



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL

**“Propuesta de mejora de procesos comerciales en un
grupo de concesionarios de Autos de Córdoba”**

Autor: Cr. Pablo Hernán Leoni

Tutor: MBA Miguel Blanco

Córdoba 2021



Propuesta de mejora de procesos comerciales en un grupo de concesionarios de Autos de Córdoba por Pablo Hernán Leoni se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Agradecimientos

A mi compañera de vida por ser un pilar fundamental de motivación para seguir avanzando en todos los aspectos de mi vida.

A mi familia y a mis compañeros de estudio por apoyarme incondicionalmente en esta etapa.

A mi tutor, que fue un guía esencial en la concreción de este trabajo.

A la Escuela de Graduados, a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Córdoba por ser una fuente infinita de oportunidades de crecimiento, de mejora y de aprendizaje continuo.



Resumen

El siguiente trabajo es una intervención profesional para optimizar procesos comerciales en concesionarios de autos, específicamente en un grupo que tiene varias concesionarias en Córdoba.

El tema de este trabajo surgió porque se observaba que los procesos comerciales estaban poco definidos y dependían de las personas y no de los procesos, lo que provoca ineficiencias y una experiencia de clientes poco controlada.

Para el abordaje de este problema se utilizó la metodología BPI con el objetivo de analizar los procesos comerciales y mediante el enfoque con información determinar cuáles de ellos rediseñar.

Se desarrolló el Marco conceptual de la metodología BPI. Para recopilar información se realizaron relevamiento de los procesos actuales mediante un flujograma, encuestas a clientes y entrevistas a colaboradores con lo que se determinaron 2 procesos a mejorar.

Luego se definió la propuesta de rediseño de los procesos comerciales con los recursos necesarios para implementarlos y se analizó el impacto económico que tiene. Para esto se realizó una prueba piloto de la propuesta de cambio en una sucursal de menor envergadura para validar el nuevo modelo.

Como conclusión se recomienda implementar en todo el grupo las mejoras diseñadas en el proceso comercial donde los principales beneficios son una mejora en la experiencia de clientes y una optimización de resultados producto principalmente por la mejora en la tasa de conversión de ventas.

Adicionalmente, este trabajo muestra el bajo nivel de digitalización de los procesos comerciales que tiene esta industria. Investigando en el mercado los diferentes software de gestión comercial para concesionarios se observó que no hay mucha oferta de este tipo de producto y que son relativamente nuevos en el mercado.

De este análisis surge la posibilidad de contratar algún software de los analizados aunque no tengan todos los ítem que la empresa necesita o también la posibilidad de desarrollar un software. Pero este análisis lo dejaremos para otro trabajo.



Índice de Contenidos

Parte I: Presentación	8
I. Introducción	8
II. Objetivos	11
III. Metodología	12
Parte II. Marco conceptual	12
I. Gestión de Procesos	12
II. Metodología BPI	13
Selección de procesos a mejorar	13
Enfoque Total	13
Enfoque de Selección General	14
Enfoque Ponderado	14
Enfoque con Información	14
III. Experiencia de Clientes	16
IV. Etapas del proceso de compras del consumidor	16
Parte III. Desarrollo	17
I. Descripción de la Empresa	17
Contexto	17
Identificación del problema	17
Operaciones Comerciales	17
Etapa de Compra de los consumidores	19
II. Relevamiento de Procesos	20
III. Determinación del procesos a Mejorar	25
Encuestas de Satisfacción de Clientes	25
Entrevistas a colaboradores	28
IV. Mejora de Proceso	30
Proceso de peritaje y cotización del usado	30
Proceso de Recepción del usado	33
V. Cuantificación de los Beneficios	34
Proceso de peritaje y cotización del usado	34
Proceso de recepción de los usados	42
VI. Propuesta de mejora continua	43



Parte IV. Conclusiones	43
Parte V. Implicaciones	43
I. Aplicaciones	44
II. Hallazgos	45
Parte VII. Referencias bibliográficas	48



Índice de Gráficos

Ilustración 1: Participación de patentamiento en Argentina - Año 2020	8
Ilustración 2: Cantidad de concesionarios oficiales por Marca	9
Ilustración 3: Proceso de compras del consumidor	19
Ilustración 4 - Simbología utilizada para la realización de flujogramas	20
Ilustración 5 - Flujograma del proceso comercial completo	24
Ilustración 6: Modelo de encuesta	26
Ilustración 7: tabla de colaboradores entrevistados	28
Ilustración 8: Proceso comercial inicial con los puntos de dolor	30
Ilustración 9: Ilustración 7: Proceso de cotización de autos usados	32
Ilustración 10: Proceso de recepción de autos usados	33
Ilustración 11: Proceso comparativo en la sucursal	35
Ilustración 12: Tasa de presupuesto con la participación de entrega de usados	37
Ilustración 13: Tasa de conversión por sucursal y por tipo de operación	38
Ilustración 14: Tasa de conversión solo operaciones con entrega de usado para las dos marcas	39
Ilustración 15: Tasa de conversión comparada entre presupuestos con y sin entrega de usados	40
Ilustración 16: Relevamiento de software de concesionarios	45
Ilustración 17: Relevamiento de funcionalidades de los software de concesionarios	47



Índice de Tablas

Tabla 1: Efectividad de las encuestas por tipo de Operación	25
Tabla 2: Resultado de las encuestas	26
Tabla 3: Resultado de las encuestas por tipo de operación	27
Tabla 4: Resultado de la encuesta - pregunta abierta	27
Tabla 5: Cantidad de presupuestos por resultado de la venta	36
Tabla 6: Cantidad de presupuestos por resultado de la venta	37
Tabla 7: Detalle de presupuestos distribuidos por medio de pago	39
Tabla 8: Estimación con resultados comparativos	41
Tabla 9: Análisis de la recepciones realizadas en 60 días - Con / Sin peritaje original	42
Tabla 10: Análisis de la recepciones realizadas en 60 días - Impacto económico de las diferencias	42

Parte I: Presentación

I. Introducción

El presente trabajo corresponde a la Tesis de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Consiste en una propuesta de mejora de procesos comerciales existentes en un grupo de concesionarios de la Ciudad de Córdoba. Este grupo es una empresa familiar que tiene una trayectoria de 80 años en el rubro que se va transfiriendo de generación en generación. Actualmente es gestionada por la tercera generación.

Actualmente, tiene la concesión de 6 marcas de las más importantes de Argentina (Volkswagen - Renault - Fiat - Peugeot - Nissan - Jeep) y desarrolla una marca de usados que es la más importante del interior del país y una de las más importantes del país. Si revisamos el peso que tiene este concesionario dentro de cada marca que comercializa, en 5 de ellas se mantiene en el podio por 5 años consecutivos y mayormente siendo la número uno.

Estas 6 marcas alcanzaron una participación del 54% del total de la venta total de 0km en la Argentina en el año 2020. La cual se distribuyó de la siguiente manera

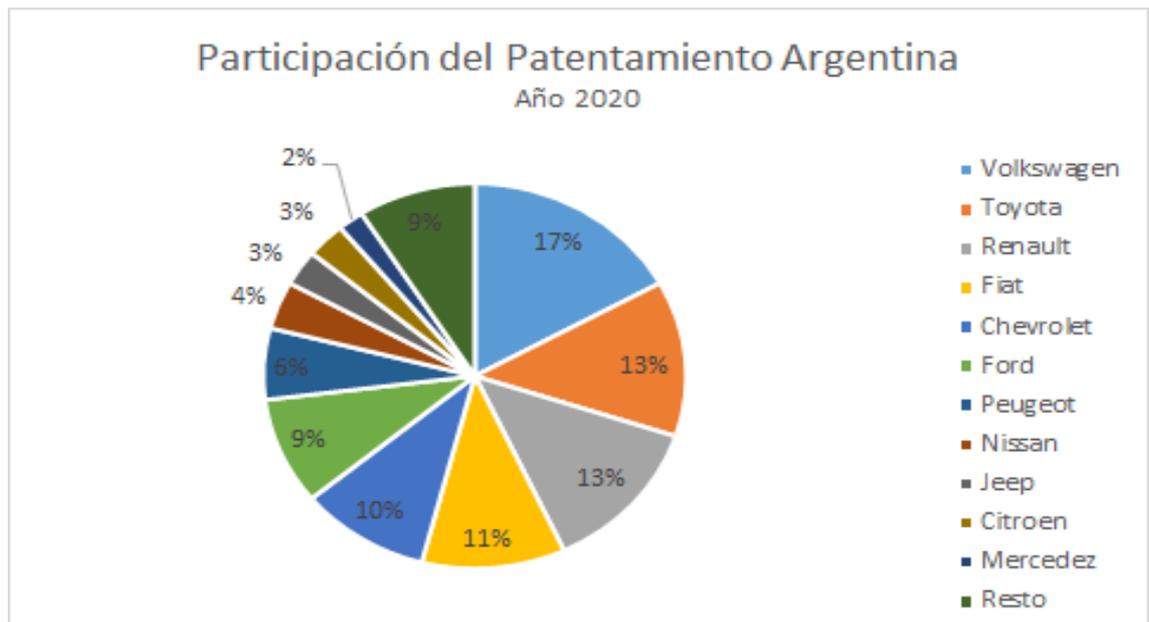


Ilustración 1: Participación de patentamiento en Argentina - Año 2020

Fuente: <https://www.siomaa.com/>

En Abril de 2013 este grupo abrió un polo comercial en Córdoba juntando en un solo lugar las 4 marcas de 0km que tenía en ese momento y además la marca de usados . Este hecho hizo que las concesionarias que antes trabajaban de manera separada, cada una con sus procesos, tengan que comenzar a unificarse en pos de mejorar la eficiencia implementando las mejores prácticas y también demandada por sus clientes que necesitaban tener una experiencia de grupo y no la de cada marca en particular.

Este proceso particular se comienza a gestar en un contexto donde la competencia es creciente producto de una ampliación de la red de concesionarios físicos y también el desarrollo de canales digitales que obligan a tener precios de mercado competitivo y hace que la eficiencia en el proceso comercial sea un factor clave para el éxito de la industria. “El 50% de los ejecutivos de la industria automotriz dicen que para tener éxito o incluso para sobrevivir, las organizaciones necesitan reinventarse en términos digitales” (IBM, 2019, p. 2).

Detalle de la red de concesionarios que tiene cada marca de las involucradas en este análisis.

