

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



REDLINE LATAM PERÚ:
REDEFINIENDO LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES ANTE UN
NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

MIGUEL ANGEL NICOLA ARMANDO PUCCIO WENDORFF
LUIS ALEXANDER VALENZUELA BENITES

Asesor: Fernando Pérez Lizano

Lima, octubre 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a nuestros profesores y en especial a nuestro asesor, por sus valiosas lecciones y enseñanzas.



DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias,
por su amor e incondicionalidad.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	iii
Dedicatoria	v
Índice de figuras	xi
Índice de tablas	xiii
Índice de anexos del Teaching Note.....	xv
Resumen ejecutivo.....	xvii
Abstract.....	xix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso Redline Latam Perú: redifiniendo la estrategia de operaciones ante nuevo modelo de negocio	3
1.1. Redline en el mundo	4
1.2. Operaciones de Grupo Redline en Perú.....	5
1.3. La marca Subaru.....	6
1.4. Mercado automotriz.....	8
1.5. Negocio de Talleres en Perú.....	9
1.6. Negocio de talleres postventa Subaru.....	10
1.7. Locales de contacto Subaru en Lima.....	11
1.8. Identificando la oportunidad.....	14
Anexos.....	21
Anexo 1. Redline en el mundo	21
Anexo 2A. Organigrama de staff gerencial a nivel global (antes)	23
Anexo 2B. Organigrama de staff gerencial a nivel global (después)	23
Anexo 2C. Organigrama de staff gerencial de Redline Latam Perú	23
Anexo 3. Clasificación interna de marcas por segmentos	24
Anexo 4. Estado de Resultados de Motorama al 2016.....	25
Anexo 5. Identificación de sectores y ubicación de locales de venta Subaru	26
Anexo 6. Índices de motorización al 2011 en Latinoamérica	27
Anexo 7. Datos del sector de comercialización de vehículos.....	28

Anexo 8. Datos generales Servicio de talleres en Lima al 2016	29
Anexo 8A. Imagen de estación de trabajo en Taller de Morro.....	30
Anexo 8B. Layout de Taller de Morro	30
Anexo 9. Estándares de atención de clientes.....	31
Anexo 10. Tipos de mantenimiento y tiempo promedio de ejecución	32
Anexo 11. Garantía Subaru	33
Anexo 12. Nivel de retención por km recorrido.....	34
Anexo 13. Resultados encuestas de interceptación	35
Anexo 14. Inversión y costos de operación de taller de servicios.....	38
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	40
1.1. Introducción.....	40
2.1. Objetivos académicos del caso.....	40
2.2. Preguntas para desarrollar el caso	41
2.3. Análisis del sector de venta automotriz y marca Subaru.....	41
2.4. Análisis del sector de servicio postventa (Talleres de servicio).....	44
2.4.1. Datos generales.....	44
2.4.2. Aplicación de 5 fuerzas de Porter.....	44
2.5. Análisis interno de los centros autorizados de Servicio Subaru	45
2.6. Análisis del <i>Customer Journey</i>	50
2.7. Tercerización de Servicios de taller vs Operación propia	53
2.8. Identificación del problema y oportunidades	54
2.9. Definición de alternativas de solución.....	55
2.10. Definición de criterios de evaluación	56
2.11. Evaluación de alternativas de solución.....	57
2.11.1. Respecto a la elección de los locales a operar:.....	57
2.12. Respecto a los productos y servicios a ofrecer	61
2.13. Propuesta de Valor Derivada y <i>Service Package</i>	66
2.13.1. Propuesta de Valor Derivada.....	66
2.13.2. <i>Service Package</i>	66
2.14. Plan de acción.....	67

Conclusiones.....	75
Bibliografía.....	79
Anexos del Teaching Note	81



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Portafolio de vehículos Subaru en Perú y participación en unidades al año 2016	6
Figura 2. Esquema del funcionamiento del sector automotriz	8
Figura 3. Comportamiento del mercado automotriz en el periodo 2010 - 2016	42
Figura 4. Evolución de ventas Subaru en el periodo 2010 - 2016.....	43
Figura 5. Tasa de retención en servicio post-venta Subaru al 2016	49



