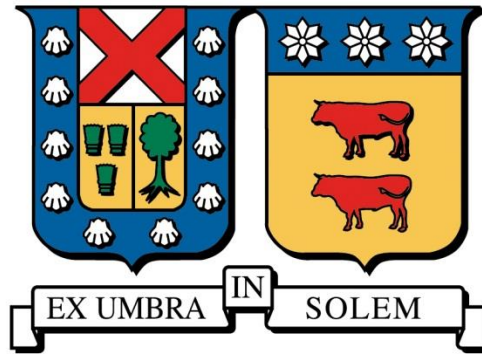


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO – CHILE



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PARA LA GESTION
DEL CONOCIMIENTO: CASO APLICADO EN LA EMPRESA DERCO
S.A.

FRANCISCO JAVIER PAROT SOTO

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA: SR. CRISTOBAL FERNÁNDEZ R.
PROFESOR CORREFERENTE: SR. DIEGO YAÑEZ

Noviembre 2015

Resumen

El presente trabajo consistió en el Diseño e implementación de un Plan para la Gestión del Conocimiento, con lo que se busca que la toma de decisiones sea más informada. Este plan se diseñó utilizando el método de las 5 fases (Nonaka y Takeuchi, 1999), el que comparte los conocimientos, crea conceptos en base a estos, se justifican, desarrolla arquetipos, y finalmente expande el conocimiento.

Para implementar el plan, lo primero fue levantar la información, lo que se hizo por medio de grupos de trabajo, donde cada marca mostró como se realizaba la toma de decisiones, y que información se utilizaba. Una vez analizada la información levantada, se crearon propuestas para solucionar los problemas encontrados. Las propuestas se conversaron y validaron con las marcas, y en base a esto se crearon prototipos, los que finalmente se transfirieron a las personas que necesitan el conocimiento.

Al realizar el primer diagnóstico, se vio que existía poco traspaso de información entre las marcas, que cada una veía el mercado de manera independiente, que no todas utilizaban la misma información para tomar decisiones.

Dada la problemática anterior, se realizaron propuestas tales como la estandarización de información, crear un informe automotriz único para todas las marcas, generar un comité semanal en donde se discutan los temas relevantes del mercado, y desarrollar un nuevo indicador que muestre los stocks que existen en el mercado.

Con la estandarización se facilitó la comunicación entre las distintas marcas, además el área estudios consiguió un ahorro de tiempo estimado en un 40% de su carga laboral.

El informe automotriz unificó toda la información que las marcas utilizaban para la toma de decisiones, y se diseñó de tal manera que el acceso a la información fuese rápido, ahorrando cerca de un día de trabajo al mes para las marcas.

Con el comité se generó una interacción que no existía entre las marcas, compartiendo información, y apoyando la toma de decisiones, lo que resultó en decisiones consensuadas, y en toma de acciones en conjunto.

El nuevo indicador de stocks en el mercado, permitió adelantarse a la oferta del mercado, tomando decisiones más acertadas, sobre todo en el manejo de los stocks, las que generalmente tenían acciones reactivas según el mercado. Se recomienda desarrollar más este indicador, con el fin de tener información más segmentada, y poder tomar acciones más puntuales.

Se puede ver un gran impacto en la empresa, se cambió la manera de tomar decisiones y se estandarizó la forma de ver la información, utilizando los mismos recursos que ya se tenían. Con esto se obtiene un gran ahorro de tiempo a nivel gerencial, y sobre todo tomar decisiones más informadas. Se recomienda medir en parámetros objetivos el impacto generado.

Si bien se abordó la problemática de la bajada de información a nivel gerencial, se cree que este está a todos los niveles jerárquicos, por lo que se recomienda evaluar la situación.

Se cree que la ubicación física de las marcas, distancia a la que se encuentran, influye directamente en la comunicación que tienen entre ellas. Se recomienda estudiar el caso, y si es necesario, diseñar las instalaciones para que la comunicación sea óptima.

Capítulo 1: Índices

1.1 Índice de contenidos

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 2 |
| Capítulo 1: Índices..... | 4 |
| 1.1 Índice de contenidos | 4 |
| 1.2 Índice de figuras..... | 6 |
| Capítulo 2: Introducción..... | 8 |
| Capítulo 3: Objetivos | 10 |
| 3.1 Objetivo General..... | 10 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 10 |
| Capítulo 4: Marco Teórico..... | 11 |
| 4.1 Teoría de sistemas..... | 11 |
| 4.2 Teoría de Información | 20 |
| 4.3 Gestión del conocimiento | 22 |
| Capítulo 5: Antecedentes de la empresa..... | 37 |
| 5.1 Historia..... | 37 |
| 5.2 Misión y Visión | 38 |
| 5.3 Presencia internacional | 38 |
| 5.4 Estructura Organizacional..... | 41 |
| 5.5 Fuentes de información..... | 42 |
| 5.6 Segmentación del mercado | 43 |
| 5.7 Información utilizada en la toma de decisiones..... | 45 |
| Capítulo 6: Metodología “5 fases de Nonaka y Takeuchi” | 52 |
| 6.1 Fase 1: “Compartir el conocimiento tácito”..... | 52 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 6.2 | Fase 2: “Crear conceptos” | 53 |
| 6.3 | Fase 3: “Justificar conceptos” | 54 |
| 6.4 | Fase 4: “Arquetipos” | 56 |
| 6.5 | Fase 5: “Expandir conocimiento” | 66 |
| Capítulo 7: Análisis de resultados | | 68 |
| 7.1 | Resultados indicador de evolución de stocks | 68 |
| 7.2 | Informe automotriz | 70 |
| 7.3 | Comité automotriz | 71 |
| Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones | | 73 |
| 7.1 | Conclusiones | 73 |
| 7.2 | Recomendaciones | 76 |
| Capítulo 9: Referencias | | 78 |
| Capítulo 10: Anexos | | 80 |
| 10.1 | Minutas comités | 80 |
| 10.2 | Entrevistas para la medición de impactos | 87 |

1.2 Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 4.1: Pirámide Informacional..... | 21 |
| Figura 4.2: Etapas del modelo SECI..... | 24 |
| Figura 4.3: Modelo Nonaka- Takeuchi..... | 27 |
| Figura 4.4: Modelo Centro-Arriba-Abajo..... | 30 |
| Figura 4.5: Ciclo de manejo de conocimientos..... | 32 |
| Figura 4.6: Modelo MEGICO..... | 34 |
| Figura 4.7: Características del MIS | 35 |
| Figura 4.8: Modelo MIS. | 36 |
| Figura 5.1: Organigrama Derco Autos Chile..... | 41 |
| Figura 5.2: Segmentos Categorías A y B..... | 44 |
| Figura 5.3: Índice Detalle venta wholesale..... | 47 |
| Figura 5.4: Ventas wholesale por marca..... | 48 |
| Figura 5.5: Evolución de ventas wholesale por marca. | 48 |
| Figura 5.6: Comparativo ventas wholesale del mes, año actual vs anterior. | 49 |
| Figura 5.7: Comparación ventas retail y wholesale..... | 49 |
| Figura 5.8: Ventas wholesale por modelo. | 50 |
| Figura 5.9: Zona de competencia Segmento HB – SMALL..... | 51 |
| Figura 5.10: Zona de competencia Segmento HB – SMALL..... | 51 |
| Figura 6.1: Evolución de stocks en el mercado. | 59 |
| Figura 6.2: Pantalla inicio Informa automotriz..... | 61 |
| Figura 6.3: Resumen ventas wholesale..... | 61 |
| Figura 6.4: Ventas Wholesale por marcas. | 62 |
| Figura 6.5: Evolución de ventas wholesale por marcas..... | 63 |
| Figura 6.6: Versiones nuevas..... | 63 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| Figura 6.7: Zona de competencia..... | 64 |
| Figura 6.8: Stock del mercado. | 65 |
| Figura 6.9: Importaciones..... | 65 |

Capítulo 2: Introducción

Durante los últimos años, la economía Chilena estuvo en un muy buen momento, creciendo por sobre las grandes economías y países de su región, superando en promedio el 5% anual entre los años 2010 y 2013 (Banco Central de Chile). Lo anterior motivo a muchas empresas y capitales extranjeros a invertir en el país, lo que llevo a muchas empresas extranjeras a entrar a su mercado.

Con respecto al mercado automotriz, esto generó el ingreso de muchas marcas nuevas, siendo el país con más marcas compitiendo en el mismo mercado, llegando a tener 64 marcas (ANAC). Esto ha hecho que dicho mercado sea sumamente dinámico, en donde se pueden ver cambios de modelos prácticamente todos los meses, los que impactan y buscan reestructurar los segmentos en los cuales se está participando (ANAC). Ante este escenario, las marcas están constantemente evaluando sus estrategias y tomando diferentes planes de acción, para lo que necesitan tener información confiable y oportuna para dichas decisiones.

Derco es uno de los grupos automotrices más grandes del país, llegando a tener casi el 17% de participación de mercado en ventas de unidades (según informe “Mercado Automotor 2013” elaborado por la ANAC). Hoy en día tiene la representación de 7 marcas en Chile, las cuales son de procedencia europea, japonesas y chinas, con las que compete en todos los segmentos del mercado. Si bien estas marcas pertenecen al mismo grupo, se manejan de manera totalmente independientes, cada una con su respectiva gerencia comercial.

Para que las marcas del grupo puedan contar con información relevante del mercado, Derco tiene un área de estudios, la cual brinda apoyo mediante informes periódicos, los que resumen la información que las marcas están solicitando. Además, esta área está constantemente realizando evaluaciones e investigando el mercado, para así poder apoyar a las gerencias comerciales al momento de tomar decisiones. Si bien el grupo definió que cada marca fuese independiente, todas obtienen la información de la misma fuente, pero cada una tiene requerimientos diferentes, por lo que el área estudios tiene que hacer informes distintos para cada marca.

Hoy en día, la generación de informes consume la gran mayoría del tiempo del área estudios, lo que está limitando su capacidad de evaluación e investigación del mercado. Por otra parte, las marcas no están teniendo comunicación entre ellas, y cada una ve el mercado de manera diferente, por lo que no se está aprovechando el conocimiento que se genera en la empresa. Además, con tantos años en el mercado, la empresa tiene un gran conocimiento del rubro, pero este queda en las personas, no se institucionaliza, y cada vez que se tenga rotación en un cargo, se perderá el aprendizaje anterior.

Ante los problemas mencionados, se plantea buscar eficiencias mediante la gestión del conocimiento, captar las buenas prácticas de las diferentes marcas, unificar la forma de ver el mercado, y hacer que esto se vuelva parte de la empresa, que no dependa de alguna persona en específico. De esta manera se aprovechará todo el conocimiento generado dentro de la empresa, llevando a las marcas a tomar decisiones comerciales más acertadas.

Según encuesta realizada por la firma KPMG a 500 organizaciones (KPMG 2000), en las empresas que se han generado planes sobre gestión del conocimiento, este juega un rol extremadamente importante o importante. El 79% dijo reconocer mejoras en ventajas competitivas, el 75% en marketing, 72% en enfoque al cliente, 57% en desarrollo de los empleados, 64% en la innovación de productos, 63% en incremento de las ganancias y crecimiento.

Capítulo 3: Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar e Implementar un plan para la gestión del conocimiento en Derco autos Chile.

3.2 Objetivos Específicos

- Definir cuál es la información relevante para la toma de decisiones, que índices considera la empresa que se debiesen considerar.
- Estandarizar la información y unificar informes.
- Generar comunicación entre las marcas y la generación de procedimientos para la transferencia de información.
- Plan de difusión al acceso de información para todos los funcionarios que lo requieran.

Capítulo 4: Marco Teórico

4.1 Teoría de sistemas

4.1.1 Definición conceptual

En las definiciones más utilizadas de sistemas, se refieren a estos como un grupo de elementos que presentan relaciones muy estrechas entre sí, y que de manera directa o indirecta, logran mantener al sistema unido de modo relativamente estable, y su comportamiento general normalmente sigue algún tipo de objetivo.

Para Hall (1964), un sistema es un conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre estos y sus atributos. Esto quiere decir que los sistemas son diseñados, tanto por la naturaleza como el hombre, para alcanzar algo o para realizar una función.

