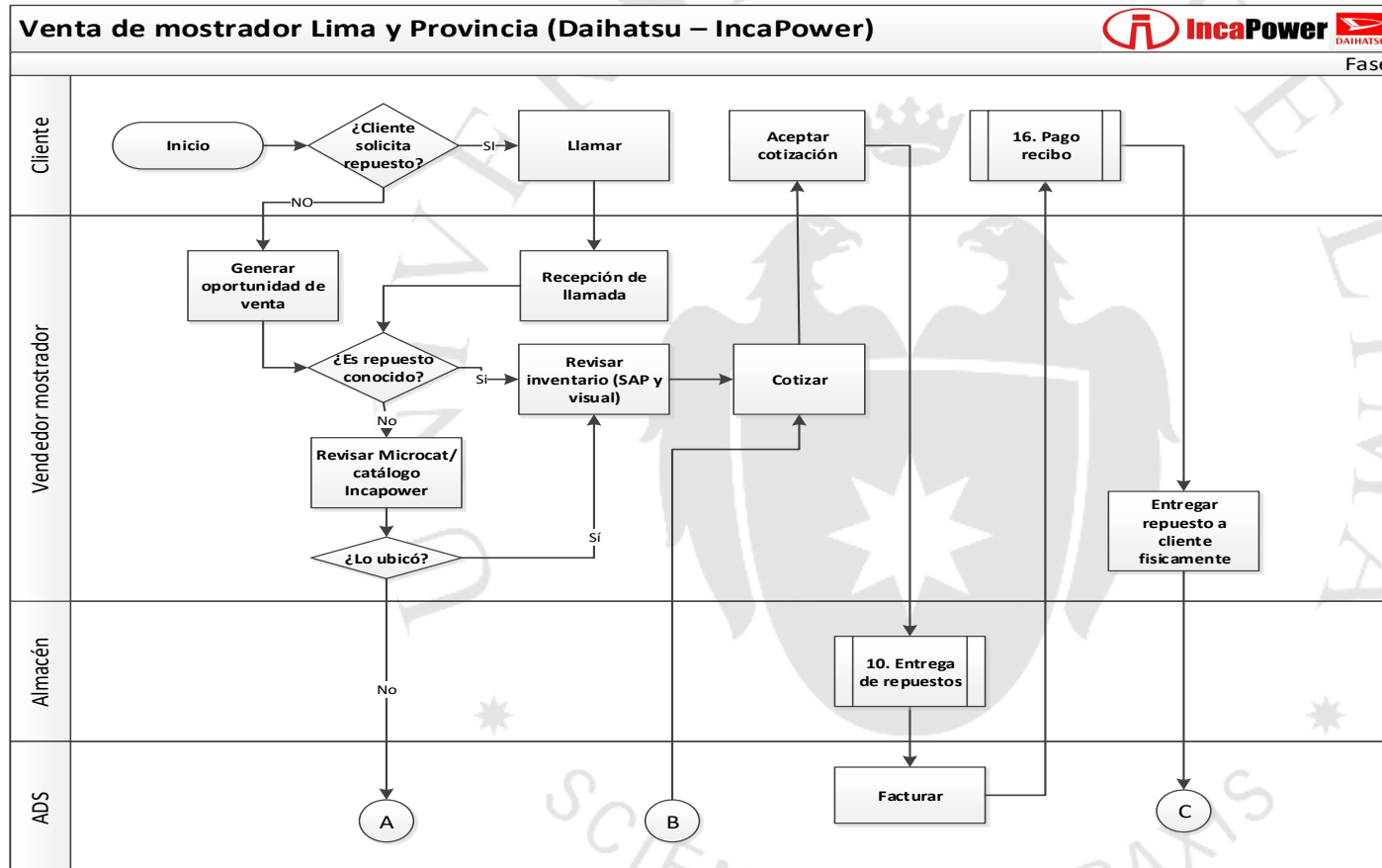