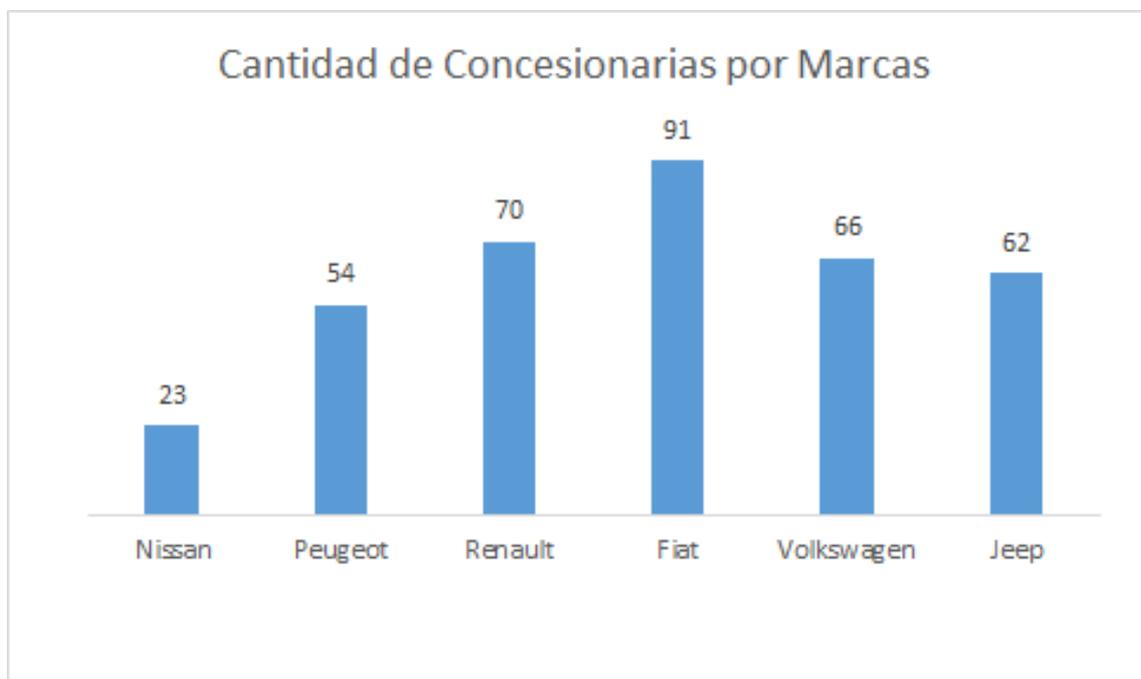


Ilustración 2: Cantidad de concesionarios oficiales por Marca

Fuente: Elaboración Propia



En el análisis preliminar se observa que los procesos comerciales están poco evolucionados y dependen en un 80% de la voluntad y predisposición de los asesores comerciales y muy poco del proceso comercial lo que hace que se vea poco profesional. Agravado este punto por la cantidad de variables que tiene la compra de un auto (Financiación prendaria, Entrega de un Auto usado como parte de Pago, Trámite de inscripción) y a la baja frecuencia en que los clientes realizan esta transacción (en promedio un cliente compra un auto cada 3 años)

Problema: se observa que en los concesionarios trabajan con procesos comerciales tradicionales, con poca inclusión de procesos digitales y automatizados que hacen que el éxito del negocio dependa mucho del accionar de los colaboradores que atienden a los clientes. Esta personalización del proceso hace que se oculten o no se visualicen ineficiencias que implican mayores costos y además que la posibilidad de escalar o aumentar el volumen de su negocio sea baja o muy costosa.

Además se está experimentando un cambio en la conducta de los clientes que quieren realizar todo o parte del proceso de compra de un auto en línea. Quieren utilizar herramientas digitales durante su asesoramiento y estadía en la tienda. Llegan al concesionario ya informado con lo que investigaron previamente por internet y buscan una figura que los acompañe en la etapa final de su proceso de compra. Esto reduce el tiempo que el cliente quiere pasar en la tienda. Se valora la relación “confiable” con el asesor comercial, ya que será un factor que influirá en el cierre de la operación

¿Cómo rediseñar los procesos comerciales únicos para todos los concesionarios de la empresa para hacerlo dependiente del proceso y no de las personas, mejorando la eficiencia, rentabilidad y la experiencia de sus clientes?



II. Objetivos

General:

Propuesta de rediseño de procesos comerciales únicos para todos los concesionarios de la empresa para hacerlo dependiente del proceso y no de las personas, mejorando la eficiencia, rentabilidad y la experiencia de sus clientes.

Específicos:

1. Relevar el proceso comercial de la compra de un auto 0km dentro del concesionario. Desde la definición de las políticas comerciales hasta la concreción de operaciones con clientes
2. Identificar los puntos de dolor del proceso comercial. Tanto de los colaboradores del concesionario como de los clientes en el proceso de compra.
3. Armar propuesta de rediseño de los procesos comerciales con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para implementarlos.
4. Evaluar el impacto económico del rediseño propuesto.

El marco sobre el cual se desarrolla el presente trabajo es “Administración de Operaciones comerciales”. Dentro del campo de conocimientos “Mejora de procesos” utilizando la digitalización y tecnologías en el rediseño bajo el Modelo SAAS (Desarrollo de Software orientado a prestación de servicios). Contreras, V. A. Á., & SIERRA, J. (2009). Y en particular a la metodología BPI (Business Process Improvement).



III. Metodología

Para este trabajo vamos a desarrollar las siguientes actividades:

En primera instancia se determinarán los procesos comerciales de punta a punta en el concesionario realizando un trabajo de campo en conjunto con el área de procesos de la empresa. Como también la percepción de los clientes mediante el análisis de las encuestas de satisfacción

En segunda instancia se resumirá los principales puntos resultantes del desarrollo de la investigación y se definirá la propuesta de rediseño de los procesos comerciales con los recursos necesarios para implementarlos

En tercera instancia se realizará una prueba piloto de la propuesta de cambio en una sucursal de menor envergadura para validar el nuevo modelo.

Por último se desarrollará un análisis del impacto económico de la propuesta diseñada.

Parte II. Marco conceptual

I. Gestión de Procesos

Para definir el concepto de proceso comercial vamos a considerar dos definiciones de proceso. Un proceso es un conjunto de actividades que toman una o más entradas y la transforman en una salida la cual tiene un valor para el cliente. (Hammer, 1993).

Un proceso en una empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización. (Harrington, 1992).

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de las actividades que conforman un proceso. Son un elemento importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa, muestran claramente, los puntos en los cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad, facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas. El propósito de los diagramas de flujo es tener una gráfica que su equipo pueda comprender y utilizar con facilidad. Cumplen un propósito importante: documentar un procesos con el fin de ser una guía de cómo



debe hacerse ese proceso y además es útil para identificar áreas que necesiten mejoramiento. (Manene, 2011)

II. Metodología BPI

La metodología BPI utiliza un enfoque estructurado para analizar y mejorar continuamente actividades fundamentales o la operación de una organización mediante la simplificación y la mejora de sus procesos (Harrington, 1994).

Selección de procesos a mejorar

La selección de un proceso para trabajar en él es uno de los pasos más importantes en todo BPI. Puede desperdiciarse una gran cantidad de esfuerzo y todo el proceso de mejora puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados.

El equipo responsable de llevar a cabo el BPI debe seleccionar cuidadosamente sobre qué procesos trabajar porque eso es lo que determina donde se asignan los recursos y el éxito del resultado obtenido. Para ello debe contemplar al menos los siguientes aspectos:

- Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿Es factible mejorarlo?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?. (Harrington, 1994)

Harrington (1994) desarrolla los siguientes son algunos de los enfoques que se utilizan para seleccionar procesos:

Enfoque Total

Este enfoque implica que la empresas opte por realizar mejoras simultáneas en todos los sectores e inicia un gran número de proyectos. Este enfoque es viable solo en organizaciones pequeñas. Sin embargo, estos programas pueden resultar muy costosos y demandar mucho tiempo, además de descuidar el normal desarrollo de los negocios y los esfuerzos realizados para mejorar los procesos tienden a perder su enfoque y coordinación.



Enfoque de Selección General

En este enfoque, el equipo responsable de la mejora, debe confeccionar dos listas en orden decreciente en importancia que contengan:

1. Lista con los procesos que se consideran críticos para el rendimiento de la compañía.
2. Lista con los procesos de la empresa que presentan problemas.

Se selecciona igual cantidad de procesos de cada una de estas listas, por ejemplo, diez procesos de cada una. Luego, se realiza una combinación de estas selecciones y se realiza una última lista definitiva con los procesos a mejorar. Adicionalmente se otorga una mayor prioridad en el BPI a aquellos procesos que aparecieron en ambas listas.

Enfoque Ponderado

En este enfoque, la selección consiste en asignar a cada uno de los procesos de la empresa una calificación en una escala, como por ejemplo del 1 (uno) al 10 (diez) en las siguientes categorías:

1. Impacto en el cliente.
2. Susceptibilidad al cambio
3. Desempeño.
4. Impacto en la empresa.

Si la calificación 1 (uno) señala que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto, podemos inferir que la calificación 10 (diez) indica que es muy simple cambiar el proceso o que genera gran impacto.

Luego se suman las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y este total se utiliza para establecer prioridades respecto de cuáles de ellos deben abordarse de inmediato y cuáles pueden programarse para un análisis posterior.

Enfoque con Información

Es este método las prioridades para los procesos de la empresa se establecen en base a la importancia del proceso y el grado hasta el cual puede mejorarse. Es uno de los métodos más objetivos.



Para determinar la importancia del proceso se concentra en cuanto aumenta la satisfacción del cliente externo.

Este enfoque tiene los siguientes principios:

- Vincula los esfuerzos de mejoramiento a las expectativas del cliente.
- Concentra actividades tanto correctivas como preventivas
- Enfatiza en las áreas que tengan el mayor potencial de mejoramiento
- Trabaja en un número de proyectos que sea manejable
- Emplea hechos y no percepciones para la selección de proyectos
- Asegura la continuidad del propósito.

Se diferencia de los demás porque se basa en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, más que en las opiniones, como los enfoques anteriormente descritos. Hay que tener en cuenta que este método implica un mayor empleo de tiempo en la selección de procesos.

Es necesario realizar la selección de procesos a través de los siguientes medios:

- Conocer los requerimientos del cliente externo.
- Evaluar la importancia de los procesos de la empresa.
- Evaluar las oportunidades de mejora.
- Seleccionar los procesos críticos.

Este enfoque puede aplicarse tanto a procesos externos como internos. En mejora del trabajo interno de la organización, se sustituye al cliente externo por la unidad de la empresa. Los resultados en mejoras de trabajo interno son, reducción de costos que pueden ser trasladados también al cliente externo y una mejor calidad de la vida laboral de los empleados que se traduce en un incremento de la productividad (Harrington, 1992).

Para el presente trabajo vamos a utilizar el enfoque con información para realizar la selección de los procesos a mejorar porque este método permite establecer prioridades para los procesos de la empresa en base a:

- Vincular los esfuerzos de mejoramiento a las expectativas del cliente.
- Concentrarse en las actividades tanto correctivas como preventivas.
- Hacer énfasis en las áreas que tengan el mayor potencial de mejoramiento.



III. Experiencia de Clientes

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera. (Meyer, C., & Schwager, A, 2007).

Los Puntos de Dolor son todos los contactos que los clientes tienen con la empresa donde la experiencia del cliente fue negativa.

Tasa de conversión es la relación que existe entre la cantidad de clientes que consultaron a una empresa y cuántos realmente compraron en un periodo de tiempo determinado.

IV. Etapas del proceso de compras del consumidor

Etapas del proceso de compras del consumidor: son las etapas por las que va a pasar un consumidor antes de ser cliente. Se divide en 4 etapas (Escamilla, 2020):

1. Aprendizaje y descubrimiento: Etapa inicial del proceso y en esta el consumidor aún no sabe que tiene una necesidad bien definida.
2. Reconocimiento del problema: En esta etapa el consumidor ya reconoce que tiene una necesidad, sea un problema o una oportunidad.
3. Consideración de la solución: En esta etapa el consumidor comienza a evaluar posibles soluciones para su problema.
4. Decisión de compra: Etapa final del proceso. Es el momento de compra.



Parte III. Desarrollo

I. Descripción de la Empresa

Contexto

Empresa familiar que tiene una trayectoria de 80 años en el rubro de concesionarios de autos que actualmente tiene 6 marcas de 0 km y el negocio de usados que es considerado como una marca más.