Por lo general, se puede decir que todas las partes que encierra un sistema puede ser vista como un subsistema, es decir, un grupo de elementos e interrelaciones que esta funcional y estructuralmente dentro de un sistema mayor, los cuales poseen características propias. En otras palabras, los subsistemas son pequeños sistemas dentro de un mayor.

Una forma de determinar si una parte es un subsistema, es utilizando el criterio de la viabilidad. Esta es la habilidad de adaptación y sobrevivencia de un sistema en un medio cambiante. Katz y Kahn (1966) dicen que todo sistema viable debe cumplir con las siguientes funciones:

- Producción: para transformar las corrientes de entrada en un bien o servicio, el cual caracteriza al sistema y su objetivo es la eficiencia técnica.
- Apoyo: busca entregar los elementos necesarios para su transformación, esto lo hace desde el medio al sistema, y su objetivo es la relación con el medio.
- Manutención: se encarga de que los elementos del sistema se mantengan dentro del sistema.
- Adaptación: realiza los cambios necesarios para que el sistema pueda sobrevivir en un medio cambiante.

- Dirección: es la encargada de coordinar las actividades de todas las otras funciones, y cuando es necesario tomar una decisión, esta se encarga.

Cuando avanzamos de un subsistema a un sistema, y luego a un sistema que contenga a este, se pasa de estados de organización relativamente simples a organizaciones más complejas y avanzadas.

Para un sistema la complejidad está dada por dos partes, por la interacción que exista entre los componentes y subsistemas, y por la variedad de cada uno de los subsistemas. Por variedad se entiende la cantidad de estados posibles que pueda tener un sistema o componente. Cuando las interacciones y la variedad aumentan, los sistemas tienden a ser más complejos.

Desde esta idea de complejidad creciente, Boulding (1956) creó una escala jerárquica de sistemas, en donde parte de los sistemas más simple, llegando a los más complejos (desde el punto de vista de la complejidad).

Para poder entender hasta donde llega un sistema, se debe definir la frontera de este. Frontera se entiende por aquella línea que separa el sistema de su entorno, definiendo lo que queda dentro y lo que no pertenece a él.

Forrester (1968) se refiere a un sistema cerrado por aquél que su corriente de salida, es decir lo resultante del sistema, cambia la corriente de entrada, sus insumos. Contrario a esto, un sistema abierto es el que su corriente de salida no altera a la de entrada.

Para Bertalanffy (1968), un sistema cerrado es el que no transfiere ni acepta energía con su medio, y el abierto es el que interactúa con su medio.

Parsegian (1973) se refiere a un sistema abierto por el que cumple con las siguientes características:

- Existe un intercambio de energía o de información entre el sistema y su medio o entorno.
- Este intercambio es tal, que logra mantener cierto equilibrio continuo (o estado permanente).

- Las relaciones con el medio son tales que permiten cambios y adaptaciones, como puede ser el crecimiento en el caso de los organismos biológicos.

Parsegian (1973) dice que en realidad no existen los sistemas que puedan ser cerrados, pero de igual forma el concepto es útil en el caso de ciertos sistemas muy limitados.

En general, se entiende por sistema abierto al que se comunica o interactúa con su entorno, aceptando energía y convirtiéndola o cambiándola de alguna forma, la que finalmente es exportada. Un sistema cerrado es el que no puede realizar dicha actividad con sus propios medios.

4.1.2 Elementos de un sistema

Todo sistema está formado por una serie de elementos, los cuales tienen una función determinada dentro de este. Johansen (1975) define los siguientes 4 elementos dentro de un sistema:

1. Corrientes de entradas:

Un sistema abierto para poder cumplir sus objetivos, tiene que recibir ciertos recursos del medio ambiente. Estos sistemas, por medio de sus entradas, importan la energía necesaria para sus actividades y mantención.

Esta captación de recursos puede ser realizada tanto por los centros receptores del sistema, como por los canales de comunicación.

Si bien en general los sistemas cuentan con elementos o partes especializadas en captar, procesar, evaluar y entregar información, mucha información que ingresa al sistema es por medio de una manera no tan formal, como pueden ser las decisiones que realizan los individuos que participan comunicando información que ellos estiman es relevante para el sistema.

El comportamiento de la información se rige por lo que se llama “La ley de los incrementos”, la cual dice que la información que sale no elimina información del sistema, el sistema capta información y la comparte, pero no la pierde. Entonces la información que entra se adiciona a la del sistema, y es más, la que sale también puede aumentar la totalidad de información.

2. Proceso de conversión:

El objetivo de todo sistema es cumplir con cierta función, la cual es cambiar o convertir la información que entra al sistema, en algún tipo de información resultante.

Si se ve el caso de una empresa que se dedica a producir bienes y/o servicios, en general sus procesos de elaboración o transformación de la energía, son llevados a cabo en las unidades que se encargan de elaborar el producto resultante que representa dicho sistema (unidad).

Si se analiza el sistema como un total, se ven diferentes funciones de transformación que son los principales en relación al producto resultante, en cambio existen otras funciones que se consideran accesorias o son utilizadas en la operación de subsistemas. Si bien ciertas funciones no son consideradas principales, no significa que estas sean menos importantes, en algunos casos estas son vitales para el funcionamiento del sistema.

La diferencia entre los diferentes procesos, radica en que los principales se encargan de la conversión de la energía para la entrega del producto final, mientras que los accesorios transforman la energía recibida en otro tipo de energía, la que a su vez, es una corriente de entrada para los procesos principales. De esta forma se puede decir que estos procesos accesorios, son considerados procesos intermedios dentro del sistema.

3. Corrientes de salida:

Las corrientes de salida es por donde el sistema entrega al medio ambiente, los productos o energía resultantes del proceso de conversión.

Estas corrientes pueden ser clasificadas como positivas o negativas para el medio o entorno, entendiendo por entorno todos los otros sistemas que de alguna forma reciben lo exportado por el sistema. Se puede decir que una corriente de salida es positiva, cuando la comunidad considera que esta es útil.

La supervivencia del sistema, está determinada por la relación que existe entre estas dos corrientes de salida, positivas y negativas. Es posible que la “legalización” del sistema dependa del individuo y de la sociedad en general, por lo que si no aporta al medio (corrientes de salidas positivas), no se aprobará el sistema.

Se entiende por un sistema viable, por aquel sistema que sobrevive, que el medio lo ha legalizado y es capaz de adaptarse a este y sus exigencias. Esto quiere decir que la energía que entrega el sistema, sea captada como corriente de entrada para otro sistema que se encuentre en el medio, de esta forma el sistema crea de alguna forma dependencia del el, por lo que se le permite la vida dentro del entorno.

4. La retroalimentación:

La retroalimentación es un mecanismo de control, que permite al sistema estar informado de cómo se están realizando los procesos para alcanzar sus objetivos. Es información que sale del proceso, y es nuevamente introducida en el sistema, con la que es posible realizar las correcciones necesarias.

Si bien la información de retroalimentación entra al sistema, no basta con esto para poder realizar las correcciones, dicha información tiene que pasar por un proceso de transformación, entregando información procesada a los elementos principales del sistema, los cuales corrigen sus procesos para alcanzar el objetivo del sistema.

4.1.3 Delimitación de un sistema

La delimitación del sistema, tiene por objetivo el poder definir de manera precisa y detallada hasta donde llega el sistema, cual es el medio en el que está, cuáles son sus objetivos, que elementos los componen, y como ayudan estos al cumplimiento de los objetivos.

Para alcanzar los objetivos de la persona que investiga un sistema, Churcham (1968) propone definir 5 elementos básicos:

- Los objetivos del sistema total
- El medio en que vive el sistema
- Los recursos del sistema
- Los componentes del sistema
- La dirección del sistema.

1. Los objetivos del sistema total:

Los objetivos de un sistema tienen relación con el actuar del sistema total, el cual de alguna forma es medible. Están los objetivos no operacionales, los que más bien son declaraciones de principios o propósitos, no objetivos específicos que se relacionen con el actuar del sistema.

Una manera de definir los objetivos del sistema total, es viendo cuales son los objetivos que se sacrifican, con el fin de poder realizar los definidos por las autoridades del sistema.

Finalmente, lo que se quiere es determinar los objetivos operacionales y verdaderos. Cuando se habla de operacionales, se refiere a que puedan ser medidos, y que por medio de esta, sea posible definir la calidad con la cual actúa el sistema, o de qué forma está operando.

2. El medio en que vive el sistema:

El medio, o ambiente de un sistema, puede definirse como lo que está fuera de este, que no pertenece al sistema, que esta fuera de sus fronteras.

La persona que investiga un sistema debe tener claridad sobre el medio que está más allá de las fronteras definidas. Cuando se dice que algo está fuera de las fronteras del sistema, se hace referencia a que el sistema prácticamente no tiene incidencia sobre esto, es decir, no puede modificar su conducta o características. El medio es quien proporciona datos al sistema, por lo que de cierta forma, también es quien lo limita.

Por lo general, la definición del medio estará relacionada con el problema que el investigador este evaluando, y una forma de definirlo es estableciendo las fronteras reales del sistema de acuerdo al problema concreto. El medio no es solo lo que queda fuera del sistema, estos interactúan, por lo que también influye en la conducta del sistema.

Una forma de determinar si un elemento pertenece al medio o al sistema, lo entrega el modelo de Churchamn, diciendo que el medio no es el aire que respiramos, el grupo social al que pertenecemos o a la casa en que vivimos. Para definir si un elemento es parte de un sistema debemos hacernos dos preguntas:

- ¿Puedo hacer algo frente a ello?
- ¿Tiene importancia para mis objetivos?

Si la primera pregunta tiene una respuesta negativa y la segunda positiva, el elemento es parte del medio.

3. Los recursos del sistema:

Cuando se refiere a recursos, se habla de los que están en el interior del sistema, los recursos internos. Estos no son lo mismo que lo recursos externo, los que pueden ser las fuentes de energía o de información que proveen el sistema, mediante sus corrientes de entrada.

Los recursos son los elementos con los que se cuenta para poder realizar los procesos de conversión y mantener la estructura interior, es decir, poder sobrevivir.

Por lo general, a diferencia del medio, los recursos son todos aquellos que el sistema puede alterar y utilizar para su propio bien. En las empresas se entiende por recursos, los términos como el dinero, horas-hombre, equipos, entre otros. Otro elemento que puede ser utilizado como recurso, es la imagen de la empresa, o la influencia que puede tener una empresa sobre otros sistemas.

Para contabilizar los recursos con los cuales cuenta un sistema, no solo se tienen que incluir los recursos reales, sino que también contabilizar los potenciales, y ver qué posibilidades existen de que estos se vuelvan en reales, ya que los mecanismos para aumentar o multiplicar los recursos, pueden ser los elementos más relevantes para un sistema.

4. Los componentes del sistema:

Los componentes, partes, o subsistemas, son los encargados de llevar a cabo las acciones específicas dentro del sistema, con las cuales se busca cumplir con su objetivo.

Una manera de ver los subsistemas es por medio de un organigrama, en donde se muestran las diferentes unidades en las cuales se ha dividido el sistema, tomando como parámetros de división el trabajo o función que tiene que realizar cada unidad.

Es importante diferenciar entre la misión del sistema y la de sus elementos, la misión del sistema total, es la razón por la cual el sistema existe, y para cumplir esta misión cada unidad tiene que cumplir sus objetivos específicos.

La verdadera razón por la cual el sistema se separa en componentes, es para poder entender mejor el funcionamiento del sistema, saber cómo es su proceso interno, para luego poder identificar posibilidades de mejoras, o soluciones ante un posible problema.

5. La dirección del sistema:

La dirección es la parte del sistema que se encarga de desarrollar los planes y tomar decisiones. Esta es la parte encargada de fijar los objetivos, ver la correcta distribución de los recursos, realizar los controles necesarios, y revisar el comportamiento del sistema.

Además de proponer los planes que se deben desarrollar en el sistema, la dirección tiene que asegurarse que los planes se implementen de una manera correcta, de acuerdo a las ideas originales.

El concepto moderno de control, opera a través del principio de excepción, el cual deja que las partes actúen de manera autosuficientes, sin interferir en sus actividades, a menos que estas presenten una conducta muy desviada de lo que se espera de ellas.