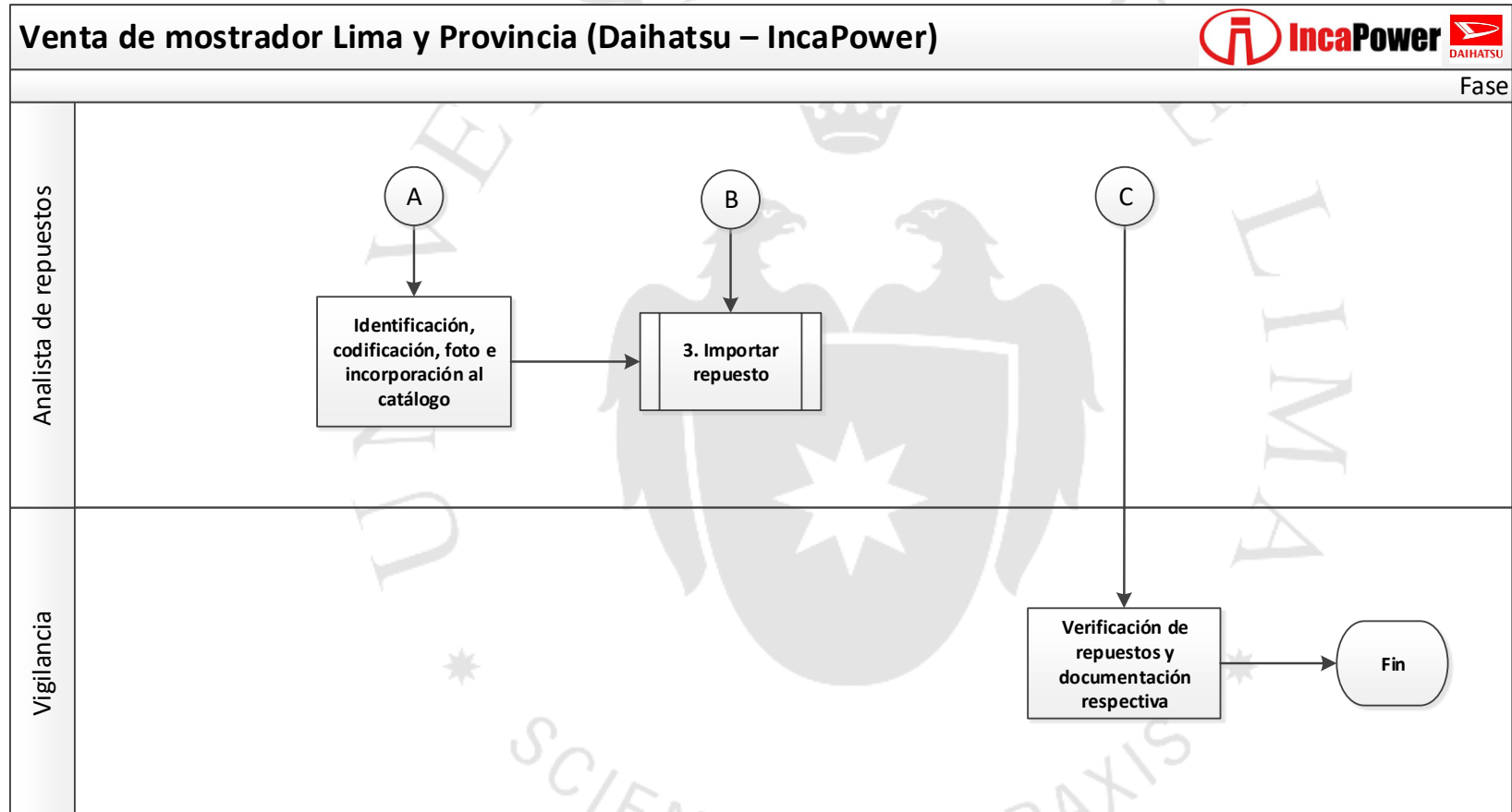