En Abril de 2013 este grupo abrió un polo comercial en Córdoba juntando en un solo lugar las 4 marcas de 0km que tenía en ese momento y además la marca de usados. Este hecho hizo que las concesionarias que antes trabajaban de manera separada, cada una con sus procesos, tengan que comenzar a unificarse.

Este proceso particular se comienza a gestar con la unificación del sistema de gestión administrativa identificado por sus siglas en inglés DMS (Dealer Management System) que forzó la unificación de los procesos administrativos. En cambio para los procesos comerciales no hay un sistema único sino varios sistemas o métodos empleados por las diferentes marcas por lo que el camino de la unificación es más complejo.

Identificación del problema

Los procesos comerciales están diseñados por cada marca agravado con que no cuentan con un sistema único que guíe y respalde los diferentes tipos de operaciones. Otro dato importante a tener en cuenta es que al estar las diferentes marcas en un mismo predio, es normal que los clientes realicen procesos comerciales en una marca que luego compartirán con otras, el principal ejemplo de este proceso es la cotización y peritaje del usado que se quiere entregar como parte de pago, lo que hace muy importante la unificación de los procesos.

Operaciones Comerciales

Para una mejor comprensión de los procesos comerciales de la empresa, es necesario primero identificar las principales operaciones comerciales que se realizan. Para esto las vamos a clasificar de dos maneras:

1) Según el Tipo de Producto



Se comercializan dos tipos de productos:

- Nuevos: Como su nombre lo indica son productos que **NO** fueron usados por otras personas y como se trata de bienes registrables, estos productos nunca fueron inscriptos en la Dirección Nacional de Registro de Propiedad del Automotor (DNRPA). Al ser concesionarios oficiales de cada marca, estos productos son obtenidos exclusivamente de cada marca y su comercialización se puede realizar por 2 formas:
 - Convencional: el concesionario compra los productos a la Marca y luego le vende al cliente final, o sea que los productos que se comercializan bajo esta modalidad son de propiedad de la concesionaria por ende la factura que se emite al cliente final es realizada por el concesionario y la contraprestación es el margen (diferencia entre la venta y la compra).
 - Directa: el concesionario ofrece los productos que son de propiedad de la Marca, por ende la factura que se emite al cliente final es directamente de la Marca, o sea que el concesionario en este caso solo es un intermediario y como contraprestación recibe una comisión que paga la Marca.
- Usados: Son productos que ya han sido utilizados por una o más personas antes de ofrecerse para la venta. Además están registralmente (DNRPA) inscriptos a nombre del último titular. Los concesionarios obtienen estos autos de dos maneras:
 - Recibidos como parte de pago en la venta de otro auto (sea nuevo o usado). Esta es la forma habitual.
 - Compra directa a titulares de los usados. Si bien no es lo habitual, es otra forma de obtenerlos.

2) Según la Forma de Pago

Según la forma en que se cancelará el auto comprado puede ser:

- Venta de contado: Es la operación más simple ya que el cliente salda el precio del automóvil con la entrega de valores monetarios que se instrumenta con un depósito, transferencia bancaria, tarjeta o entrega de efectivo.

- Venta con crédito prendario: es cuando el cliente decide acceder a una financiación para completar el precio del automóvil a adquirir. La empresa tiene la función de intermediación entre el cliente y la compañía financiera (banco) que otorga el préstamo.
- Venta con entrega de otro auto: en este tipo de operaciones el cliente cancela parte del auto que compra con la entrega de otro auto. Si bien en general el valor del auto que entrega es de menor valor que el auto que compra, esto no es una condición.

Los tipos de operaciones según su forma de pago pueden ser las 3 mencionadas anteriormente o combinaciones entre ellas. Venta de Efectivo y Crédito - Efectivo y Usado - Efectivo, crédito y usado - Credito y Usado.

Etapas de Compra de los consumidores

Para lograr un mayor entendimiento del proceso comercial es importante describir las etapas por la que pasa un cliente cuando realiza un proceso de compra para identificar en qué parte del mismo impacta los procesos que se rediseñen.

Las etapas por la que va a pasar un consumidor se detallan en la ilustración siguiente:



Ilustración 3: Proceso de compras del consumidor

Fuente: <https://www.rdstation.com/es>

El rediseño de los procesos comerciales desde que el cliente solicita un presupuesto en adelante abarca las dos últimas etapas del proceso de compra. Sobre esas etapas tendremos impacto con los cambios que se realicen.

II. Relevamiento de Procesos

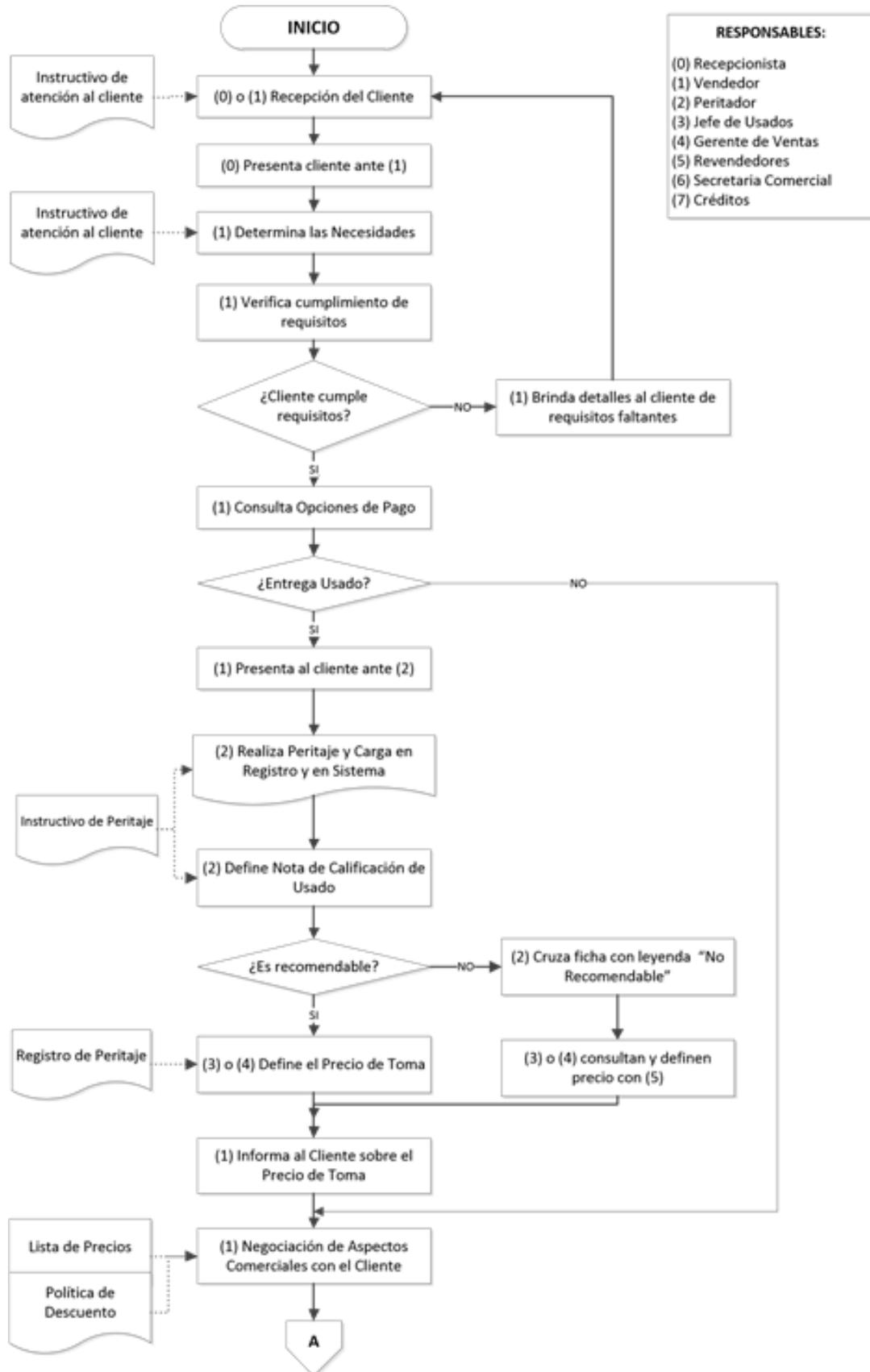
En el presente capítulo se utiliza la herramienta de flujogramas para realizar la representación gráfica de los procesos en la actualidad. Antes de presentar los diagramas de flujo que integran el presente trabajo, es necesario indicar los símbolos que se utilizan para su elaboración:



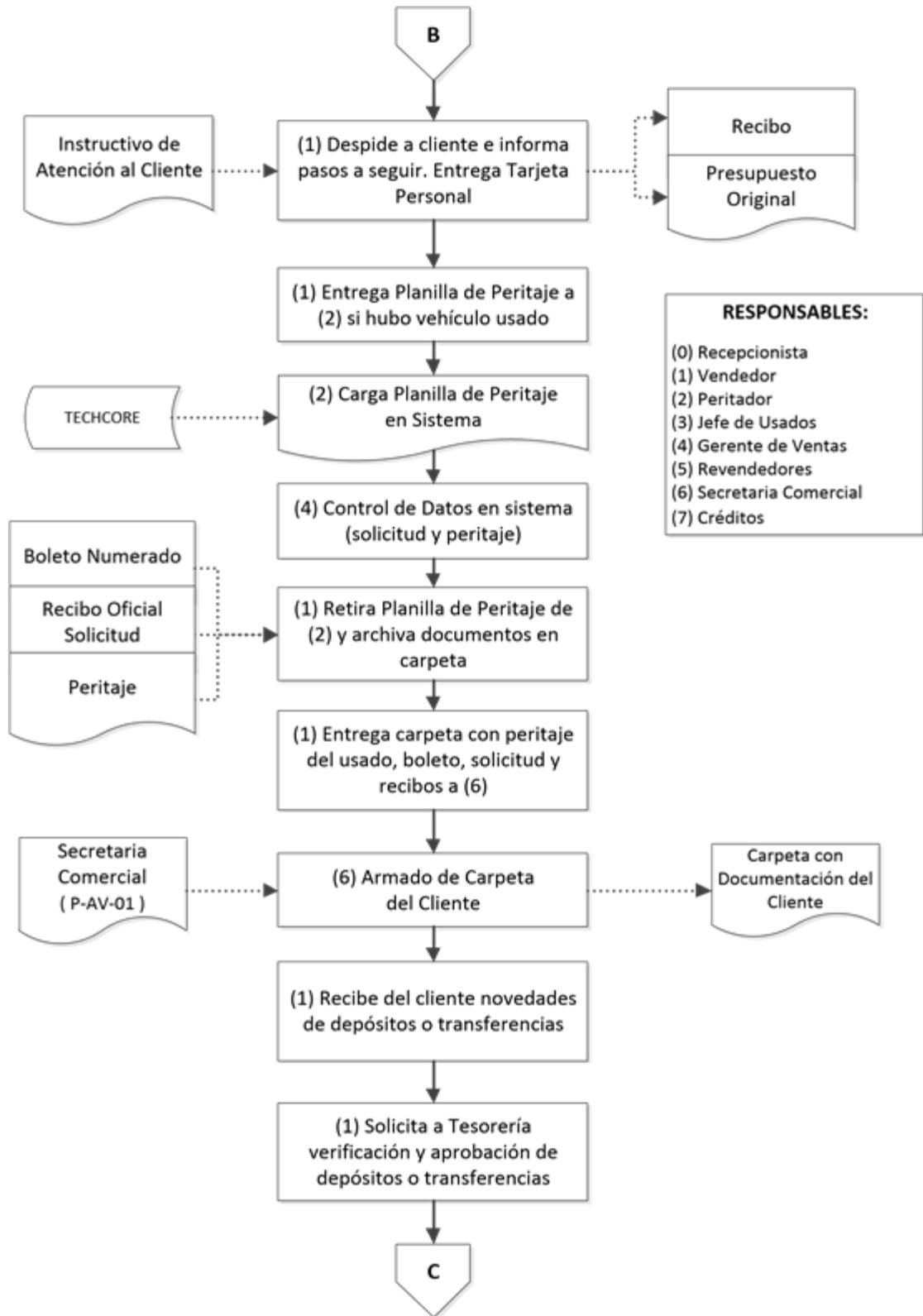
Ilustración 4 - Simbología utilizada para la realización de flujogramas.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un diagrama de flujo completo de los procesos comerciales de una de las marcas de esta empresa. Con el objetivo de detectar los procesos comerciales a mejorar que tengan el mayor impacto para la empresa, se mostrará un diagrama de una operación donde se incluyan todas las formas de pago (contado, crédito y entrega de usado) de un auto nuevo con los responsables que intervienen en cada paso y además el soporte material o electrónica que se utiliza.