4.2 Teoría de Información

Si se entiende por información como “Mensaje, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible con un emisor y un receptor”, se tiene que tener en cuenta que este mensaje es capaz de transformar la percepción del receptor, cambiando su criterio, y afectando en su conducta. La información está compuesta por datos ordenados, de tal forma que sean capaces de aportar algo que no se sabe, o reafirmar algo ya conocido. Si lo vemos de esta manera, el encargado de decidir si el mensaje contenía realmente información, es el receptor, no el emisor.

Para que un dato tenga algún significado, es importante que este tenga referencia de espacio y tiempo, sin esto, sería un dato fuera de contexto, del cual no se puede sacar información. Generalmente un dato es asociable a algo, y solo tiene información, si alguien es capaz de entenderlo y analizarlo.

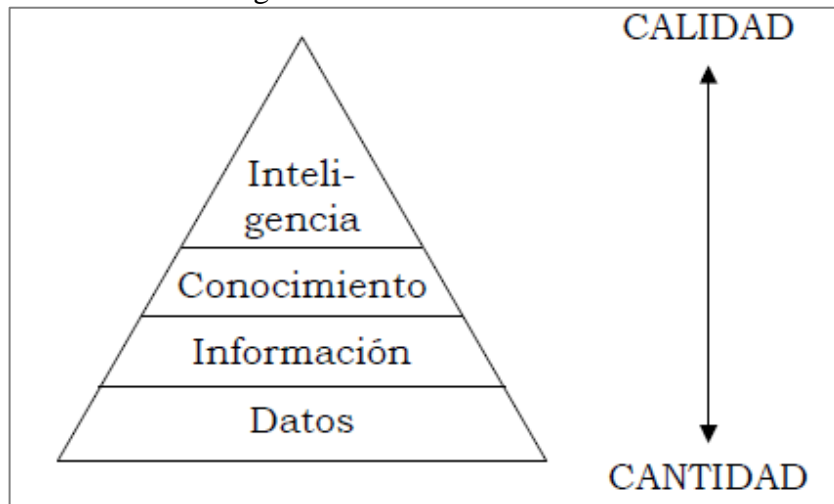
También se puede entender por información, como un conjunto de datos, los cuales han sido agrupados y ordenados, lo que les agrega valor.

Según Taylor (1986) la agregación de valor es un proceso por el que se agregan características o atributos, lo que hace generar mayor utilidad o beneficios para el usuario o cliente final.

El concepto de información es usado de manera muy amplia en Latinoamérica, y existe una amplia discusión sobre el problema de su generación, organización, transferencia y aprovechamiento.

Para tener una percepción más clara al respecto, usualmente se utiliza la conocida “Pirámide Informacional”.

Figura 4.1: Pirámide Informacional.



Fuente: Elaboración propia.

En la pirámide se muestran los siguientes niveles:

- Datos: la parte más básica; iconos, símbolos, números, hechos, conceptos, instrucciones, elementos.
- Información: es un resultado de agrupar, clasificar, formatear, datos.
- Conocimiento: es el producto del proceso de análisis, discriminación, validación y sintetización de información.
- Inteligencia: el desarrollo evaluativo de opciones, ventajas y desventajas del conocimiento, que se convierte en inteligencia; intervención ventajosa ante la realidad.

La pirámide informacional tiene un orden que se basa en un eje vertical que se define por los conceptos de cantidad vs. calidad, mostrando que el atributo de la inteligencia es de carácter cualitativo más que cuantitativo, dado que depende más de la calidad de la información. En cambio, para el caso de los datos, es más relevante la cantidad que se tenga.

Al referirse de datos, se hace mención a la información como materia, en cambio al hablar de inteligencia, la información se ve como una oportunidad, estructuras de conocimiento que dado un contexto, permiten realizar intervenciones ventajosas de la realidad.

4.3 Gestión del conocimiento

4.3.1 Definición conceptual

A pesar de que la Gestión del Conocimiento ha venido evolucionando rápidamente en el tiempo, aún no se ha encontrado una definición clara y precisa de este término.

4.3.1.1 Nonaka y Takeuchi:

Para Nonaka y Takeuchi (1999), el avance de los estudios en esta materia, se venían dando en las empresas que producen servicios, pero pasado el tiempo, el crecimiento y progreso de las compañías se comenzó a evaluar en términos del conocimiento. Actualmente en la sociedad post-industrial, el conocimiento es uno de los temas más importantes para las empresas, para poder crecer y desarrollarse, desde el punto de vista social, económico e intelectual.

La Gestión del Conocimiento implica llevar los conocimientos correctos a las personas que lo necesitan “just in time” con el objeto que puedan resolver el problema que deseen con prontitud y eficacia (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Los autores plantean que la gestión del conocimiento está dada técnicamente a través de un modelo que se basa en 2 espirales, un contenido epistemológico y ontológico. Además, muestran interés por que la creación del conocimiento sea a nivel organizacional, más que a nivel individual. El conocimiento ontológico, se refiere a los soportes o pilares del conocimiento, por ejemplo las personas, los grupos, las organizaciones, y las relaciones que inter organizaciones.

1. Dimensión Epistemológica:

El contenido epistemológico es la relación entre el conocimiento tácito, y el conocimiento explícito, que forman el conocimiento de cualquier persona o grupo.

El conocimiento tácito es personal, depende de contexto en que se esté, por los que es difícil de comunicar. Este tipo de conocimiento, incluye elementos técnicos y cognitivos, los que son denominados como modelos mentales. Algunos de estos modelos podrían ser

esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vistas. Lo que genera mayor complejidad para poder compartir este tipo de conocimiento, es que es creado “Aquí y Ahora”, pero finalmente ayudan a los individuos a percibir y definir el mundo.

El conocimiento explícito, es el conocimiento que se ve de manera objetiva, para lo que se utilizan palabras y números para comunicarlos. Este utiliza un lenguaje formal y sistemático, y se basa en objetos o eventos pasados, aplicando el “Allá y Entonces”, es decir es un conocimiento secuencial.

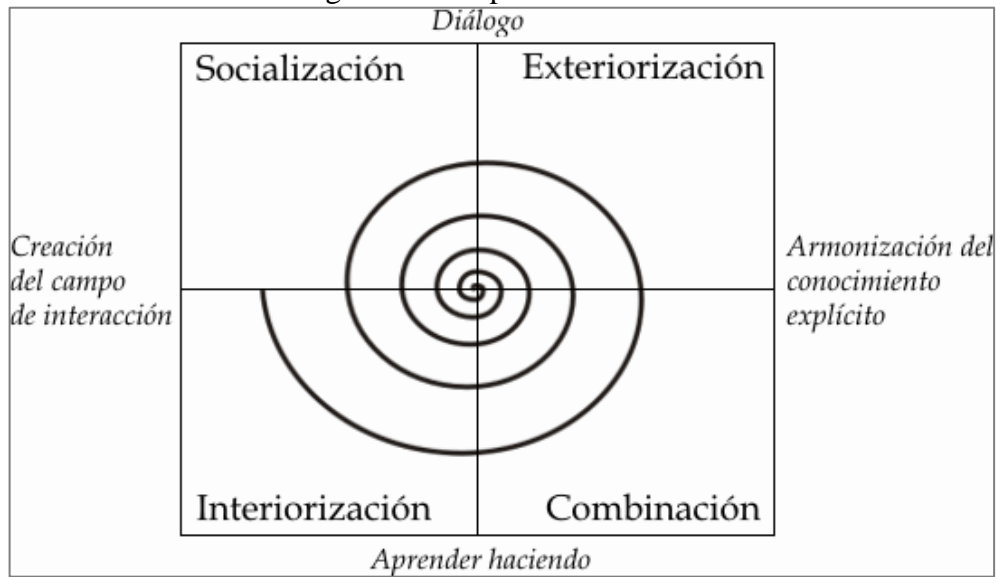
2. Dimensión Ontológica:

El contenido ontológico es establecido por cada individuo, y es fundamental para la creación de conocimiento. El crear conocimiento a nivel organizacional, debe ser entendido como un proceso que multiplica organizacionalmente el conocimiento que sus empleados crean, y a la vez hace más fuerte la red de conocimiento que tiene la organización.

- Modelo SECI:

Existen cuatro maneras de convertir el conocimiento que permiten la realización e interacción entre el conocimiento tácito y explícito.

Figura 4.2: Etapas del modelo SECI.



Fuente: Nonaka y Takeuchi, La Organización creadora de Conocimiento. Oxford, México, 1999.

1. Socialización: de tácito a tácito

La socialización es un proceso que consiste en compartir las experiencias entre las diferentes personas de una organización, por lo tanto, generar conocimiento tal como lo hacen los modelos compartidos y las habilidades técnicas. Para adquirir este conocimiento, no es necesario usar algún tipo específico de lenguaje, por lo que es fácil de adquirir.

Nonaka y Takeuchi (1999), toman como ejemplo a la empresa Honda, en donde los directivos realizaron “campamentos de tormentas de ideas”, los que por medio de reuniones informales, busca resolver problemas difíciles relacionados con los problemas de la organización.

2. Exteriorización: de tácito a explícito

Este proceso consiste en captar el conocimiento tácito, y volverlo de alguna manera en explícito. Esto se puede hacer de varias maneras, tales como metáforas, analogías, conceptos, e hipótesis o modelos. A diferencia de la socialización, este no puede ser

llevado de manera independiente, ya que intenta formalizar conceptos mientras son capitalizados.

3. Combinación: de explícito a explícito

La generación de un sistema de conocimiento se hace por medio de la sistematización de conceptos. Las personas intercambian conocimiento mediante documentos, archivos, juntas, conversaciones o por redes computacionales, medios que ayudan a convertir, combinar el conocimiento.

La combinación también se puede realizar en la empresas, cuando se logra relacionar de alguna manera distintos conceptos, los que dada su relación, pueden ser usados de manera conjunta, adquiriendo un nuevo significado.

4. Interiorización: de explícito a tácito

En este proceso de conversión del conocimiento se utiliza el concepto “Aprender Haciendo”, esto quiere decir que las experiencias son internalizadas en el conocimiento tácito de las personas, a través de la socialización. Es fundamental para este proceso, que el conocimiento se verbalice, se esquematice en documentos, manuales, o en historias orales.

4.3.1.2 Anselmo del Moral:

Por otro lado Anselmo del Moral (2007), define como el activo principal del conocimiento, la propia creación de este, y que de este depende la creación y desarrollo en el ámbito financiero y de la empresa como tal. La Gestión del Conocimiento es vista como un conjunto de métodos, herramientas, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que son permiten tener el conocimiento en el momento que se necesita, de manera rápida y simple. También se puede considerar como un proceso de integración de la información de

diferentes formas, las que pueden ser organizándolas, buscándolas, almacenándolas, recuperándolas, codificándolas y catalogándolas.

La gestión de conocimiento tiene los siguientes objetivos:

- Hacer que las instituciones en general y las empresas en particular actúen tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y éxito global.³
- Darse cuenta del mejor valor de sus activos de conocimientos.

4.3.1.3 Manuel Riesco:

Manuel Riesco (2006) define el conocimiento como un conjunto de ideas, creencias y experiencias constatadas e interiorizadas por medio de la reflexión, las que sirven de guía para tomar acciones. Este se encuentra plasmado en los individuos, organizaciones, empresas, entorno social.

Adicionalmente, este autor agrega un factor y termino relevante para este tema, que es el de la innovación, el cual es un requisito fundamental para las redes de conocimiento.

Mostrado ya tres enfoques de distintos autores, es importante mencionar que son los mismos autores los que plantean que no existe un modelo único para la gestión del conocimiento, lo que depende de la perspectiva teórica que las compañías tomen. Es por esto que es importante identificar el tipo de negocio y trabajo que se quiere realizar, de forma de adaptar a la empresa el modelo que más le sirva.

Finalmente el desarrollo del conocimiento es la resultante de las fases de adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización.