Figura 4.39

Venta por mostrador propuesto 2 de 2



4.14. Indicadores evaluados

4.14.1. Nivel de servicio de disponibilidad de repuestos

A continuación, se detalla el nivel de servicio de disponibilidad de repuestos durante el 2013 y posterior a la propuesta para el año 2014.

Tabla 4.1

Disponibilidad de Repuestos del año 2013

NIVEL DE SERVICIO DE DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS (AÑO 2013)			
MARCAS	REPUESTOS SOLICITADOS	REPUESTOS ATENDIDOS	DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS
BAW	1152	924	80.21%
BEIBEN	23	17	73.91%
CHANGAN	180	24	13.33%
FORLAND	2376	1452	61.11%
GONOW	2232	1932	86.56%
TOTAL	5963	4349	72.93%

Elaboración propia.

Tabla 4.2

Disponibilidad de Repuestos del año 2014

NIVEL DE SERVICIO DE DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS (AÑO 2014)			
MARCAS	REPUESTOS SOLICITADOS	REPUESTOS ATENDIDOS	DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS
BAW	1252	1114	88.98%
BEIBEN	21	18	85.71%
CHANGAN	196	157	80.10%
FORLAND	2482	2062	83.08%
GONOW	2320	2052	88.45%
TOTAL	6271	5403	86.16%

Elaboración propia.

4.14.2. Indicador general de desempeño

A continuación, se presentan los niveles de satisfacción para la venta de vehículos y el taller de servicio, los cuales fueron evaluados a través de encuestas realizadas a los clientes potenciales.

Tabla 4.3

Venta de vehículos (Satisfacción general -2013)

SATISFACCIÓN GENERAL	AMABILIDAD	COSTO/BENEFICIO	TIEMPO DE ENTREGA DEL VEHÍCULO	LOCAL INFRAESTRUCTURA	INFORMACIÓN SOBRE LA MARCA DEL PRODUCTO
5	8	6	6	8	6

Elaboración propia.

Tabla 4.4

Venta de vehículos (Satisfacción general -2014)

SATISFACCIÓN GENERAL	AMABILIDAD	COSTO/BENEFICIO	TIEMPO DE ENTREGA DEL VEHÍCULO	LOCAL INFRAESTRUCTURA	INFORMACIÓN SOBRE LA MARCA DEL PRODUCTO
9	8	9	9	9	8

Elaboración propia.

Tabla 4.5

Taller de servicio (Satisfacción general -2013)

SATISFACCIÓN GENERAL	AMABILIDAD	COSTO DE REPARACIÓN	TIEMPO DE REPARACIÓN	LOCAL INFRAESTRUCTURA	CALIDAD DE LA REPARACIÓN
6	8	8	6	8	5

Elaboración propia.

Tabla 4.6

Taller de servicio (Satisfacción general -2014)

SATISFACCIÓN GENERAL	AMABILIDAD	COSTO DE REPARACIÓN	TIEMPO DE REPARACIÓN	LOCAL INFRAESTRUCTURA	CALIDAD DE LA REPARACIÓN
9	8	9	9	8	9