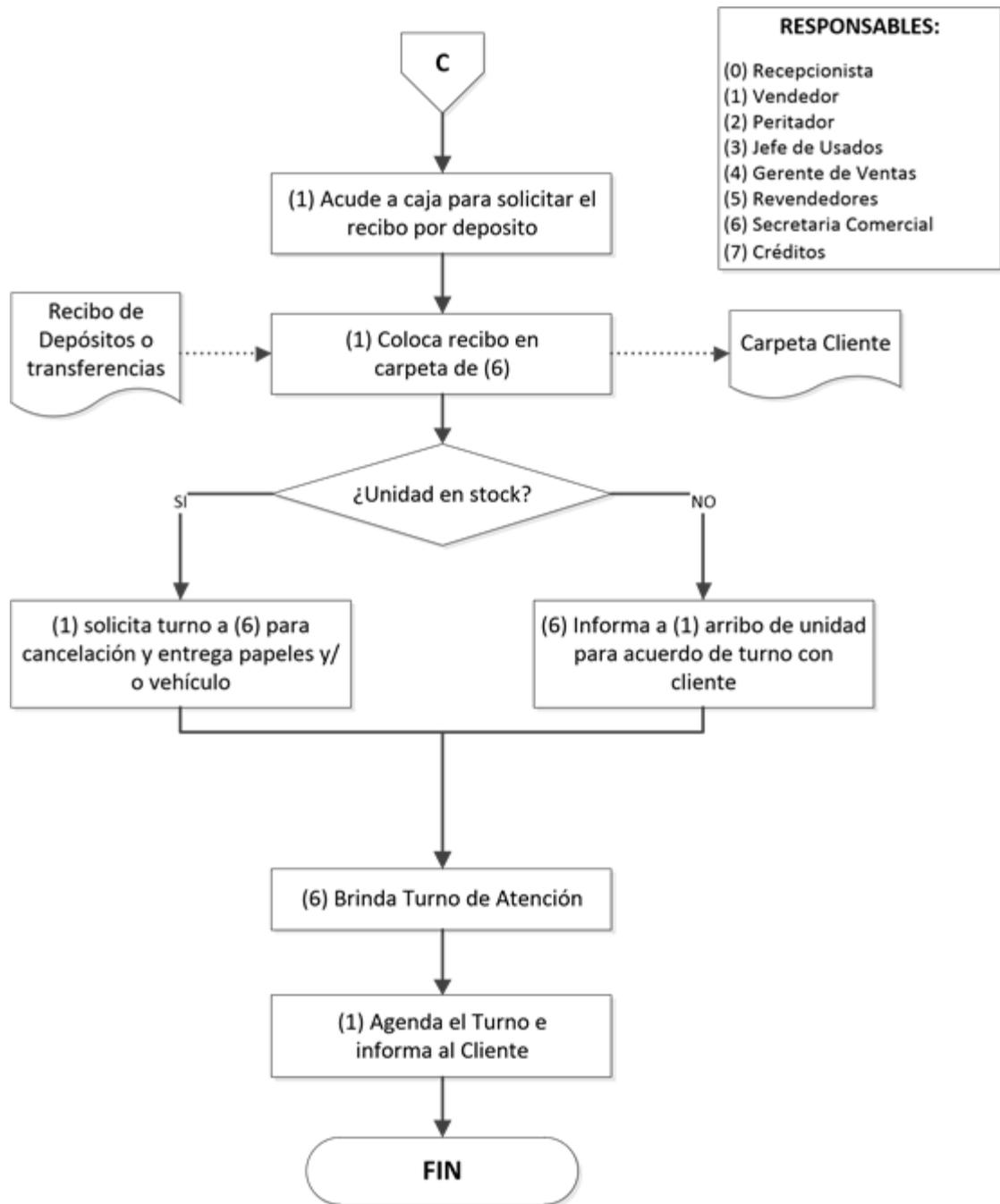


Ilustración 5 - Flujograma del proceso comercial completo

Fuente: Documento interno empresa Avant SA

Considerando los métodos descritos por Harrington (1994), mencionados en el marco teórico del presente trabajo, se utiliza el *enfoque con información* para realizar la selección de los procesos a mejorar ya que este método permite establecer prioridades para los procesos de la empresa en base a:



- Vincular los esfuerzos de mejoramiento a las expectativas del cliente.
- Concentrarse en las actividades tanto correctivas como preventivas .
- Hacer énfasis en las áreas que tengan el mayor potencial de mejoramiento.

Las herramientas utilizadas para determinar el proceso a mejorar son:

- Encuestas de satisfacción de Clientes.
- Entrevistas a colaboradores de la empresa.
- Análisis de datos de operaciones realizadas.

Luego de determinar el o los procesos a mejorar se analizará el Impacto económico de la ineficiencia del proceso a mejorar.

III. Determinación del procesos a Mejorar

Encuestas de Satisfacción de Clientes

Para determinar el proceso que tiene mayor impacto en los clientes se realizaron encuestas a clientes de las 4 marcas. La metodología fue enviarles mail a todos los clientes a los cuales se le entregó una propuesta comercial, independiente que hayan comprado o no en la empresa.

Para el análisis se envió encuestas durante 30 días a todos los clientes registrados (1.543 encuestas enviadas) de los cuales se recibieron respuestas de 124.

Ordenando el resultado obtenido por tipo de operación:

Tipo de Operaciones	Enviadas		Recibidas		% de Respuestas
	Cantidad	% Part	Cantidad	% Part	
Con Entrega de Usado	910	59%	92	74%	10%
Con Financiación	750	49%	42	34%	6%
Solo Contado	203	13%	2	2%	1%
Encuestas Toteles	1543		124		8%

Tabla 1: Efectividad de las encuestas por tipo de Operación

Fuente: Elaboración Propia



El formulario que se envió abarcó 5 preguntas cuyo objetivo fue evaluar la satisfacción del cliente en 5 procesos claves y una pregunta abierta para relevar el principal punto de importancia para cada cliente en el proceso.

El modelo de la encuesta se encuentra a continuación:

Encuesta de Satisfacción										
1) Del 1 al 10 Cual es el grado de satisfacción que recibiste con la atención <i>Donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho</i>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2) Como puntuas la atención del asesor comercial?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3) En caso que optaste por financiar, como fue tu experiencia?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4) En caso que optaste por entregar un usado, como fue tu experiencia?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5) Cual es el grado de satisfacción con la información recibida del producto										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6) Como podemos mejorar tu experiencia de compras										

Ilustración 6: Modelo de encuesta

Fuente: Documento interno empresa Avant SA

El resultado de las encuestas recibidas se muestra en la siguiente tabla:

Puntaje Promedio por pregunta	
1 Satisfacción General	7,52
2 Asesor Comercial	7,30
3 Financiación	7,25
4 Entrega de Usado	6,24
5 Información del Producto	8,00

Tabla 2: Resultado de las encuestas

Fuente: Elaboración Propia



Si Aperturamos las respuestas de las 5 preguntas iniciales por tipo de operación:

	Con Entrega de Usado	Con Financiación	Solo Contado	Total
Satisfacción General	6,50	7,60	7,70	7,52
Asesor Comercial	6,40	7,20	7,10	7,30
Financiación	7,10	7,40		7,25
Entrega de Usado	6,30	6,10		6,24
Información del Producto	7,10	7,70	8,00	8,00

Tabla 3: Resultado de las encuestas por tipo de operación

Fuente: Elaboración Propia

Las principales conclusiones que se obtuvieron de las respuesta a la pregunta 6 se muestran a continuación:

Principales observaciones de la pregunta 6)

Informalidad en la Tasación del usado	80%	del total de clientes con entrega de usados
Documentación requerida	35%	del total de encuestas
Tiempo de atención	30%	del total de encuestas
Documentación del credito	20%	del total de clientes con financiación
Otros	5%	

Tabla 4: Resultado de la encuesta - pregunta abierta

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de los resultados obtenidos surgen las siguientes conclusiones:

- 59% de los clientes entrevistados tenía entrega de usado como parte de pago.
- 8% de los clientes entrevistados respondió la encuesta. (10% con entrega de usado).
- 75% fue la satisfacción general de los clientes (65% con entrega de usado).
- Los procesos que recomendaron mejorar fueron:
 - Informalidad en la tasación del usado: la mayoría manifestó que sintieron que fueron poco profesionales al darle la valuación y algunos manifestaron recibir cotizaciones diferentes por su auto cuando consultaron en diferentes marcas.



- Documentación requerida para la compra de un auto: La mayoría manifestó que la documentación que le solicitaban para la entrega de un usado era excesiva.

Analizando estas conclusiones surge que los procesos con mayor impacto negativo de los clientes son:

- Informalidad en la etapa de determinación del valor de toma del vehículo usado.
- Burocracia en la documentación necesaria para la compra de un vehículo.

Teniendo en cuenta que los autos son bienes registrables y que los requerimientos de documentación para su inscripción / transferencia no pueden ser determinados por la empresa sino que dependen de la Dirección Nacional de Registro de la Propiedad del Automotor (DNRPA) se descarta el segundo punto. Por lo cual el proceso a mejorar por este método fue la valuación del usado que se entrega como parte de pago. En la próxima sección vamos a realizar un análisis económico de la ineficiencia / mejora.

Entrevistas a colaboradores

Otro método que vamos a utilizar para determinar qué parte del proceso vamos a rediseñar es el de entrevistas a determinados colaboradores internos de la empresa que tenían conocimiento de todo o parte del proceso comercial que se estaba evaluando con el objetivo de encontrar cuales son, según su experiencia, los procesos a mejorar de mayor impacto.

En la siguiente tabla se detallan los colaboradores elegidos y el motivo por el cual fue considerado para este análisis:

Puesto	Motivo
Gerente Comercial Renault	Responsable de la unidad de negocio donde tiene principal impacto en proceso comercial para 0km
Gerente de Administración Nissan	Responsable del análisis de rentabilidad del negocio. Implica analizar los principales desvíos o puntos de mejora
Gerente de Usados	Responsable de la unidad de negocio donde tiene principal impacto en proceso comercial para Usados
Receptor de Usados	Responsable del control y recepción de los usados que se entregan como parte de pago

Ilustración 7: tabla de colaboradores entrevistados

Fuente: Elaboración Propia



El objetivo de la entrevista fue determinar los puntos de ineficiencia del proceso de toma de usados dentro del proceso comercial para luego determinar su impacto económico.