4.3.2 Modelos para gestionar el conocimiento

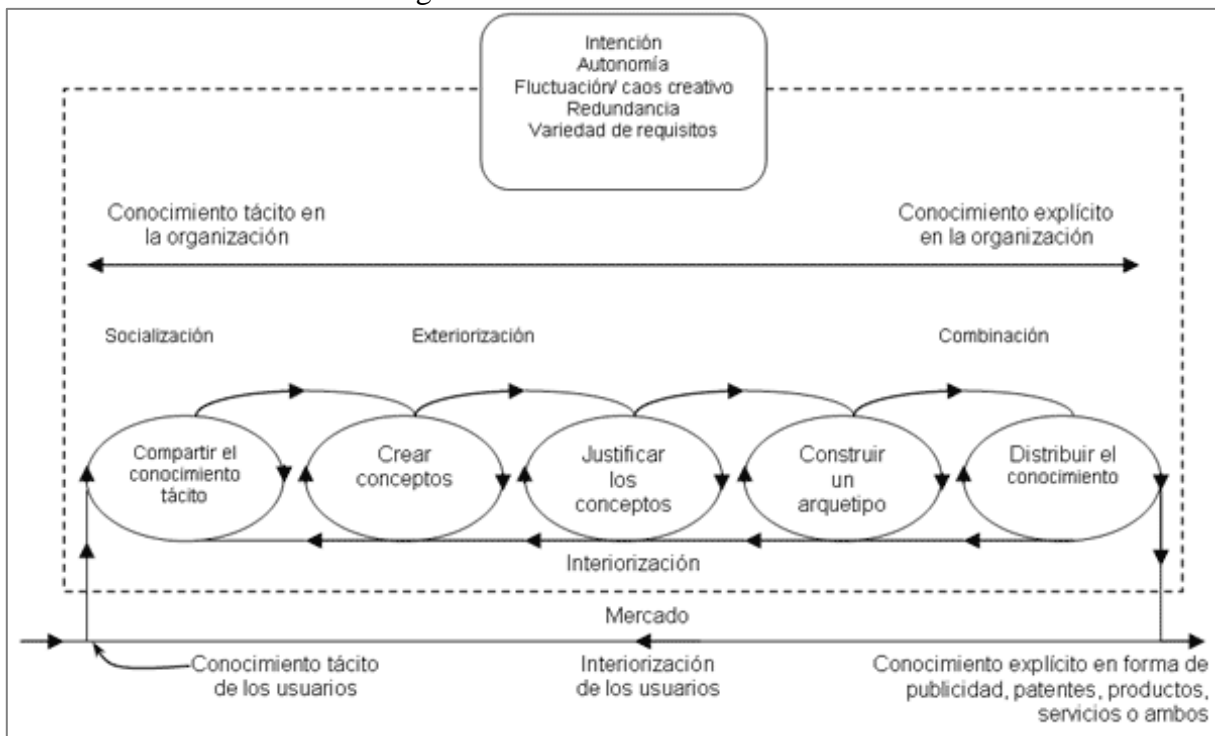
Existen diferentes modelos para llevar a cabo la gestión del conocimiento en las empresas, los que con el paso del tiempo, fueron siendo modificados o cambiados de acuerdo a la evolución de los mismos. A continuación se muestran los modelos de los autores consultados, describiendo cada uno de ellos.

4.3.2.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi

“Modelos de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional”

Este modelo que plantean los autores para realizar gestión del conocimiento, se puede interpretar como un proceso ideal, y tiene 5 fases:

Figura 4.3: Modelo Nonaka- Takeuchi.



Fuente: Nonaka y Takeuchi, La Organización creadora de Conocimiento. Oxford, México, 1999.

1. Compartir el conocimiento tácito:

De acuerdo a las definiciones dadas anteriormente, el conocimiento tácito de las personas es la base de la creación de conocimiento organizacional, por lo que es considerado como una fuente importante de nuevo conocimiento.

En esta primera fase, es relevante compartir el conocimiento tácito entre personas con distintos antecedentes y percepciones. Además, es importante que las emociones, los sentimientos y los modelos mentales sean compartidos, para así poder lograr una confianza mutua.

2. Crear conceptos:

Aquí es donde el conocimiento tácito y explícito tienen una interacción más completa, los conceptos se crean en conjunto a través del diálogo, fórmulas y algoritmos; también se involucra en el proceso de externalización de la conversión del conocimiento, esto se consigue con el uso de distintos métodos de razonamiento, como la deducción, la inducción y la abducción.

3. Justificar los conceptos

Se busca la aprobación de conceptos creados anteriormente, y ver si estos son aceptables y válidos para la organización. Es recomendable realizar y completar esta fase, cuando todos los conceptos son creados y filtrados de esta forma, se tendrá un mejor resultado en el proceso; para ayudar a este proceso, es necesario que exista redundancia en la información.

4. Construir un arquetipo

Después de justificar los conceptos, validarlos y combinarlos, ya se tiene algo tangible y concreto, es decir en un arquetipo. Esta fase se relaciona con la etapa de combinación de la conversión del conocimiento.

5. Expandir el conocimiento

Hechas todas las fases anteriores, llega el momento de expandir el conocimiento a todos los niveles. Esta fase es interactiva y utiliza un proceso denominado “distribución cruzada de conocimiento” y tiene lugar intra e inter-organizacionalmente.

Por otra parte, el nuevo conocimiento permite comenzar nuevamente con el proceso de creación del conocimiento.

- Diseño organizativo

Los autores proponen dos modelos de diseño organizativo, con el fin de concretar la creación de conocimiento que plantean.

1. Modelo “Centro-Arriba-Abajo”

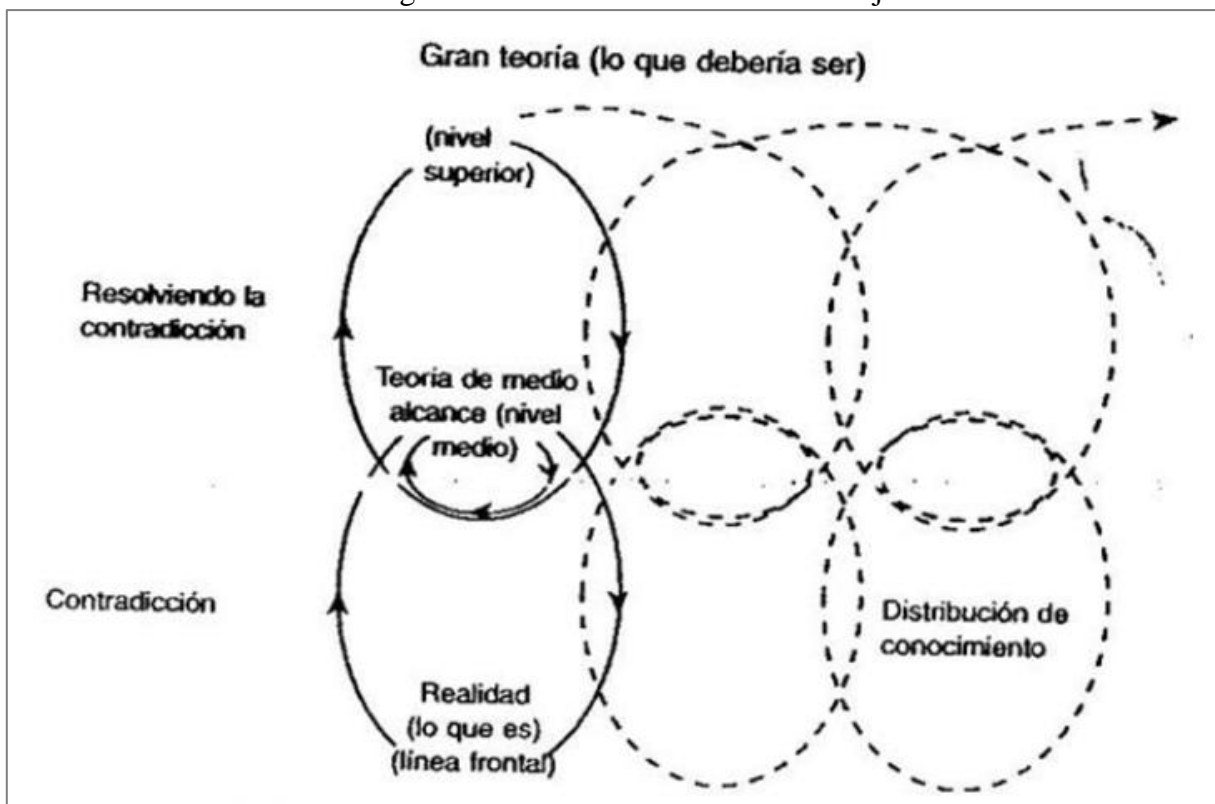
En el clásico modelo jerárquico, que es identificado por medio de la pirámide jerárquica, donde la información es transmitida hasta los altos ejecutivos, quienes crean planes y transmiten hacia abajo por medio de instrucciones y órdenes, no es posible crear conocimiento, ya que no están involucrando a todos los actores en la creación de modelos y estrategias que sirvan de impulso para la compañía. La toma de decisiones y aportes se centra en la primera línea ejecutiva, los que en muchas ocasiones no transmiten completamente la línea a seguir o las metas a perseguir.

El modelo “Centro-Arriba-Abajo” plantea que los ejecutivos se ubiquen en un nivel medio de la administración de conocimiento. Ellos son considerados como los implementadores de la estrategia, y la idea es que sean el puente entre los altos directivos y

las personas que se encuentran en la línea frontal de los negocios. Miden entre “lo que es” y “lo que debería ser”. Los empleados de la línea frontal, son los encargados de los detalles diarios con las tecnologías, los productos y los mercados. Son los especialistas en las realidades y en el “día a día” del negocio.

Los altos ejecutivos generan la visión del negocio, crean las estrategias, y gestionan y direccionan los proyectos de la empresa.

Figura 4.4: Modelo Centro-Arriba-Abajo.



Fuente: Nonaka y Takeuchi, La Organización creadora de Conocimiento. Oxford, México, 1999.

2. Organización Hipertexto

Para que una empresa sea considerada como creadora de conocimiento, tiene que tener la capacidad organizacional para adquirir, acumular, explotar y crear nuevo conocimiento, continúa y dinámicamente, y de forma estratégica, para que este sea utilizado por otras personas de la organización.

En la organización de tipo hipertexto, los miembros del grupo se pueden mover en las tres capas, lo que facilita la comunicación del equipo, y en teoría estar en una capa a la vez, aumentando la calidad del conocimiento extraído.

Adoptar este tipo de organización relajada y flexible no es fácil, y puede tomar un tiempo, la decisión de adoptarla requerirá de la visión y el compromiso de los altos directivos.

Características de las organizaciones hipertexto:

- Los integrantes de las compañías o las organizaciones se reportan únicamente a un área en un momento determinado.
- Cada área o estructura acumula el conocimiento de una manera diferente.
- El contenido de la información en cada una de las áreas se combina a través de diferentes capas y a lo largo del tiempo de una manera más flexible.
- A todos los proyectos se les asignan fechas límite para entrega, con el fin que los recursos de la empresa se puede utilizar de una manera más eficiente.
- Este tipo de organización fomenta el uso de la administración centro-arriba-abajo, por lo tanto los proyectos están a cargo de los altos ejecutivos de las compañías y los tiempos de comunicación entre las diferentes jerarquías es más reducido.
- La característica central de este tipo de organización es la habilidad que tienen sus miembros para cambiar de contexto, debido que entran y salen fácilmente de un contexto a otro.

4.3.2.2 Modelo Anselmo del Moral

- Ciclo de manejo de los conocimientos:

La gestión del conocimiento es un proceso cíclico, por lo tanto implica que cada ciclo influye en el siguiente, sirviendo de entrada. Es importante aclarar que este ciclo inicia con la creación de los conocimientos:

Figura 4.5: Ciclo de manejo de conocimientos.



Fuente: Del Moral, Anselmo, Gestión del Conocimiento. Thomson, España, 2007.

1. Crear:

Es responsable de la creación de conocimiento que se van a gestionar en determinadas áreas de la compañía. Para crear conocimiento se pueden utilizar métodos simples, como por ejemplo ensayos, hasta métodos más sofisticados como métodos científicos.

2. Identificar los conocimientos:

Determina la existencia de los conocimientos a partir de los conocimientos creados en el proceso anterior. Es fundamental cuando los conocimientos se crean en instituciones distintas.