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Como conclusión principal se tiene que se alcanzó el objetivo general de la investigación, el cual consistió en el rediseño de los procesos, a fin de elevar la eficiencia y la productividad interna. Cabe precisar que lo anterior no contempló el análisis de la rentabilidad del negocio, incremento de ventas, análisis del mercado objetivo o similar.
- Nombrando los procesos productivos más importantes, se puede concluir que la columna vertebral y mayor foco de atención es la programación de compra de vehículos y la preparación de éstos para la venta (PDI). De manera conjunta lo es también la importación y disponibilidad de repuestos.
- Como oportunidad de mejora importante relacionada a la logística de importación de vehículos, se concluye que necesariamente se deben encontrar alineados, el plan de compras, el stock de unidades, el almacenamiento físico, la capacidad de preparación de las unidades o PDI y la programación de las ventas.
- Otra oportunidad de mejora trascendente referente al manejo y disponibilidad de repuestos, consiste en la descentralización de las funciones; tener un área encargada exclusivamente de cuantificar la cantidad a comprar, otra de realizar la compra, el almacén que solo recibe y despacha la mercadería a los usuarios (taller mantenimiento, garantías, ventas por mostrador, etc.), y por último, la facturación y caja.
- Referente a la capacitación y concientización de los colaboradores de la Empresa acerca de su trabajo, se menciona que de manera conjunta con el MOF (manual de organización y funciones), los flujogramas se les han sido explicados y entregados a todos los trabajadores, imprimiendo y pegando una respectiva copia en cada puesto de trabajo correspondiente.
- Se logró implementar el enfoque de trabajo por procesos, reemplazando al antiguo enfoque por funciones individuales, que entre las principales ventajas se puede citar, la mejora de la interacción entre las áreas de la empresa y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Finalmente, para conseguir el rediseño de los procesos y estar a la vanguardia de los mayores estándares de gestión, se menciona que el autor se apoyó e inspiró en el benchmarking o comparación de las mejores prácticas de procesos de trabajo de otras empresas del mismo sector, y también mediante su experiencia laboral previa.

RECOMENDACIONES

- No olvidar tener en cuenta el plan estratégico de la empresa, su misión y visión; además el nicho de mercado el cual se encuentra enfocado el negocio.
- Tanto los flujos y descripciones de procesos deben ser revisados periódicamente, y se debe considerar un proyecto de rediseño general de los procesos, funciones y relacionados, como máximo cada 5 años.
- Los presentes flujogramas y descripciones de procesos solo muestran una macro presentación de la estructura de funcionamiento de la Empresa. Lo anterior servirá como la base para la implementación del rediseño de procesos en la realidad. Para ello es importante la difusión, capacitación y concientización del plan.
- Se debe captar mayor número de Clientes de taller mediante el uso del CRM y telemarketing. Luego de ello, fidelizarlos mediante un óptimo servicio. Importante resaltar el uso del magnetoplan y estandarización de los tiempos de trabajo o reparaciones.
- Las extracciones es una práctica que debería desaparecer mediante un impecable manejo de disponibilidad de stock de repuestos. Es necesario recalcar que los concesionarios de provincia también deben manejar sus almacenes de repuestos y puntos de venta respectivos.
- No debe existir repuesto alguno que no se encuentre debidamente identificado por código y ubicación en el almacén. Se crea la necesidad de hacer pequeños inventarios aleatorios diarios de repuestos, y de no estar conforme, la aplicación de multas correspondientes.
- Se menciona también la importancia de la implementación y manejo de más y precisos indicadores de gestión, puesto que no se puede mejorar lo que no se puede medir.
- Los flujos presentados en el presente informe fueron diseñados con la idea de poder ser aplicados no solo a los concesionarios o administración de Lima, sino también de provincias.

REFERENCIAS

Asociación de Representantes Automotrices del Perú (2012 - 2013 - 2014). *Análisis estadístico de las ventas de vehículos*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.aap.org.pe/estadísticas/>