De las entrevistas surgió que para analizar el impacto económico de este proceso se debía separar en dos:

1. Proceso de Tasación de un Usado para ser incluido en un presupuesto.

Proceso que ocurre cuando un cliente estando interesado en la compra de un auto quiere entregar como parte de pago un usado. Al analizar este proceso tuvimos que recurrir a los resultados de la encuesta, donde:

- 59% de los clientes entrevistados tenía entrega de usado como parte de pago, lo cual determina que es un tipo de operación regular.
- 10 ptos es la diferencia de satisfacción entre los clientes que quieren entregar su usado y los que no (75% fue la satisfacción general de los clientes y 65% con entrega de usado).

Esta conclusión sumada al resultado de las encuestas hace que este sea uno de los procesos que vamos a rediseñar y que expondremos en el Capítulo IV.

2. Proceso de recepción de un usado.

El otro punto que surge de las entrevistas es el proceso de recepción de los usados que se entregan como parte de pago. Esto ocurre cuando un cliente entrega el usado que incluyó como parte de pago por el auto que compró. Para evaluar este proceso vamos a considerar los usados recibidos en un periodo de 60 días donde se releva si se contaba con el peritaje inicial de la operación y en ese caso qué diferencia de costo hubo entre el relevado para realizar la operación y el que realmente se recibió.

Del análisis de los resultados obtenidos surge las siguientes conclusiones:

- 76% de los usados recibidos **NO** contaban con el peritaje original.
- 63% de los usados que tuvieron el peritaje original se observó diferencia de costos (\$12.000 de diferencia promedio por auto).
- La Diferencia total de costos de los usados recibidos en los 60 días suman \$406.000.

Teniendo en cuenta el impacto económico y que este proceso es parte del proceso que definimos mejorar en el punto anterior, también lo vamos a incluir en el proceso a rediseñar.

IV. Mejora de Proceso

Para un mejor análisis de este proceso los vamos a separar en dos etapas:

1. Proceso de peritaje y cotización del usado.
2. Proceso de Recepción del usado.

Proceso de peritaje y cotización del usado

Comenzaremos con el análisis de la primera etapa del proceso “Proceso de peritaje y cotización del usado”. Para esto vamos a hacer zoom sobre esta parte del proceso de venta que mostramos anteriormente y le agregaremos los puntos de dolor que se detectaron anteriormente.

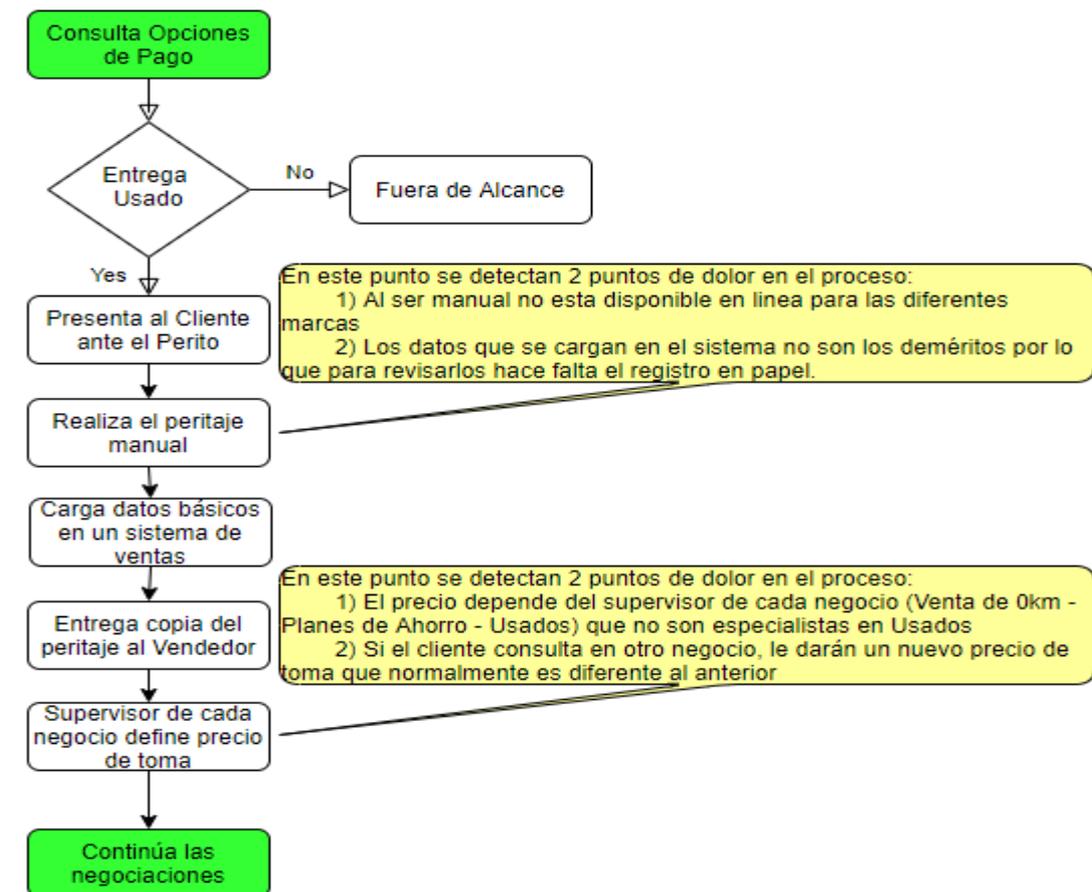


Ilustración 8: Proceso comercial inicial con los puntos de dolor

Fuente: Elaboración Propia



Profundizaremos cada punto para luego proponer una mejora en este proceso.

Si bien el servicio de peritaje está centralizado para todas las marcas, este llega solo hasta la confección en papel de la revisión técnica. Los procesos que siguen dependen de cada marca y dentro de cada marca de cada negocio. Donde algunas marcas (Fiat - Peugeot) cargan información del peritaje en un sistema propio por lo que solo puede ser usado por los diferentes negocio de esa marca y otras solo cargan los peritajes de las operaciones concretadas por lo que no está disponible en la etapa de búsqueda y negociación por parte del cliente. Esto provoca que el cliente tenga que esperar que los vendedores de las diferentes marcas tengan que conseguir esa información para realizarle la propuesta comercial, información (peritaje en papel) que en algunos casos no se encuentra. Y en todos los casos los precios son dados específicamente para un negocio puntual y por los supervisores de esos negocios agravado con que esta información es registrada solo cuando se concreta una operación y nunca en el proceso de negociación. Esto provoca que el cliente pueda (altamente probable) recibir diferentes cotizaciones para su auto que es comprado por el mismo grupo de concesionarios pero dado por diferentes marcas/negocios.

Adicionalmente a este último punto, si bien hay pautas generales para la toma de un usado, quienes realizan la cotización no son especialistas en este negocio, razón por la cual el valor otorgado puede no ser lo suficientemente preciso. Esto puede tener como consecuencia que se compren usados a precios más caros, esta situación por lo menos es medible; pero también puede ser que no se realicen operaciones o que las mismas se hagan sin la compra del usado porque la cotización que se dio no fue precisa.

A continuación se detalla el proceso propuesto para esta parte:

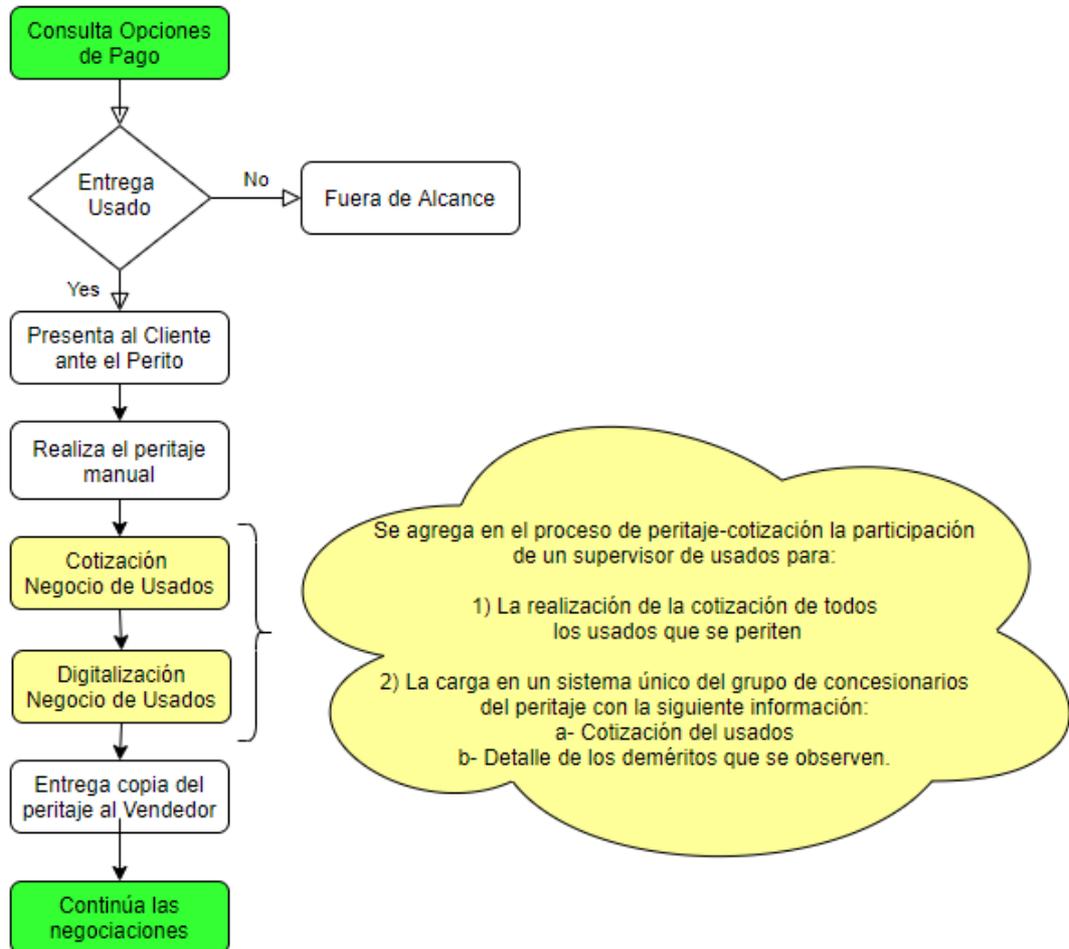


Ilustración 9: Proceso de cotización de autos usados

Fuente: Elaboración Propia

Detalle de la propuesta en cada punto:

- Cotización: al estar centralizada en un solo equipo logramos mejorar dos puntos importantes:
 - Mejorar la precisión de las cotizaciones realizadas entendiendo las necesidades del área de usados que es el responsable de la comercialización posterior.
 - Asegurar y disponibilizar todos los peritajes que realice el grupo con la información completa. Para esto se propone la utilización de una Hoja de Cálculos en Google Drive con permisos de edición y visualización.

Para analizar el beneficio económico de este rediseño se definió implementar este proceso en una de las sucursales que tiene este grupo y así definir su implementación en el resto. Este análisis se desarrolla en el Capítulo V.