3. Adquirir conocimientos:

Para realizar este proceso, se necesita utilizar los métodos de adquisición de conocimientos procedentes de la ingeniería del conocimiento:

- Extracción de los conocimientos a partir de los conocimientos escritos, web, etc.
- Educación de los conocimientos a partir de los expertos, usando técnicas conocidas, como entrevistas, análisis de protocolos, emparrillado, etc.
- Descubrimiento de conocimientos en bases de datos y almacenes de datos, empleando para ellos las conocidas técnicas de Minería de datos y OLAP.
- Aprendizaje a partir de casos, métodos como ID3 y AQ11.

4. Organizar, Desarrollar y Preservar los conocimientos:

Teniendo el conocimiento, es necesario organizar para luego desarrollarlos y preservarlos para futuros estudios. El principal objetivo de esta fase es permitir la reutilización de los mismos, almacenándolos y modernizándolos a fin de efectuar nuevas tareas.

5. Diseminar y Compartir los conocimientos:

En esta fase lo que se busca es difundir y compartir los conocimientos a todos los miembros de la organización. Para esto se utilizan métodos como MI “Memorias Institucionales” y MM.II en plural.

6. Adaptar los conocimientos:

Es importante para toda la organización, que los conocimientos que se adquieren en las fases anteriores, sean claros con el objetivo de que sean adaptables a las necesidades de la misma, y de igual manera sean fáciles de usar y de entender.

7. Aplicar y usar los conocimientos:

Los conocimientos que no se utilizan, pasan a ser obsoletos, y en muchas ocasiones pueden causar traumas en la operación. Por este motivo es importante dar uso y aplicar la información obtenida en los procesos de la organización, ya que lo que no se usa se atrofia y estropea.

- MEGICO (Metodología de Gestión Inteligente de Conocimientos)

Por medio de esta metodología, se pueden detectar carencias o lagunas en los elementos existentes. Es la más completa y detallada para el estudio de la gestión del conocimiento, contiene más de 100 estadios agrupados en más de 40 pasos que, a su vez, se engloban en 15 etapas que componen las 5 fases de que consta. Este método utiliza un conjunto de métodos, técnicas, herramientas, formularios procesos y formulas idóneas para llevar a cabo un estudio metodológico. Además, cumple con todos los elementos de la pirámide metodológica, cuyos elementos se explican a continuación.

Figura 4.6: Modelo MEGICO



Fuente: Del Moral, Anselmo. Gestión del Conocimiento. Thomson, España, 2007.

4.3.2.3 Modelo Manuel Riesco:

“Modelo integrado situacional (MIS)”

Este modelo encuentra algunas carencias en las propuestas anteriores, creyendo que no se debe relacionar las teorías sobre el conocimiento con la realidad de las compañías. Adicionalmente trata de solventar estas carencias en la medida de lo posible e ir un poco más allá, presentando el proceso de lo que sería un proyecto de Gestión del Conocimiento.

- Características básicas del MIS

Se presentan los aspectos básicos del MIS:

Figura 4.7: Características del MIS

| | |
|-----------------------------|--|
| Premisa | • El conocimiento es el activo tangible más valioso con que cuentan las empresas para competir con éxito. |
| Finalidad | • Pretende facilitar el proceso de flujo del conocimiento valioso para obtener un beneficio en el negocio. |
| Asunciones Básicas | • Define cada uno de los conceptos básicos de la gestión del conocimiento. |
| Doble Dimensión | • Tiene en cuenta la sociedad en red, el entorno de los negocios y los mercados, los factores políticos y económicos. |
| Doble Perspectiva | • Las personas y las tecnologías son imprescindibles en un proyecto de Gestión del Conocimiento. |
| Principios | • Como la integración, la apertura dinámica, lógica, consistencia empírica, pertinencia, Eficacia, eficiencia y efectividad. |
| Estructura Funcional | • Variables básicas o generales y otras situacionales propias del entorno externo y de la empresa particular. |
| Desarrollo sistémico | • Unión de todas las variables para el estudio de la gestión del conocimiento. |

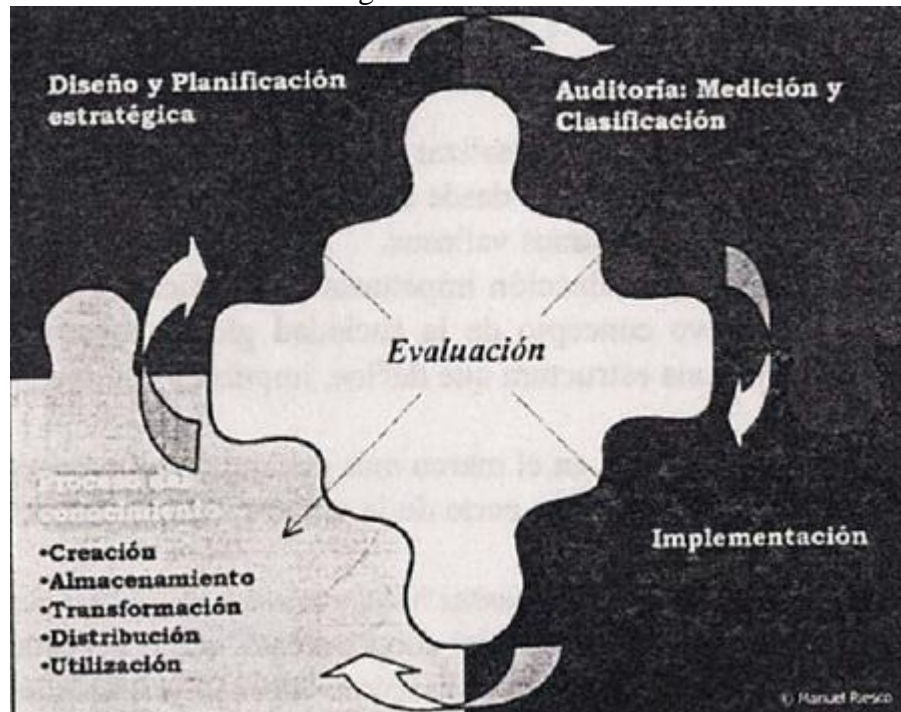
Fuente: Riesco González, Manuel. El Negocio es el Conocimiento. Díaz de Santos, España, 2006.

- Estructura del MIS

La estructura de este modelo tiene dos tipos de variables que corresponden con su doble dimensión: unas variables básicas o generales, estructuradas de manera funcional, y otras situacionales, propias del entorno externo y de la empresa particular.

- Variables Generales: este tipo de variables corresponden a las acciones que suponen realizar un esfuerzo serio de Gestión del Conocimiento.
- Variables situacionales: son las propias del contexto particular donde se lleva a cabo el proyecto de gestión del conocimiento.

Figura 4.8: Modelo MIS.



Fuente: Riesco González, Manuel. El Negocio es el Conocimiento. Díaz de Santos, España, 2006.

Todos los autores están de acuerdo en que el valor intangible que tienen todas las compañías, y es el conocimiento, es el factor más importante, debido a que es la suma del capital humano, tecnológico, estructural relacional y del negocio.

Capítulo 5: Antecedentes de la empresa

5.1 Historia

Según artículo “¿Quiénes Somos?” de la página web de Derco, su historia es la siguiente:

Derco es una empresa chilena, con más de 50 años en el mercado automotriz, distribuidora de automóviles, maquinaria y repuestos más grande de la región. Desde su origen, fruto de un sello familiar, la empresa ha sido pionera en adaptarse a los cambios que requiere una industria joven y de crecimiento acelerado.

La Compañía comenzó importando, distribuyendo y comercializado vehículos durante décadas en el país. Asimismo, a principio de los 90, cruzó las fronteras y comenzó su faceta internacional abriendo filiales, progresivamente, en Bolivia, Perú y Colombia.

En un mercado fuertemente competitivo, con más de 300 mil unidades vendidas al año y más de 60 marcas en Chile, Derco ha innovado en forma continua. En 1985, ingresó en el mercado de maquinarias y en 2007 fue el primero en ingresar una marca china al mercado nacional automotriz. Al mismo tiempo, inauguró el más moderno Centro Integral de Logística, con cerca 160 mil metros cuadrados y una capacidad de almacenaje de 64 mil categorías de repuestos.

Derco representa 8 marcas automotrices: Suzuki, Mazda, Renault, Samsung, Great Wall, Geely, Jac, Changan; mientras que DercoMaq cuenta con la representación de otras 15 marcas en materia de maquinaria: Landini, Massey - Ferguson, Europard, Farmtrac, JAC, JCB, Komatsu, Tear-Up, Hesston, Semeato, Claas, Jacto, Stara Sfil, Kverneland y Kesla. Adicionalmente, la empresa tiene 9 locales AutoPlanet, 32 Hankotecas, 100 locales DercoCenter y 93 locales DercoMaq, todos locales comerciales que conforman la red de

distribución más grande del país y un modelo de negocio similar al retail debido a su diversidad de marcas, productos y servicios.

En la actualidad Derco, con más de 3.200 colaboradores y bajo el lema "Hacemos que la vida Avance", está implementando un sello organizacional, dirigiendo a sus servicios a Orientar, Acoger, Cumplir y Gratificar a sus clientes, lo que implica hacer todos los esfuerzos posibles por alcanzar la satisfacción de las personas antes y después de comprar un vehículo o servicio en la empresa.

5.2 Misión y Visión

5.3.1 Misión:

Representar, importar y comercializar productos y servicios de alto volumen y/o de alta rentabilidad para los sectores automotriz y maquinarias asegurando Respaldo y Garantía.

5.3.2 Visión:

Tener a los clientes más satisfechos de los mercados que participamos.

5.3 Presencia internacional

Derco internacional nace a comienzos de los 90, a través de la filial Imcruz Corp., empresa que comenzó con la distribución de la marca Suzuki en Bolivia. Luego se incorpora en el mercado de camiones, lubricantes, motos y motores marinos. En 1997, ingresamos a Perú con la empresa Suzuki del Perú S.A. En 2010, Derco continúa su expansión internacional a Colombia.

5.3.1 Bolivia:

Nuestra filial en Bolivia nació en 1989 bajo el nombre de Imcruz. Actualmente, posee tres sucursales regionales: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, y presencia en todo el

territorio boliviano vía una Red de Concesionarios. Derco Bolivia tiene participación en el negocio automotriz, camiones, motos y lubricantes.

Marcas comercializadas por Derco Bolivia:

- Automotriz: Suzuki, Renault, Chevrolet y Jac.
- Maquinaria: JCB.
- Camiones: Iveco y Jac.
- Motos: Suzuki Motorcycles.
- Motores Fuera de Borda: Suzuki.
- Lubricantes: Shell.

5.3.2 Perú:

Derco Perú inicia sus actividades en 1997, con la distribución de la marca Suzuki, a la que se sumó más tarde Chevrolet. Luego, se incorporaron la marca JCB, Komatsu y Still, y otras marcas automotrices, motos y motores marinos Suzuki. Cuenta con locales propios en Lima, Piura, Cajamarca y Arequipa y una cadena de concesionarios en todo el territorio peruano.

Marcas comercializadas por Derco Perú:

- Automotriz: Suzuki, Chevrolet, Great Wall Motors, Hafei, Geely, Changan, Jac y Foton.
- Maquinaria: JCB, Komatsu y Still.
- Camiones: Foton.
- Motos: Suzuki.
- Motores Fuera Borda: Suzuki.

5.3.3 Colombia:

En 2010, Derco avanzó en su plan de expansión internacional, con la incursión en el mercado colombiano. Esta filial cuenta con puntos de venta en Bogotá, Cali, Medellín y otras 15 ciudades de Colombia, abarcando todo el territorio con una amplia cobertura.