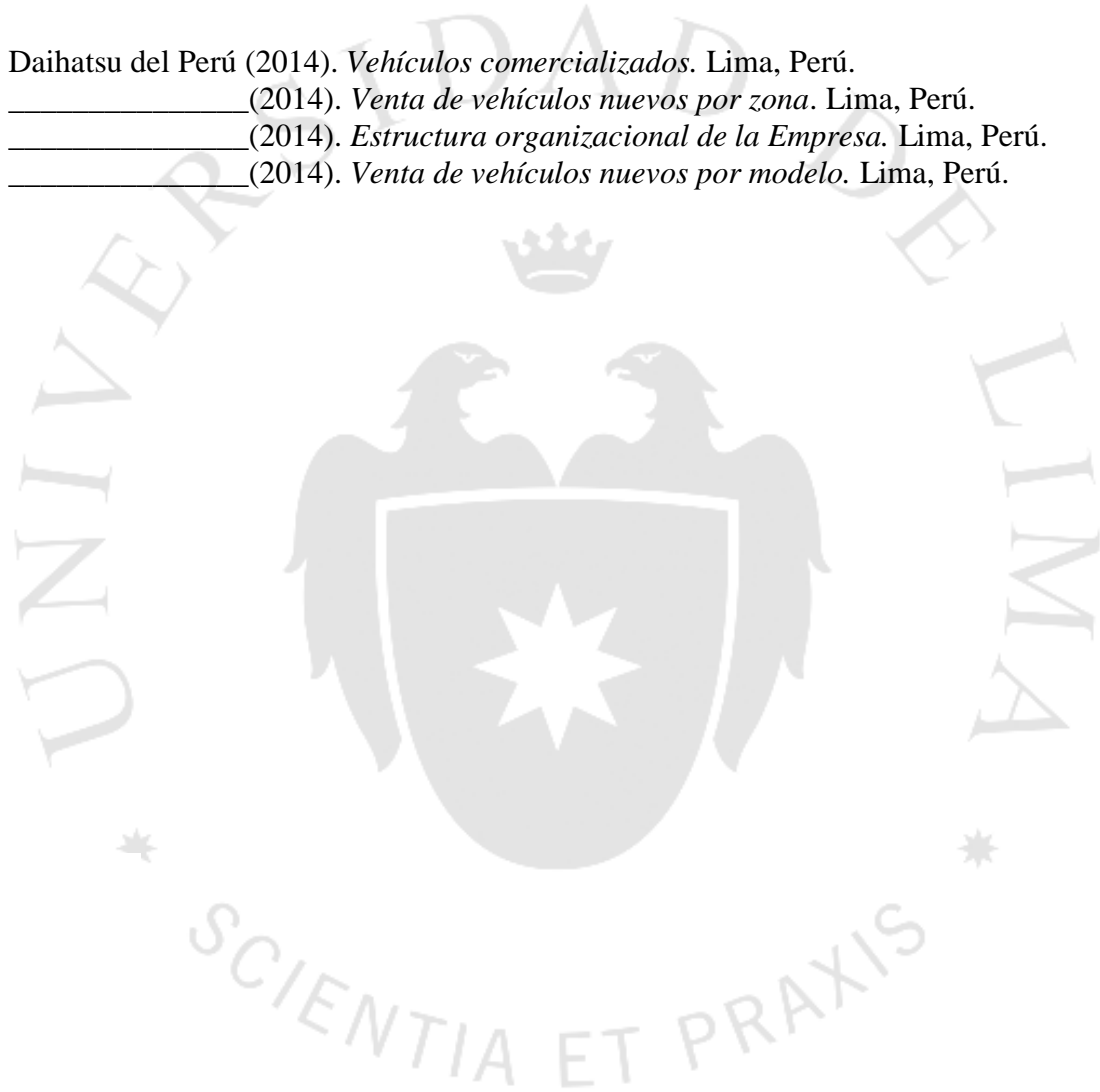
_____ (2014). Lima, Perú. *Venta de vehículos* Recuperado de <http://www.aap.org.pe/estadísticas/>

Daihatsu del Perú (2014). *Vehículos comercializados*. Lima, Perú.

_____ (2014). *Venta de vehículos nuevos por zona*. Lima, Perú.

_____ (2014). *Estructura organizacional de la Empresa*. Lima, Perú.

_____ (2014). *Venta de vehículos nuevos por modelo*. Lima, Perú.



BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M; B. Rodríguez (2002): *Informe “La reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón”*. Universidad de Oviedo.

Champy, J.; M. Hammer (1994): *Reingeniería*. Colombia: Ed. Norma

Mateos, P. (1999): *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Navarro, E. (2003). *¿Quieres salvar a tu empresa? Competitividad, estrategia y excelencia operacional*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

González, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: Fc Editorial.

Grouart, B.; M. Francis (1996) *Reingeniería del cambio*. México: Alfaomega Grupo Editor.