Proceso de Recepción del usado

Revisaremos el proceso actual agregando los puntos de dolor encontrados en el paso anterior.

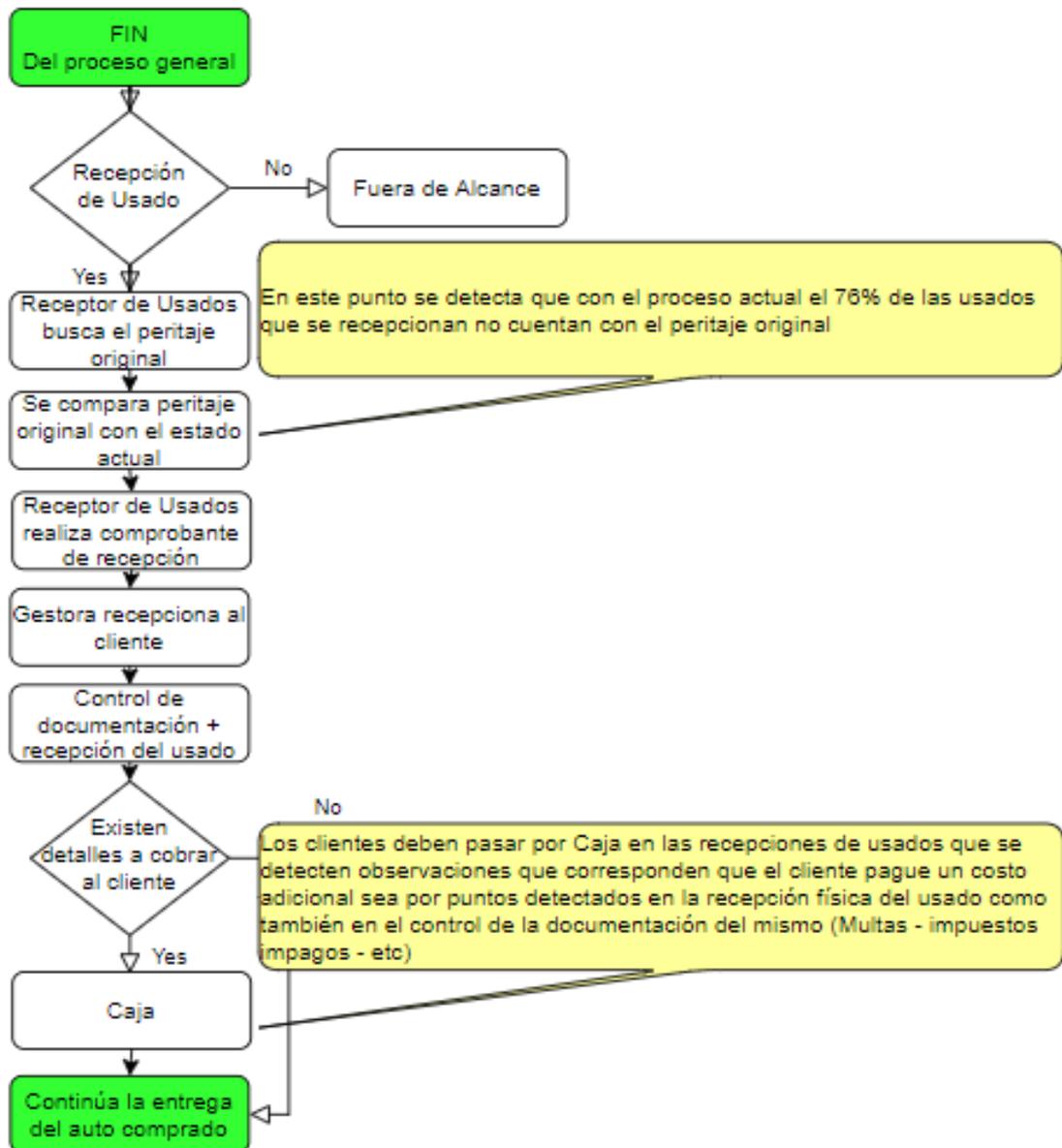


Ilustración 10: Proceso de recepción de autos usados

Fuente: Elaboración Propia



En este proceso no vemos un cambio en el proceso para mejorarlo sino que la mejora propuesta en el punto anterior tiene la mejora necesaria para resolver la ineficiencia detectada.

En el proceso anterior se propone centralizar la carga de todos los peritajes en un sistema único que puedan revisar todos los concesionarios donde además de los datos del usado, su cotización, también estará el detalle de los deméritos que se observaron al momento del peritaje. Al contar con esta información digitalizada se podrá controlar el 100% de los usados que se recepcionen.

V. Cuantificación de los Beneficios

Proceso de peritaje y cotización del usado

Implementar este rediseño implica que se modifiquen procesos y además que se incremente la dotación de personal porque se agrega la función de un equipo de 3 personas de usados que desarrolla esta actividad adicional. Como uno de los principales beneficios esperados de este nuevo proceso es un incremento en la venta producto de mejorar la tasa de conversión por la mejora en la experiencia de los clientes, se decidió implementar este proceso en una sucursal que tiene solo dos marcas y bajo volumen y ver los resultados.

A continuación vamos a explicar el Producto mínimo viable (o con sus siglas en inglés MVP) aplicado en la sucursal. Para esto vamos a mostrar el proceso comparativo con y sin modificación en el proceso.

Proceso antes de la Modificación

Proceso después de la Modificación

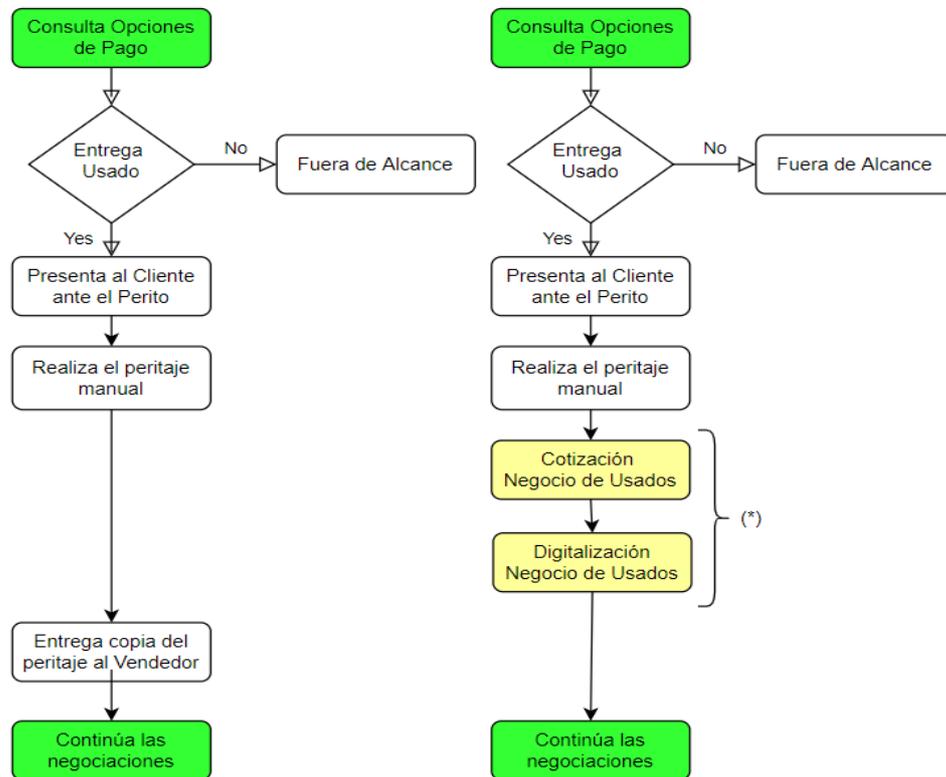


Ilustración 11: Proceso comparativo en la sucursal

Fuente: Elaboración Propia

(*) Las modificaciones en el proceso fueron:

- Creación de un Drive compartido con la información de todos los peritajes que se realicen en la sucursal identificando la marca que lo solicitó.
- Adecuación de tareas en el equipo de peritaje (2 personas) adicionando la tarea de cargar la información del peritaje en el drive anteriormente creado y eliminando la copia que se entregaba al vendedor.
- Asignación a dos colaboradores la tarea de asignar los precios de todas las cotizaciones de los usados. Estos colaboradores pertenecen al sector de usados y son los que más conocen el negocio en la sucursal. Esta carga extra fue compensada con una compensación monetaria por las horas adicionales que tienen que trabajar.
- Los colaboradores que necesiten información de peritaje o cotización de los usados tienen que consultar el Drive que es el único documento válido. Cabe aclarar que los únicos que tienen permisos de edición son los peritos



(para los datos del usado) y los dos colaboradores de usados (para las cotizaciones), quedando en el drive quienes modificaron cada dato.

Análisis de resultados obtenidos

Para el análisis se consideró los clientes atendidos durante 2 meses anteriores al cambio de proceso y 2 meses posteriores a la implementación del rediseño del proceso sin considerar el mes de implementación por considerarse que puede haber desvíos producto de la adaptación al nuevo proceso. Consideramos este corto plazo de dos meses posteriores para cumplir con los tiempos de entrega del presente trabajo.

Consideramos que los clientes atendidos son a los que se les entregó un presupuesto. En la siguiente tabla se resumen los datos de 2 meses con el proceso anterior para 1 sucursal que tiene dos marcas:

Etiquetas de fila	n -2		Total n -2	n -1		Total n -1
	GENERADO	VENTA		GENERADO	VENTA	
Nissan	52	11	63	54	12	66
Con entrega de Usado	33	4	37	27	4	31
Sin entrega de Usado	19	7	26	27	8	35
Renault	129	20	149	114	22	136
Con entrega de Usado	75	8	83	57	8	65
Sin entrega de Usado	54	12	66	57	14	71
Total general	181	31	212	168	34	202

Tabla 5: Cantidad de presupuestos por resultado de la venta

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestran los presupuestos que se emitieron en un sucursal con dos marcas separado entre los que entregaban usado como parte de pago y lo que no y además entre presupuestos que no terminaron en venta (“GENERADO”) y los que sí (“VENTA”). También se abrió en los 2 meses que se midieron (n-1 y n-2).

Estos mismo lo repetimos para luego de implementados los cambios, y los resultados fueron:

Etiquetas de fila	n +1		Total n +1	n +2		Total n +2
	GENERADO	VENTA		GENERADO	VENTA	
Nissan	74	17	91	63	21	84
Con entrega de Usado	37	7	44	29	8	37
Sin entrega de Usado	37	10	47	34	13	47
Renault	87	21	108	60	15	75
Con entrega de Usado	39	8	47	25	6	31
Sin entrega de Usado	48	13	61	35	9	44
Total general	161	38	199	123	36	159

Tabla 6: Cantidad de presupuestos por resultado de la venta

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los datos obtenidos considerando los dos periodos anteriores y los posteriores, podemos cruzar los siguientes datos:

- Participación de presupuestos emitidos con entrega de usados.