Marcas comercializadas por Derco Colombia:

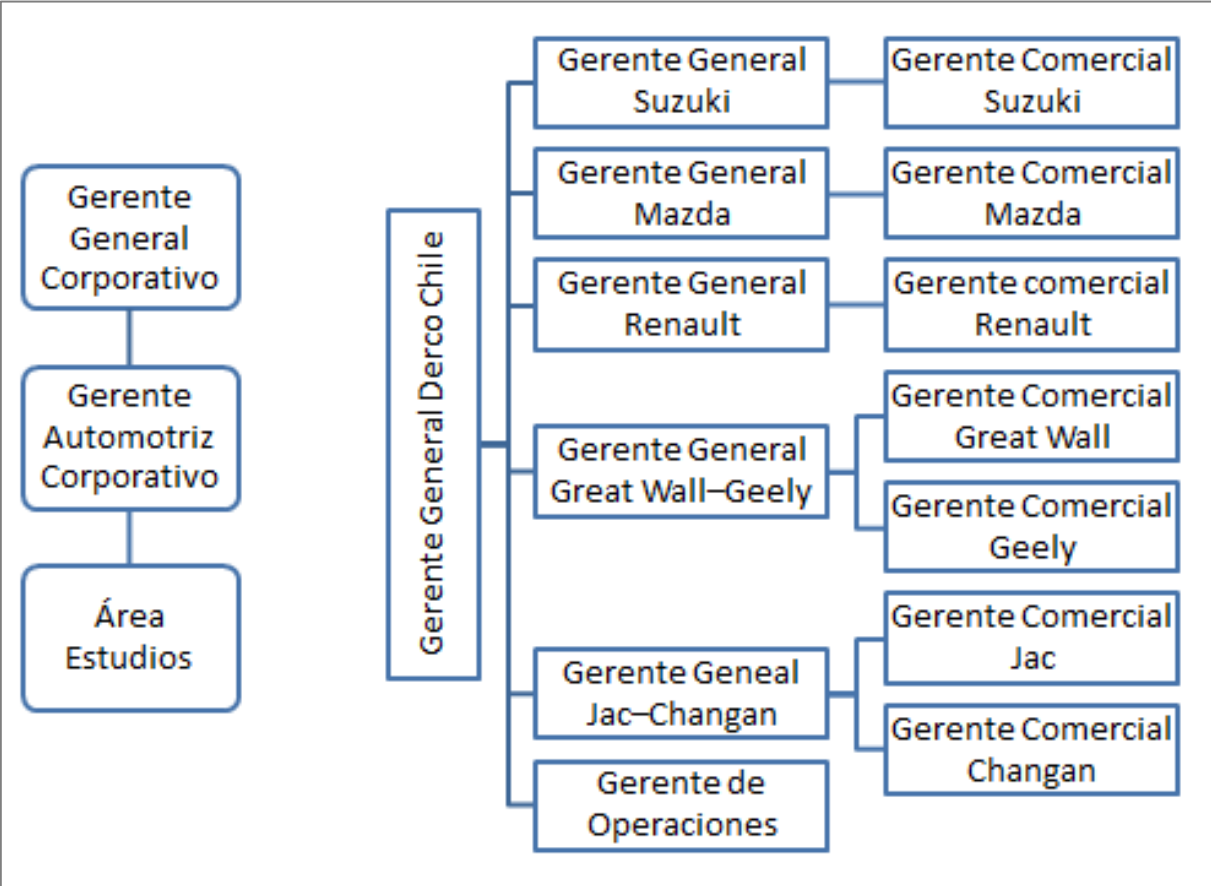
- Automotriz: Suzuki, Great Wall y Geely.
- Maquinaria: JCB, TCM, VALTRA y LANDINI.
- Camiones: JBC y DFAC.

5.4 Estructura Organizacional

Derco tiene una estructura corporativa, y una por cada país. En el caso de Derco autos Chile, el organigrama está formado por el gerente general, los gerentes de marcas, y el gerente de operaciones.

Si bien la estructura corporativa no debiese estar en la operación de Derco autos Chile, el área estudios de igual manera presta soporte a las marcas.

Figura 5.1: Organigrama Derco Autos Chile.



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Fuentes de información

5.5.1 ANAC:

La Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. fundada en el año 1993, es una entidad gremial que reúne a los representantes de marcas automotrices e importadores de automóviles, vehículos comerciales livianos, camiones y buses presentes en el país. La Asociación es el principal referente de la industria automotriz chilena.

Su misión, es representar gremialmente a sus socios ante los distintos grupos de interés; influyendo en la definición de políticas públicas relevantes para el desarrollo sustentable del sector. Preocuparse por la seguridad y calidad de vida de los ciudadanos, con apego al principio de desarrollo sustentable. Velar por el desarrollo y prestigio del sector procurando un ambiente de entendimiento y cooperación, promoviendo una sana competencia, basada en el profesionalismo que contribuya al bien común.

La ANAC mensualmente se encarga de recopilar información del mercado, y la comparte con sus asociados, lo que facilita el acceso a la información, y genera más competencia en el mercado. Toda información que se entrega, es información pasada, tiene un desfase de tiempo.

5.5.2 Medios de prensa:

Cualquier información que sea publicada en estos medios, debe ser respetada por las marcas, y es el principal medio para la captación de clientes. Es por esto que la recopilación de información que se entrega por estos medios, es fundamental para estar al día en cuanto a lo que sucede en el mercado.

Los que principalmente se usan para la recopilación de información, son los medios escritos, ya sea periódicos, revistas, catálogos, etc. Esto es porque son los medios más usados, por lo que contienen la gran mayoría de la información del mercado, y una vez que se publica, la obtención de dicha información puede ser lenta, pero simple.

El gran problema de la información en los medios de prensa, es que habitualmente se publican los precios de las versiones con los precios más bajos, para hacer un llamado atractivo a acercarse a la marca. Es por esto que generalmente solo se puede obtener información de las versiones de entrada, lo que nos limita a realizar un análisis más confiable con respecto a los precios.

5.6 Segmentación del mercado

Dada la gran cantidad de modelos y la competitividad del mercado, este se tiene que segmentar para poder realizar un análisis más acertado. Para esto se tienen varios tipos de segmentaciones, desde algunas más generales, hasta las más detalladas. En el caso de Derco se utilizan principalmente 4 tipos de segmentaciones para los diferentes análisis que se realizan, las que diferencian a los autos por tamaño de carrocería, características mecánicas, por el confort del auto, entre otras.

5.6.1 Segmento padre:

Esta segmentación es la más general de todas, y lo que busca es diferencias a los vehículos según el uso que se les da, diferenciando entre vehículos comerciales, vehículos de pasajeros y vehículos todo terreno (SUV).

5.6.2 Segmento INMA:

Es la segmentación usada por la ANAC, la que divide cada categoría del segmento padre en 3, usando como parámetro el porte del vehículo, por lo que en cada segmentos están los autos Small, Medium y Large. Además se incluyen 2 nuevos segmentos, los autos de lujo (Luxury) y las Pick ups.

No se tienen claros los parámetros para definir si un auto es Small, Medium o Large, la ANAC hace esta segmentación según su criterio, por lo que podría ser poco objetiva.

5.6.3 Segmento Categoría A:

Esta segmentación es de uso exclusivo de Derco, y se basa netamente en la carrocería del vehículo (dimensiones), y su cilindrada, diferenciándolos en 7 segmentos.

5.6.4 Segmento Categoría B:

Al igual que la anterior, esta es de uso exclusivo de Derco, y se basa en las dimensiones del vehículo, y su cilindrada, pero se divide en 24 segmentos.

En la siguiente imagen se muestran los segmentos y características de estos, tanto para la categoría A y B.

Figura 5.2: Segmentos Categorías A y B.

| Segmento A | Segmento B | Criterio |
|------------------|---------------------------|-------------------------|
| COMM VAN | COMM VAN - SMALL | Largo < 450 cm |
| COMM VAN | COMM VAN - LARGE | Largo ≥ 450 cm |
| HATCHBACK | HB - SMALL | Largo < 369 cm |
| HATCHBACK | HB - MEDIUM | 370 cm < Largo < 412 cm |
| HATCHBACK | HB - LARGE | Largo ≥ 412 cm |
| MONOVOLUMEN | MONOVOLUMEN | Carrocería |
| PASS VAN | PASS VAN - SMALL | Largo < 450 cm |
| PASS VAN | PASS VAN - LARGE | Largo ≥ 450 cm |
| PICK UP & TRUCKS | PICK UP - LARGE 4X2 CD | Carrocería y tracción |
| PICK UP & TRUCKS | PICK UP - LARGE 4X2 CS | Carrocería y tracción |
| PICK UP & TRUCKS | PICK UP - LARGE 4X4 CD | Carrocería y tracción |
| PICK UP & TRUCKS | PICK UP - LARGE 4X4 CS | Carrocería y tracción |
| PICK UP & TRUCKS | PICK UP - SMALL | Carrocería y tracción |
| PICK UP & TRUCKS | TRUCK - CARGO BOX | Carrocería |
| PICK UP & TRUCKS | TRUCK - LIGHT TRUCK | Carrocería |
| PICK UP & TRUCKS | TRUCK - MINI TRUCK CD | Carrocería |
| PICK UP & TRUCKS | TRUCK - MINI TRUCK CS | Carrocería |
| SEDAN | SEDAN - SMALL | Largo < 441 cm |
| SEDAN | SEDAN - MEDIUM & LARGE | Largo ≥ 442 cm |
| SPORT | SPORT - COUPÉ & CABRIOLET | Carrocería |
| SPORT | SPORT - SPORT | Carrocería |
| STATION WAGON | STATION WAGON | Carrocería |
| SUV | SUV - SMALL | Largo < 407 cm |
| SUV | SUV - MEDIUM & LARGE | Largo ≥ 407 cm |

Fuente: Elaboración propia.

5.7 Información utilizada en la toma de decisiones

5.7.1 Ventas:

Actualmente el único parámetro confiable que es utilizado como información en la toma de decisiones, son las ventas de unidades en el mercado, las cuales pueden ser ventas WholeSale o Ventas Retail.

5.7.1.1 Ventas Wholesale:

Son las ventas de unidades que realiza el importador de estas al vendedor final. Esto se conoce como meter unidades a la red, y básicamente es la venta del importador hacia sus concesionarios, los que se encargan de la venta directa al cliente final. Esta información es proporcionada mensualmente por cada marca, a la institución encargada de consolidar esta información, la que se encarga de distribuirla entre las marcas asociadas a la institución (ANAC).

5.7.1.2 Ventas Retail:

Son las ventas realizadas al cliente final. Esta información se obtiene de las inscripciones que se hacen en el registro de vehículos motorizados, la cual es obligatoria para todo vehículo que se vende. Al igual que las ventas Wholesale, la ANAC se encarga de distribuir esta información a sus asociados.

Si bien ambas ventas nunca son iguales, siempre deberían ser números cercanos, y en promedio debiesen tender a ser iguales.

5.7.2 Precios:

Otro parámetro que se usa hoy en día, son los precios a los que se están comercializando los diferentes modelos y sus versiones, pero estos no son de gran confianza, ya que cada marca los informa directamente a la ANAC, y en su mayoría no son

los verdaderos precios de mercado. Es por esto que se distinguen 2 tipos de precios, los precios lista, y los precios prensa.

5.7.2.1 Precios lista

Mes a mes la ANAC pide a sus marcas asociadas que le envíen los precios a los cuales se comercializaron sus autos, información que consolida, y posteriormente distribuye entre las marcas.

El problema de estos precios informados, es que no siempre son los reales, ya que a estos se les aplican descuentos y bonos casi a permanencia, por lo que tomar decisiones en base a estos, podría llevar a tomar malas decisiones, por ejemplo, quedar fuera de mercado.

5.7.2.2 Precios prensa

Dado que los precios lista no son confiables para la toma de decisiones, se tiene que ir en búsqueda de información más precisa. Para esto se busca en los medios de prensa, todos los precios publicados para autos, los que por ley se deben respetar, lo que de cierta forma respalda la información.

El problema de estos precios, es que es de difícil acceso, ya que se tiene que revisar constantemente la prensa. Además, por lo general los precios que se publican en los medios, son precios de llamado, es decir, los precios de las versiones más económicas. Es por esto, que solo se pueden conseguir una cantidad reducida de precios.

5.7.3 Informes:

Si bien las marcas piden distintos informes mes a mes, la mayoría son para temas puntuales, informes que solo se requieren una sola vez. Los informes que si se generan periódicamente, una vez a al mes, y sin que las marcas lo pidan, son 2, “Detalle de ventas wholesale” y “Zona de competencia”.