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mix de venta de vehículos por local año 2016.....	7
Tabla 2. Características Generales de Talleres Postventa en Lima, año 2016	11
Tabla 3. Variables independientes para el cálculo de metros cuadrados necesarios	16
Tabla 4. Ticket promedio de D&P y Mantenición y Reparaciones en el año 2016	46
Tabla 5. Ranking de talleres respecto a indicadores calculados en Tabla 01	47
Tabla 6. Tipo de atenciones por taller en el año 2016	48
Tabla 7. Capacidad instalada por taller en el año 2016	49
Tabla 8. Aplicación del <i>Costumer Journey</i> – Descripción de actividades, problemas y oportunidades por etapas del servicio post-venta	51
Tabla 9. Oportunidades adicionales con potencial de transformar el sector	53
Tabla 10. Ventajas y desventajas de Tercerización vs Operación propia	53
Tabla 11. Evaluación de alternativas de solución respecto a elección de locales a operar	59
Tabla 12. Posibles riesgos y acciones de mitigación de alternativa decidida.....	60
Tabla 13. Evaluación de alternativas de solución respecto a servicios a ofrecer	65
Tabla 14. Posibles riesgos y acciones de mitigación de alternativa decidida.....	65
Tabla 15. Obtención de Factor CSI	71
Tabla 16. Status de operación actual y en adelante de cada taller.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Proyección de Estado de resultados por taller	81
Anexo TN 2. Evaluación de Proyecto Operación propia	82
Anexo TN 3. Evaluación de Proyecto Nuevos Productos y Servicios	85
Anexo TN 4. Diagrama de Gantt de Plan de Acción.....	87

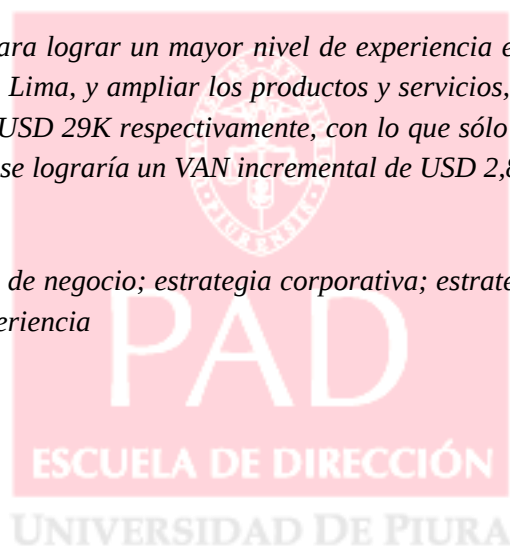


RESUMEN EJECUTIVO

Jaime Orihuela, Gerente General de Redline Latam Perú, que hasta hace poco formaba parte de un grupo empresarial regional, ahora forma parte de un grupo transnacional, líder global en distribución y retail automotriz de los segmentos premium y de lujo, es por ello que, habiendo tomado conocimiento del modelo de negocio y estrategia corporativa de la matriz, y de los cambios en el perfil del cliente Subaru que cada vez valoraba más el aprovechamiento del tiempo, la experiencia en el servicio y los canales digitales, evaluaba como redefinir la estrategia de operaciones dado que la operación del servicio post venta (talleres) la tenía tercerizada, y a pesar de haber tenido indicadores de satisfacción aceptables, creía que la operación propia de los talleres permitiría controlar mejor la calidad del servicio, desarrollar la experiencia hacia el cliente y generar una mayor fuente de ingreso.

La solución diseñada para lograr un mayor nivel de experiencia en los clientes, incluye tomar dos de cinco talleres en Lima, y ampliar los productos y servicios, con una inversión inicial en Capex de USD 219K y USD 29K respectivamente, con lo que sólo logrando una mejora de 2% en la tasa de retención, se lograría un VAN incremental de USD 2,895K y USD 1,053K para los proyectos descritos.

Palabras clave: *modelo de negocio; estrategia corporativa; estrategia de operaciones; servicio post venta; nivel de experiencia*



ABSTRACT

Jaime Orihuela, General Manager of Redline Latam Peru, which until recently was part of a regional business group, is now part of a transnational group, a global leader in automotive distribution and retail in the premium and luxury segments, which is why, Having learned about the parent's business model and corporate strategy, and the changes in the Subaru customer profile that increasingly valued the use of time, service experience and digital channels, he evaluated how to redefine the strategy of operations since the operation of the post-sale service (workshops) had it outsourced, and despite having had acceptable satisfaction indicators, he believed that the operation of the workshops would allow better control of the quality of the service, develop the customer experience and generate a greater source of income.

The solution designed to achieve a higher level of customer experience, includes taking two out of five workshops in Lima, and expanding products and services, with an initial investment in Capex of USD 219K and USD 29K respectively, thus only achieving a 2% improvement in the retention rate, an incremental NPV of USD 2,895K and USD 1,053K would be achieved for the projects described.

Keywords: *business model; corporative strategy; operations strategy; after sale service; level of experience*