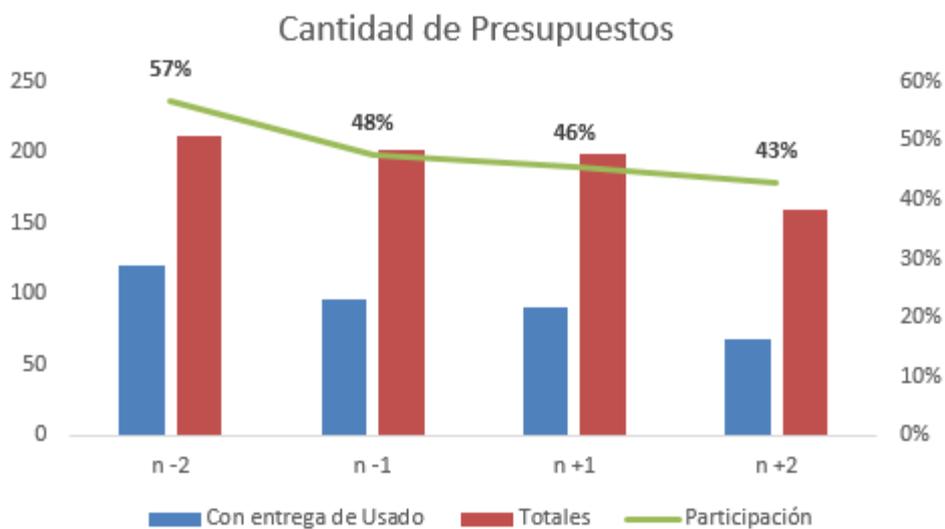


Ilustración 12: Tasa de presupuesto con la participación de entrega de usados

Fuente: Elaboración Propia

Comparando ambos momentos se observa una caída tanto de la cantidad de presupuestos y en la participación de los usados en que se incluyeron como parte de pago. Pero no tenemos elementos para inferir que esto sea consecuencia del cambio de proceso porque esto es por la decisión inicial del cliente.

Evolución de la tasa de conversión (Venta / presupuestos totales).

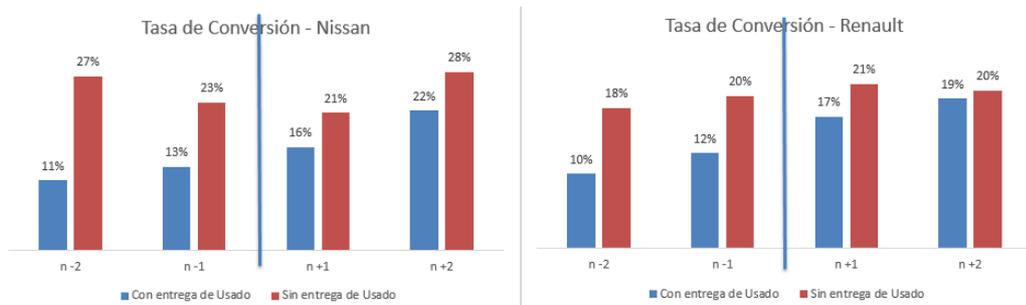


Ilustración 13: Tasa de conversión por sucursal y por tipo de operación

Fuente: Elaboración Propia

En este caso se observa que la tasa de conversión tuvo dos comportamientos dependiendo de las formas de pago de las operaciones:

- Operaciones sin entrega de usados: no podemos ver una tendencia, en una empresa baja el primer mes y luego sube y en la otra presenta un comportamiento inverso.
- Operaciones con entrega de usados: Se observa una marcada tendencia incremental en la tasa de conversión, lo cual significa que los clientes que quieren entregar su usado como forma de pago están decidiendo comprar en mayor proporción de lo que lo hacían antes.

Este último comportamiento que observamos fue la premisa con la que iniciamos esta prueba. Adicionalmente y para terminar de confirmar la hipótesis nos comunicamos con algunos clientes que realizó el proceso comercial con entrega de usado de manera telefónica con el objetivo de validar la mejora de la experiencia. En la encuesta se preguntó específicamente sobre el proceso de cotización y peritaje del usado y cómo evaluaría el proceso. El resultado de la encuesta telefónica fue satisfactoria donde no tuvimos quejas por el proceso, solo uno de los clientes manifestó disconformidad pero fue por la cotización otorgada y no por el proceso.

Con estas observaciones vamos a realizar una estimación del impacto económico que tendría implementar esta mejora en la casa central. Para esto vamos a determinar algunos supuestos en relación al comportamiento observado en la sucursal de prueba.

Comenzaremos con la estimación de la mejora en la tasa de conversión; para determinarlo vamos a realizar la diferencia entre el promedio de las dos sucursales antes del cambio y luego del mismo. Los datos se observan en el siguiente gráfico:

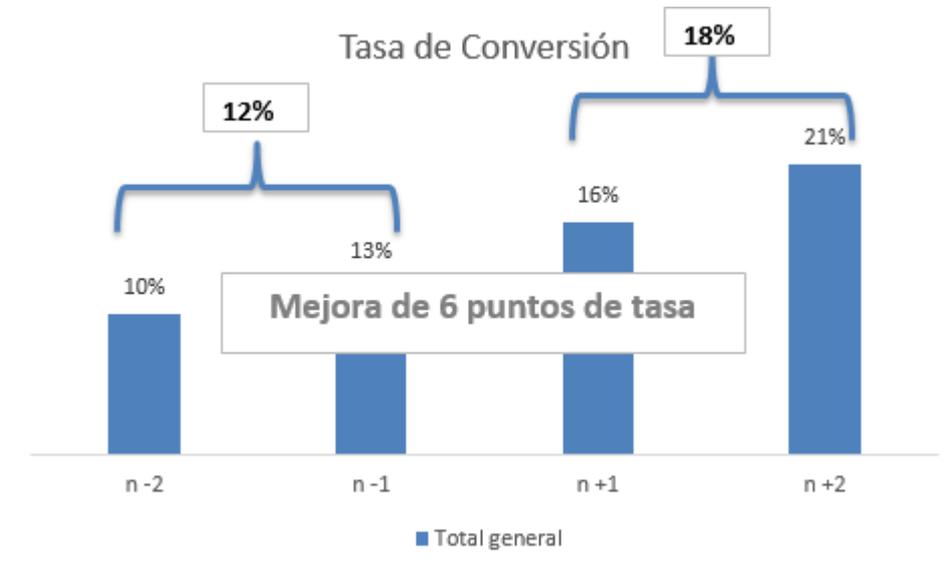


Ilustración 14: Tasa de conversión solo operaciones con entrega de usado para las 2 marcas

Fuente: Elaboración Propia

Otra variable a estimar es la cantidad de presupuestos que se hacen y cuántos de esos tienen entrega de usado como parte de pago, que es la porción que nos interesa para este análisis. Para esto revisaremos los datos histórico de 3 meses en casa central.

Para determinar la cantidad de presupuestos vamos a tomar considerar los presupuestos emitidos durante 3 meses en la casa central por todas las marcas.

Etiquetas de fila	n+1		Total n+1	n+2		Total n+2	n+3		Total n+3	Total
	GENERADO	VENTA		GENERADO	VENTA		GENERADO	VENTA		
Con entrega de Usados	684	95	779	955	87	1042	809	101	910	2731
Sin entrega de Usados	714	223	937	798	215	1013	478	155	633	2583
Total	1398	318	1716	1753	302	2055	1287	256	1543	5314

Tabla 7: Detalle de presupuestos distribuido por medio de pago

Fuente: Elaboración Propia

De los datos revisados se observa que es variable la cantidad de presupuestos que se realizaron en los diferentes meses por lo que estimamos oportuno considerar el promedio de los 3 meses (1.771 presupuestos).

Respecto de la cantidad de presupuestos con toma de usados, también se observa una participación variable (45% - 51% - 59%) y siguiendo el mismo criterio que antes, se considerará el promedio (51%).

En el siguiente gráfico se muestra la tasa de conversión en los diferentes meses y además se agrega la participación de entrega de usado sobre el total para determinar si hay relación entre ambas pero no se encuentra ninguna.

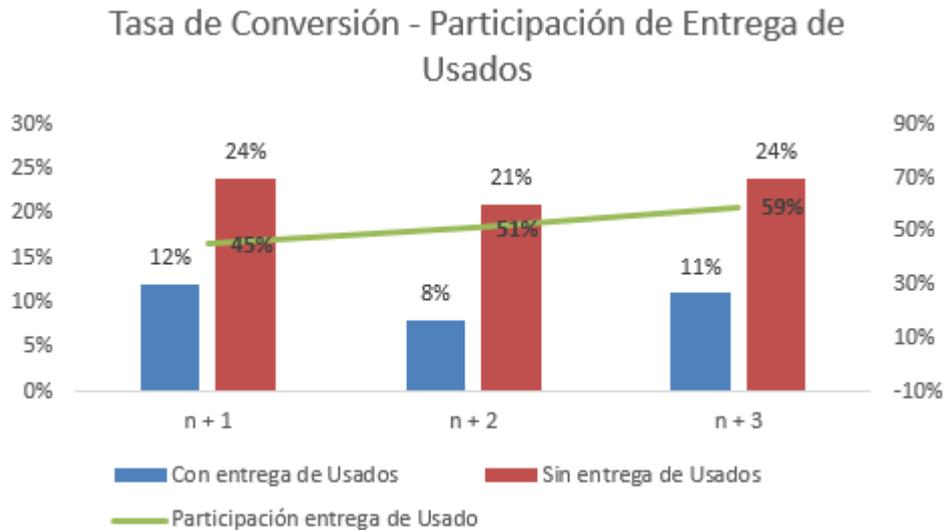


Ilustración 15: Tasa de conversión comparada entre presupuestos con y sin entrega de usados.

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que con las variables anteriores, respecto de la tasa de conversión para presupuestos con entrega de usados se considerará el promedio de los 3 meses (10%) más un porcentaje de la mejora que se observó en la sucursal (6 puntos de tasa). Si bien los comportamientos observados son similares tanto en la casa central como en la sucursal, estimamos responsable considerar para el análisis económico el 50% de la mejora, o sea 13% (10% + 3%).

Para el resto de las variables vamos a tener en cuenta los siguientes supuestos que son obtenidos del EERR de la empresa:

- Rentabilidad de la Actividad 0km: 15% (Antes de Impuestos).
- Valor Promedio de 0km: \$2.000.000.
- Rentabilidad de la Actividad Usados: 10%.
- Valor Promedio Usados: 1.300.000.



Que si le sumamos los valores que determinamos antes, tenemos:

- Cantidad de presupuestos mensuales 1.771.
- Tasa de operaciones que se hacen con entrega de usado como parte de pago: 51%.
- Tasa de conversión Antes de la mejora: 10% (Cantidad de Ventas / Cantidad de Clientes).
- Tasa de conversión Luego de la mejora: 13% (Cantidad de Ventas / Cantidad de Clientes).

Con estos supuestos llegamos a los siguientes resultados comparado entre valores antes de la mejora y después de la mejora de proceso. Solo se consideran las operaciones con toma de usados se varía la tasa de conversión lo que genera mayor ventas de Okm y también una mayor venta de usados producto de un mayor ingreso de los mismo y se considera el costo adicional que genera el nuevo proceso.