5.7.3.1 Detalle de ventas wholesale:

Este informe tiene 32 hojas en un archivo Excel, y muestra principalmente las ventas wholesale, pero también muestra las ventas retail. Cada una de las hojas muestra la información de una manera distinta, pudiendo mostrar ventas del mes, ventas acumuladas en el año, ventas de año pasado al mismo periodo, y la evolución de las ventas en el tiempo. Además de esto, hay hojas que muestran esta información por grupos automotrices, por marcas, por segmentos, y por origen.

La primera hoja del informe es un índice, el que tiene un link a cada hoja, el que se desarrolló por que el acceso a la información era bastante complicado.

Figura 5.3: Índice Detalle venta wholesale.



Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

Las ventas wholesale por marca y por grupos se muestran en el mismo formato, mostrando el total de las ventas del mes, desglosado por segmento padre, y mostrando su participación en el mercado. En esta hoja se muestran las ventas tanto del mes como del año acumulado.

Figura 5.4: Ventas wholesale por marca.

| SALES BY BRAND | | | | | | | | | ANUAL SALES 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------|-----|-------|-------|-------|------------|-------|------------------|-----------------|--------|-------|---------|-----------|-------|-------|--------|-------|----|-----------------|--------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|
| Source: ANAC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONTHLY SALES 2013 | | | | | | | | | ANUAL SALES 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jul | PASSENGER | | MS | SUV | | MS | COMMERCIAL | | MS | TOTAL | MS | # | Jan-Jul | PASSENGER | | MS | SUV | | MS | COMMERCIAL | | MS | TOTAL | MS | | | | |
| BRAND | | | | | | | | | | | | | BRAND | | | | | | | | | | | | | | | |
| CHEVROLET | 2.917 | 18,6% | 654 | 9,4% | 1.021 | 14,1% | 4.592 | 15,4% | 1 | CHEVROLET | 24.269 | 20,8% | 3.639 | 7,8% | 4.869 | 9,5% | 32.777 | 15,3% | 2 | HYUNDAI | 13.584 | 11,6% | 4.602 | 9,9% | 1.939 | 3,8% | 20.125 | 9,4% |
| HYUNDAI | 2.011 | 12,8% | 462 | 6,6% | 221 | 3,0% | 2.694 | 9,0% | 2 | HYUNDAI | 13.584 | 11,6% | 4.602 | 9,9% | 1.939 | 3,8% | 20.125 | 9,4% | 3 | KIA | 14.084 | 12,1% | 2.782 | 6,0% | 1.752 | 3,4% | 18.618 | 8,7% |
| KIA | 1.641 | 10,5% | 557 | 8,0% | 319 | 4,4% | 2.517 | 8,4% | 3 | KIA | 14.084 | 12,1% | 2.782 | 6,0% | 1.752 | 3,4% | 18.618 | 8,7% | 4 | NISSAN | 7.189 | 6,2% | 4.529 | 9,8% | 6.501 | 12,7% | 18.219 | 8,5% |
| NISSAN | 870 | 5,6% | 706 | 10,1% | 849 | 11,7% | 2.425 | 8,1% | 4 | NISSAN | 7.189 | 6,2% | 4.529 | 9,8% | 6.501 | 12,7% | 18.219 | 8,5% | 5 | TOYOTA | 5.863 | 5,0% | 4.237 | 9,1% | 4.626 | 9,0% | 14.726 | 6,9% |
| TOYOTA | 895 | 5,7% | 593 | 8,5% | 689 | 9,5% | 2.177 | 7,3% | 5 | TOYOTA | 5.863 | 5,0% | 4.237 | 9,1% | 4.626 | 9,0% | 14.726 | 6,9% | 6 | SUZUKI | 9.162 | 7,9% | 3.008 | 6,5% | 110 | 0,2% | 12.280 | 5,7% |
| SUZUKI | 1.362 | 8,7% | 607 | 8,7% | 5 | 0,1% | 1.974 | 6,6% | 6 | SUZUKI | 9.162 | 7,9% | 3.008 | 6,5% | 110 | 0,2% | 12.280 | 5,7% | 7 | FORD | 1.823 | 1,6% | 3.049 | 6,6% | 3.092 | 6,0% | 7.964 | 3,7% |
| FORD | 190 | 1,2% | 435 | 6,3% | 493 | 6,8% | 1.118 | 3,7% | 7 | FORD | 1.823 | 1,6% | 3.049 | 6,6% | 3.092 | 6,0% | 7.964 | 3,7% | 8 | PEUGEOT | 4.220 | 3,6% | 60 | 0,1% | 2.684 | 5,2% | 6.964 | 3,2% |
| MAZDA | 664 | 4,2% | 177 | 2,5% | 100 | 1,4% | 941 | 3,2% | 8 | PEUGEOT | 4.220 | 3,6% | 60 | 0,1% | 2.684 | 5,2% | 6.964 | 3,2% | 9 | MAZDA | 4.034 | 3,5% | 1.337 | 2,9% | 839 | 1,6% | 6.210 | 2,9% |
| PEUGEOT | 572 | 3,7% | 6 | 0,1% | 277 | 3,8% | 855 | 2,9% | 9 | MAZDA | 4.034 | 3,5% | 1.337 | 2,9% | 839 | 1,6% | 6.210 | 2,9% | 10 | GRUPO CHRYSLER | 389 | 0,3% | 1.326 | 2,9% | 3.783 | 7,4% | 5.498 | 2,6% |
| GRUPO CHRYSLER | 56 | 0,4% | 696 | 10,0% | 92 | 1,3% | 844 | 2,8% | 10 | GRUPO CHRYSLER | 389 | 0,3% | 1.326 | 2,9% | 3.783 | 7,4% | 5.498 | 2,6% | 11 | SSANGYONG | 158 | 0,1% | 1.764 | 3,8% | 3.323 | 6,5% | 5.245 | 2,4% |
| GREAT WALL | 211 | 1,3% | 245 | 3,5% | 255 | 3,5% | 711 | 2,4% | 11 | SSANGYONG | 158 | 0,1% | 1.764 | 3,8% | 3.323 | 6,5% | 5.245 | 2,4% | 12 | GRUPO CHRYSLER | 425 | 0,4% | 4.170 | 9,0% | 399 | 0,8% | 4.994 | 2,3% |
| SSANGYONG | 55 | 0,4% | 218 | 3,1% | 364 | 5,0% | 637 | 2,1% | 12 | GRUPO CHRYSLER | 425 | 0,4% | 4.170 | 9,0% | 399 | 0,8% | 4.994 | 2,3% | 13 | GREAT WALL | 1.458 | 1,3% | 1.616 | 3,5% | 1.717 | 3,3% | 4.791 | 2,2% |
| MITSUBISHI | 60 | 0,4% | 164 | 2,4% | 374 | 5,2% | 598 | 2,0% | 13 | GREAT WALL | 1.458 | 1,3% | 1.616 | 3,5% | 1.717 | 3,3% | 4.791 | 2,2% | 14 | VOLKSWAGEN | 1.797 | 1,5% | 356 | 0,8% | 2.054 | 4,0% | 4.207 | 2,0% |
| MAHINDRA | 0 | 0,0% | 324 | 4,7% | 239 | 3,3% | 563 | 1,9% | 14 | VOLKSWAGEN | 1.797 | 1,5% | 356 | 0,8% | 2.054 | 4,0% | 4.207 | 2,0% | 15 | MAHINDRA | 0 | 0,0% | 1.719 | 3,7% | 1.877 | 3,7% | 3.596 | 1,7% |
| VOLKSWAGEN | 151 | 1,0% | 53 | 0,8% | 346 | 4,8% | 550 | 1,8% | 15 | MAHINDRA | 0 | 0,0% | 1.719 | 3,7% | 1.877 | 3,7% | 3.596 | 1,7% | 16 | CHERY | 2.435 | 2,1% | 982 | 2,1% | 0 | 0,0% | 3.417 | 1,6% |
| MAHINDRA | 176 | 1,1% | 0 | 0,0% | 372 | 5,1% | 548 | 1,8% | 16 | CHERY | 2.435 | 2,1% | 982 | 2,1% | 0 | 0,0% | 3.417 | 1,6% | 17 | FIAT | 1.077 | 0,9% | 0 | 0,0% | 2.292 | 4,5% | 3.369 | 1,6% |
| CITROËN | 364 | 2,3% | 0 | 0,0% | 143 | 2,0% | 507 | 1,7% | 17 | FIAT | 1.077 | 0,9% | 0 | 0,0% | 2.292 | 4,5% | 3.369 | 1,6% | 18 | CITROËN | 2.027 | 1,7% | 0 | 0,0% | 1.179 | 2,3% | 3.206 | 1,5% |
| RENAULT SAMSUNG | 507 | 3,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 507 | 1,7% | 18 | CITROËN | 2.027 | 1,7% | 0 | 0,0% | 1.179 | 2,3% | 3.206 | 1,5% | 19 | JAC | 2.536 | 2,2% | 111 | 0,2% | 526 | 1,0% | 3.173 | 1,5% |
| SUBARU | 237 | 1,5% | 123 | 1,8% | 0 | 0,0% | 360 | 1,2% | 19 | JAC | 2.536 | 2,2% | 111 | 0,2% | 526 | 1,0% | 3.173 | 1,5% | 20 | RENAULT SAMSUNG | 3.051 | 2,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3.051 | 1,4% |
| MERCEDES BENZ | 174 | 1,1% | 44 | 0,6% | 140 | 1,9% | 358 | 1,2% | 20 | RENAULT SAMSUNG | 3.051 | 2,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3.051 | 1,4% | 21 | MERCEDES BENZ | 1.554 | 1,3% | 345 | 0,7% | 1.086 | 2,1% | 2.985 | 1,4% |
| CHERY | 278 | 1,8% | 77 | 1,1% | 0 | 0,0% | 355 | 1,2% | 21 | MERCEDES BENZ | 1.554 | 1,3% | 345 | 0,7% | 1.086 | 2,1% | 2.985 | 1,4% | 22 | RENAULT | 1.506 | 1,3% | 1.130 | 2,4% | 317 | 0,6% | 2.953 | 1,4% |
| JAC | 269 | 1,7% | 24 | 0,3% | 36 | 0,5% | 329 | 1,1% | 22 | RENAULT | 1.506 | 1,3% | 1.130 | 2,4% | 317 | 0,6% | 2.953 | 1,4% | | | | | | | | | | |

Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

La evolución de las ventas wholesale se muestran de la misma manera tanto por marcas, grupos, segmentos y orígenes.

Figura 5.5: Evolución de ventas wholesale por marca.