Datos en K\$	Original	Con Mejora	Diferencia	
Cantidad de okm	90	117	27	
Venta Okm	180.642	234.835	54.193	Mejora en la tasa de conversión
Rtdo Actividad Okm	27.096	35.225	8.129	Se mantiene el mismo % (No se considera la mejora de absorción de costos fijos)
Cantidad de Usados	90	117	27	Mayor cantidad de usados por la mejora en la tasa.
Venta de Usados	117.417	152.642	35.225	Mejora en la tasa de conversión
Rtdo Actividad Usados	11.742	15.264	3.523	Se mantiene el mismo % (No se considera la mejora de absorción de costos fijos)
Equipo de Tasación	0	600	600	Equipo de 3 personas
Resultado antes de Imp.	38.838	49.889	11.051	

Tabla 8: Estimación con resultados comparativos

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de los resultado preliminares surge que la mejora de los resultados antes de impuestos a las ganancias producto de la mejora de la cantidad de ventas fruto de la mejora en la tasa de conversión consecuencia de mejorar el proceso de toma de usados supera los \$10.000.000 mensuales. Cabe aclarar que en la venta influyen además de las variables que pueden controlar las empresas, como sus procesos, también influyen otras que pueden ser más importantes por lo que la determinación del impacto económico está simplificado y no tiene en cuenta las otras variables. Pero si se puede observar que el impacto en la experiencia de



los clientes tiene un alto impacto económico y todas las actividades que la mejoren será de alto impacto para la empresa.

Proceso de recepción de los usados

Digitalización de los datos del peritaje aseguran que todos los usados que ingresen puedan ser revisados comparativamente con el estado del usado al momento de acordar la operación.

Para determinar el impacto económico de este punto vamos a suponer que el comportamiento de los casos que se pudieron controlar (24%) se dará en el 100% de los casos. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

	Cantidad	%
Sin peritaje Original	174	76%
Con peritaje Original	54	24%
Total	228	

Tabla 9: Análisis de la recepciones realizadas en 60 días - Con / Sin peritaje original

Fuente: Elaboración Propia

Considerando las recepciones en donde se contó con el peritaje original y analizando en cuales se encontró desvíos:

Sin diferencias	20	37%	
Con diferencias	34	63%	Diferencia promedio \$12.000
Diferencias detectadas	406.000		
Diferencias no detectadas	1.314.667	Suponiendo mismo comportamiento de los detectados	

Tabla 10: Análisis de la recepciones realizadas en 60 días - Impacto económico de las diferencias

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de los resultados se observa que el impacto económico de la mejora suponiendo el mismo comportamiento de los casos encontrados se estima en una mejora mensual de K\$657 (miles de pesos) bajo el supuesto que todas las observaciones determinadas sean cobradas a los clientes.



VI. Propuesta de mejora continua

Para consolidar el valor agregado a largo plazo del presente trabajo, es necesario que las mejoras diseñadas se implementen adecuadamente, determinando responsables en cada etapa tanto de ejecución como de control.

El impacto positivo de la implementación del proceso de mejora permite considerar la posibilidad de utilizar el mapeo de los procesos mejorados como base de diseño de un software de peritaje a medida que pueda satisfacer las necesidades de la empresa.

Además partiendo de la base que es un negocio con bajo nivel de digitalización de sus procesos comerciales, esta metodología puede ser la base para comenzar un proceso de digitalización de la forma de comercializar los autos en los concesionarios.

Parte IV. Conclusiones

Como resultado del desarrollo del presente trabajo de aplicación, se verifican ciertas cuestiones relativas al enfoque de mejora de procesos en la empresa.

En primer lugar se comprueba la potencia en la aplicación de la metodología BPI (Business Process Improvement) para la mejora de procesos en este tipo de organizaciones. Permitiendo, mediante la simplificación de los procesos determinar qué procesos a mejorar tendrán un mayor impacto.

La parte del proceso comercial que presentaba mayores oportunidades de rediseño fue la cotización y la entrega de vehículos usados que se toman en parte de pago de otras operaciones. Las herramientas que se utilizaron para el relevamiento fueron encuestas a clientes y entrevistas a colaboradores.

El proceso que mayor impacto presentó fue el de cotización de los vehículos usados que impacta sobre las dos últimas etapas del proceso de compra del consumidor y tiene un impacto directo en la experiencia de compra.

Como conclusión del presente trabajo se recomienda implementar las mejoras diseñadas en el proceso comercial no solo por el impacto económico que se estima tendría sino principalmente por que se relevó que es una parte del proceso que presenta un punto de dolor para los consumidores y que esta propuesta tiende a disminuirla.



Parte V. Implicaciones

I. Aplicaciones

La principal implicancia de las mejoras propuestas son la mejora en la experiencia de los clientes que quieren entregar su usado como parte de pago una transacción y los beneficios económicos que tendrá la empresa de manera directa como indirecta.

Los principales beneficios son:

- 1) Experiencia de Clientes: otorga claridad sobre los procesos comerciales cuando un cliente quiere entregar su usado como parte de pago, centralizando tanto los que determinan la cotización como la disponibilidad de la misma.
- 2) Mejora en la Tasa de Conversión de Ventas: mejora la experiencia de compra de los clientes producto de mostrar un proceso comercial preciso y profesionalizado.
- 3) Optimización de Resultados: al ser más precisos y especialistas en la determinación del valor de toma del usado provocará no solo un incremento en la rentabilidad de cada operación de venta de ese usado en particular sino que además posibilitará un incremento en la operaciones de ventas del resto de las unidades de negocio.

II. Hallazgos

Además de estos beneficios detallados anteriormente, este trabajo muestra el bajo nivel de digitalización de los procesos comerciales que tiene esta industria. Se realizó una investigación de mercado sobre los diferentes software de gestión comercial para concesionarios aplicables para Argentina. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

	Feature / Plataforma	DeConcesionarias	Cockpit	Roadster
Datos Generales	WEB	www.deconcesionarias.com.ar	https://www.cockpit.com.ar/	https://roadster.com/
	Inicio Operación	2019 - Inicio 2021 - Comercial	2015 - Brasil 2020 - Arg	2016
	Usuarios activos	Argentina	Brasil / Argentina	EEUU
	Objetivo	Software de Gestión Comercial para concesionarios Cliente Objetivo: Reventas (Principalmente Usados) Proceso Objetivo: Catálogo - Multipublicador - Presupuesto No tiene reglas de precios/comisiones	Arg-Multipublicador con tabla de gestión de consultas Brasil-Software de Gestión Comercial Cliente Objetivo: Concesionarios Oficiales Proceso Objetivo: Multipublicador - Conectado al simulador de créditos del RIO	Software de Gestión Comercial para concesionarios Cliente Objetivo: Concesionarios oficiales Proceso Objetivo: proceso comercial completo dentro del concesionario (Parametrización de todas las reglas comerciales)
	Cantidad de Empleados	11 - 50 LinkedIn	285 (estables)	203 (en Crecimiento)
	Cantidad de Licencias	1	15	40 (Toyota)
	Fondos de Inversión	N/A	N/A	N/A
	Sponsor/Asociados	Acara (Valuación) Acuerdos con ICBC Cnias de Seguro DNRPA ? (producto)	Santander / Demotores.com	Valuación Financiero Seguros Cliente - 2021 Asocio a Toyota
	Costos X licencia	5 planes x características - usuarios y cantidad de publicaciones	1 Plan en Pesos \$30.000 plano	Sin Datos

Ilustración 16: Relevamiento de software de concesionarios

Fuente: Elaboración Propia

Del relevamiento surge que no hay mucha oferta de este tipo de producto y que son relativamente nuevos en el mercado.

Analizando las principales funcionalidades que ofrecen los diferentes productos.

	Feature / Plataforma	DeConcesionarias	Cockpit	Roadster
	Gestor de Lead	Panel de Control seguimiento de Leads, reasignación. Plantillas de respuestas automáticas Historia de chat y mensajes Mantiene el historial del lead/presupuesto por precio - segmento - modelo y versión.	Panel para ver seguimiento de leads, actividades del día, tasa de conversión , rendimiento de mi concesionario - tiene la posibilidad gestionar el leads por diferentes estados.	Panel de seguimiento Administrador de consultas centralizadas
	Catálogo usados	Maestro para el alta de productos sin imágenes Autos peritados	No	Destaca la manera de mostrar los autos y los filtros de búsquedas



	finalizados, automáticamente los disponibiliza en el stock comercial		
Inspección del estado del usado	Relevamiento del estado del usado en el presupuesto que se le entrega al cliente, tiene 10 secciones, cada sesión tiene atributos que suman en total 100	No	Sin Datos
Catálogo okm	El alta es manual - Maestro sin imágenes y comentan que la foto debe ser la del auto real en stock (color) Tiene filtros por modelo, versión, precio, equipamiento, transmisión y todos los atributos	El alta es manual - Maestro sin imágenes	Destaca la manera de mostrar los autos y los filtros de búsquedas
Multimoneda	Tienen vínculo con la web Banco Nación para TC Oficial y pueden parametrizar el DBLUE	Solo Moneda Local	Sin dato
Publicaciones en marketplaces	MELI OLX DIARIOS MARKETPLACE FACEBOOK	- Meli - Facebook - Demotores	SI // En varios.
Cotizador de Usados	No - Precio de mercado conectado a MELI - ACARA - CCA	No	No
Presupuestador 0km / Usados	Si	No	Si
Gestión de Stock	Carga Manual Confirmado para usados Dudas en 0km	Carga manual Si	Revisar
Solicitud de Venta	Tienen un panel de reservas para cada canal de venta y al realizarla desactiva el auto de los portales y la plataforma No lo replica en el DMS	No	Revisar



Peritaje	No	No	Relevamiento Técnico Multimedia Inteligencia Artificial Auto Peritaje
Gestión de Pase de Usados	No	No	No
Política de precios	No	No	No
Política de Comisiones	No	No	No
Cotizador préstamos	SI con acuerdos de diálogo directo con ICBC logra un aprobado en línea	SI con acuerdos de diálogo directo con Río logra un aprobado en línea	Si Aprobado en Línea
Gestoría	No	No	No
Catálogo plan de ahorro	No En Desarrollo???	No	No
Presupuesto Plan de Ahorro	No En Desarrollo???	No	No
Cotizador seguros	SI además tienen acuerdo con las empresas de tele peaje para que el auto se venda con el pase incluido	No	Si
Reportes	desarrollos a medida	Si	Si
WEB para publicar	Template integrado con mantenimiento	No	Si
Responsive	Si APP	No	Si
Notificaciones	Si	Si	Si
Presupuesto interactivo	Tienen una modalidad interactiva cuando se la envían al cliente donde se puede modificar el usado que se toma y la financiación.	No	Si

Ilustración 17: Relevamiento de funcionalidades de los software de concesionarios

Fuente: Elaboración Propia

De este análisis surge la posibilidad de contratar algún software de los analizados aunque no tengan todos los ítem que la empresa necesita o también la posibilidad, aprovechando la experiencia que se tiene en el rubro, de desarrollar un software que no solo sirva para la empresa sino que tenga la posibilidad de ser



comercializado en el resto de las empresas del rubro observando la poca oferta que existe y la importante cantidad de concesionarios. Pero este análisis lo dejaremos para otro trabajo.

Parte VII. Referencias bibliográficas

Contreras, V. A. Á., & Sierra, J. (2009). Desarrollo de Software orientado a prestación de servicios (Modelo SAAS). *Universidad de San Carlos de Guatemala*.

Escamilla, G. (10 de mayo de 2020). Proceso de compra del consumidor: qué es y cuál es su importancia para una estrategia de Marketing Digital. Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/proceso-de-compra/>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Rengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *New York: HarperColins*.

Harrington, D. H. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. *San José, California: McGraw-Hill*.

Harrington, H. J. (1994). Business process improvement. Association for Quality and Participation. S/d.

IMB (2109). Industria automotriz 2030. La carrera hacia un futuro digital. Recuperado de: <https://www.ibm.com/downloads/cas/RJPV6PGA>

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*, 86(12), 53-63.

Manene, L. M. (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. *Recopilado el*, 22, 09-18.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.