| MONTHLY SALES BY BRAND | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|
| Source: ANAC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Units by Brand | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Brand | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | Total 2012 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | jun-13 | jul-13 | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | Total 2013 | |
| CHEVROLET | 3.205 | 5.620 | 4.978 | 5.073 | 5.290 | 5.714 | 57.316 | 4.749 | 4.818 | 4.496 | 4.904 | 4.778 | 4.940 | 4.592 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32.777 |
| HYUNDAI | 2.696 | 3.216 | 2.934 | 3.101 | 3.451 | 3.421 | 36.056 | 2.868 | 2.544 | 3.067 | 2.962 | 2.931 | 3.059 | 2.694 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20.125 |
| KIA | 2.201 | 2.461 | 2.404 | 2.347 | 2.458 | 2.387 | 29.028 | 2.667 | 2.722 | 2.738 | 2.749 | 2.614 | 2.611 | 2.517 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.618 |
| NISSAN | 2.641 | 2.594 | 2.833 | 3.049 | 2.964 | 3.026 | 34.988 | 3.002 | 2.275 | 2.648 | 2.908 | 2.543 | 2.418 | 2.425 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.219 |
| TOYOTA | 2.140 | 1.684 | 2.612 | 2.604 | 2.805 | 2.831 | 26.605 | 1.522 | 1.843 | 2.437 | 2.260 | 2.233 | 2.254 | 2.177 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.726 |
| SUZUKI | 1.918 | 2.094 | 1.638 | 1.731 | 1.249 | 1.410 | 17.548 | 1.598 | 1.402 | 1.672 | 1.924 | 1.921 | 1.789 | 1.974 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.280 |
| FORD | 1.040 | 1.099 | 732 | 1.336 | 1.612 | 1.636 | 11.505 | 591 | 570 | 1.656 | 1.617 | 1.297 | 1.115 | 1.118 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7.964 |
| PEUGEOT | 764 | 750 | 919 | 667 | 578 | 1.092 | 9.016 | 1.031 | 1.010 | 1.190 | 1.027 | 884 | 967 | 855 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6.964 |
| MAZDA | 720 | 693 | 745 | 897 | 704 | 625 | 7.458 | 772 | 669 | 1.069 | 952 | 892 | 915 | 941 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6.210 |
| MITSUBISHI | 449 | 644 | 836 | 1.138 | 729 | 627 | 8.480 | 489 | 267 | 1.471 | 826 | 923 | 924 | 598 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5.498 |
| SSANGYONG | 600 | 764 | 827 | 719 | 414 | 721 | 7.952 | 655 | 1.146 | 632 | 474 | 1.000 | 701 | 637 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5.245 |
| GRUPO CHRYSLER | 687 | 884 | 777 | 612 | 484 | 644 | 7.721 | 1.110 | 412 | 717 | 641 | 457 | 813 | 844 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.994 |
| GREAT WALL | 676 | 891 | 658 | 738 | 721 | 758 | 8.345 | 763 | 667 | 703 | 641 | 570 | 736 | 711 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.791 |
| VOLKSWAGEN | 268 | 495 | 462 | 423 | 379 | 548 | 6.370 | 565 | 565 | 713 | 609 | 853 | 352 | 550 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.207 |
| MAHINDRA | 382 | 475 | 453 | 369 | 385 | 527 | 4.561 | 482 | 377 | 504 | 479 | 555 | 636 | 563 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.596 |
| CHERY | 462 | 552 | 529 | 512 | 413 | 507 | 5.466 | 657 | 512 | 258 | 594 | 541 | 500 | 355 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.417 |
| FIAT | 335 | 407 | 337 | 356 | 400 | 411 | 4.413 | 345 | 504 | 532 | 426 | 501 | 513 | 548 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.369 |
| CITROËN | 348 | 330 | 426 | 432 | 416 | 455 | 4.689 | 458 | 564 | 546 | 477 | 349 | 305 | 507 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.206 |
| JAC | 426 | 483 | 413 | 508 | 461 | 537 | 4.512 | 536 | 467 | 489 | 551 | 404 | 397 | 329 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.173 |
| RENAULT SAMSUNG | 546 | 490 | 547 | 440 | 503 | 642 | 5.763 | 637 | 439 | 420 | 396 | 332 | 320 | 507 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.051 |
| MERCEDES BENZ | 239 | 178 | 631 | 365 | 361 | 406 | 3.776 | 438 | 375 | 411 | 478 | 486 | 439 | 358 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.985 |
| RENAULT | 321 | 425 | 272 | 413 | 354 | 315 | 3.741 | 313 | 282 | 424 | 546 | 428 | 637 | 323 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.953 |
| SUBARU | 306 | 345 | 279 | 330 | 316 | 403 | 4.004 | 411 | 326 | 450 | 430 | 400 | 361 | 360 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.738 |
| BYD | 159 | 151 | 203 | 204 | 156 | 166 | 2.242 | 208 | 231 | 333 | 293 | 431 | 421 | 281 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.198 |

Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

Se tiene otro reporte para ver cómo se está con respecto al año anterior, lo que se muestra solo por marcas, en 2 hojas distintas pero con el mismo formato. Una de estas compara las ventas del mes, y la otra las ventas acumuladas al mes del informe.

Figura 5.6: Comparativo ventas wholesale del mes, año actual vs anterior.

COMPARATIVE MONTHLY CHILEAN SALES BY BRAND
Source: ANAC

| MONTHLY SALES 2013 | | | | | | | | | | MONTHLY SALES 2012 | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------|-----|-------|------------|-------|-------|-------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------|-------|-----|-------|------------|-------|-------|-------|---------|
| Jul | | | | | | | | | | Jul | | | | | | | | | | |
| # BRAND | PASSENGER | MS | SUV | MS | COMMERCIAL | MS | TOTAL | MS | UNITS VAR. '13 V/S '12 | MS VAR. '13 V/S '12 | BRAND | PASSENGER | MS | SUV | MS | COMMERCIAL | MS | TOTAL | MS | MS 2012 |
| 1 CHEVROLET | 2.517 | 18,6% | 654 | 9,4% | 1.021 | 14,1% | 4.592 | 15,4% | ↑ 43,3% | ↑ 2,9% | CHEVROLET | 2.236 | 16,5% | 227 | 4,4% | 742 | 10,5% | 3.205 | 12,4% | 16,7% |
| 2 HYUNDAI | 2.011 | 12,8% | 462 | 6,6% | 221 | 3,0% | 2.694 | 9,0% | ↓ (0,1%) | ↓ (1,4%) | HYUNDAI | 1.636 | 12,1% | 701 | 13,6% | 359 | 5,1% | 2.696 | 10,5% | 10,5% |
| 3 KIA | 1.641 | 10,5% | 557 | 8,0% | 319 | 4,4% | 2.517 | 8,4% | ↑ 14,4% | ↓ (2,1%) | KIA | 1.578 | 11,6% | 462 | 8,8% | 171 | 2,4% | 2.201 | 8,5% | 8,5% |
| 4 NISSAN | 870 | 5,6% | 706 | 10,1% | 849 | 11,7% | 2.425 | 8,1% | ↓ (8,2%) | ↓ (2,1%) | NISSAN | 934 | 6,9% | 405 | 7,8% | 1.302 | 18,5% | 2.641 | 10,2% | 10,2% |
| 5 TOYOTA | 895 | 5,7% | 593 | 8,5% | 689 | 9,5% | 2.177 | 7,3% | ↑ 1,7% | ↓ (1,0%) | TOYOTA | 900 | 6,6% | 491 | 9,5% | 749 | 10,6% | 2.140 | 8,3% | 7,8% |
| 6 SUZUKI | 1.362 | 8,7% | 607 | 8,7% | 5 | 0,1% | 1.974 | 6,6% | ↓ 2,9% | ↓ (0,8%) | SUZUKI | 1.389 | 10,2% | 491 | 9,5% | 38 | 0,5% | 1.918 | 7,4% | 5,1% |
| 7 FORD | 190 | 1,2% | 435 | 6,3% | 493 | 6,8% | 1.118 | 3,7% | ↓ 7,5% | ↓ (0,3%) | FORD | 327 | 2,4% | 295 | 5,7% | 418 | 5,9% | 1.040 | 4,0% | 3,4% |
| 8 MAZDA | 664 | 4,2% | 177 | 2,5% | 100 | 1,4% | 941 | 3,2% | ↑ 30,7% | ↑ 0,4% | MAZDA | 581 | 4,3% | 139 | 2,7% | 0 | 0,0% | 720 | 2,8% | 2,2% |
| 9 PEUGEOT | 572 | 3,7% | 6 | 0,1% | 277 | 3,8% | 855 | 2,9% | ↑ 11,9% | ↓ (0,1%) | PEUGEOT | 318 | 2,3% | 0 | 0,0% | 446 | 6,3% | 764 | 3,0% | 2,6% |
| 10 GRUPO CHRYSLER | 56 | 0,4% | 696 | 10,0% | 92 | 1,3% | 844 | 2,8% | ↑ 22,9% | ↑ 0,2% | GRUPO CHRYSLER | 36 | 0,3% | 616 | 11,9% | 35 | 0,5% | 687 | 2,7% | 2,3% |
| 11 GREAT WALL | 211 | 1,3% | 245 | 3,5% | 255 | 3,5% | 711 | 2,4% | ↓ 5,2% | ↓ (0,2%) | GREAT WALL | 194 | 1,4% | 221 | 4,3% | 261 | 3,7% | 676 | 2,6% | 2,4% |
| 12 SSANGYONG | 55 | 0,4% | 218 | 3,1% | 364 | 5,0% | 637 | 2,1% | ↓ 6,2% | ↓ (0,2%) | SSANGYONG | 13 | 0,1% | 126 | 2,4% | 461 | 6,5% | 600 | 2,3% | 2,3% |
| 13 MITSUBISHI | 60 | 0,4% | 164 | 2,4% | 374 | 5,2% | 598 | 2,0% | ↑ 32,2% | ↑ 0,3% | MITSUBISHI | 31 | 0,2% | 88 | 1,7% | 330 | 4,7% | 449 | 1,7% | 2,5% |
| 14 MAHINDRA | 0 | 0,0% | 324 | 4,7% | 239 | 3,3% | 563 | 1,9% | ↑ 47,4% | ↑ 0,4% | MAHINDRA | 0 | 0,0% | 141 | 2,7% | 241 | 3,4% | 382 | 1,5% | 1,3% |
| 15 VOLKSWAGEN | 151 | 1,0% | 53 | 0,8% | 346 | 4,8% | 550 | 1,8% | ↑ 105,2% | ↑ 0,8% | VOLKSWAGEN | 97 | 0,7% | 32 | 0,6% | 139 | 2,0% | 268 | 1,0% | 1,9% |
| 16 FIAT | 176 | 1,1% | 0 | 0,0% | 372 | 5,1% | 548 | 1,8% | ↑ 63,6% | ↑ 0,5% | FIAT | 100 | 0,7% | 0 | 0,0% | 235 | 3,3% | 335 | 1,3% | 1,3% |
| 17 CITROEN | 364 | 2,3% | 0 | 0,0% | 143 | 2,0% | 507 | 1,7% | ↑ 45,7% | ↑ 0,3% | CITROEN | 205 | 1,5% | 0 | 0,0% | 143 | 2,0% | 348 | 1,3% | 1,4% |
| 18 RENAULT SAMSUNG | 507 | 3,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 507 | 1,7% | ↓ (7,1%) | ↓ (0,4%) | RENAULT SAMSUNG | 546 | 4,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 546 | 2,1% | 1,7% |
| 19 SUBARU | 237 | 1,5% | 123 | 1,8% | 0 | 0,0% | 360 | 1,2% | ↑ 17,6% | ↑ 0,0% | SUBARU | 217 | 1,6% | 89 | 1,7% | 0 | 0,0% | 306 | 1,2% | 1,2% |
| 20 MERCEDES BENZ | 174 | 1,1% | 44 | 0,6% | 140 | 1,9% | 358 | 1,2% | ↑ 49,8% | ↑ 0,3% | MERCEDES BENZ | 102 | 0,8% | 27 | 0,5% | 110 | 1,6% | 239 | 0,9% | 1,1% |
| 21 CHERY | 278 | 1,8% | 77 | 1,1% | 0 | 0,0% | 355 | 1,2% | ↓ (23,2%) | ↓ (0,6%) | CHERY | 371 | 2,7% | 91 | 1,8% | 0 | 0,0% | 462 | 1,8% | 1,6% |
| 22 JAC | 269 | 1,7% | 24 | 0,3% | 36 | 0,5% | 329 | 1,1% | ↓ (22,8%) | ↓ (0,6%) | JAC | 204 | 1,5% | 18 | 0,3% | 124 | 1,8% | 426 | 1,7% | 1,3% |
| 23 RENAULT | 173 | 1,1% | 131 | 1,9% | 19 | 0,3% | 323 | 1,1% | ↓ 0,6% | ↓ (0,2%) | RENAULT | 164 | 1,2% | 95 | 1,8% | 62 | 0,9% | 321 | 1,2% | 1,1% |
| 24 CHANGAN | 165 | 1,1% | 72 | 1,0% | 60 | 0,8% | 297 | 1,0% | ↑ 120,0% | ↑ 0,5% | CHANGAN | 6 | 0,0% | 0 | 0,0% | 129 | 1,8% | 135 | 0,5% | 0,5% |
| 25 BYD | 259 | 1,7% | 22 | 0,3% | 0 | 0,0% | 281 | 0,9% | ↑ 76,7% | ↑ 0,3% | BYD | 159 | 1,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 159 | 0,6% | 0,7% |
| 26 GEELY | 257 | 1,6% | 6 | 0,1% | 0 | 0,0% | 263 | 0,9% | ↑ 1,2% | ↓ (0,1%) | GEELY | 260 | 1,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 260 | 1,0% | 0,7% |
| 27 HONDA | 154 | 1,0% | 64 | 0,9% | 43 | 0,6% | 261 | 0,9% | ↑ 8,7% | ↓ (0,1%) | HONDA | 89 | 0,7% | 112 | 2,2% | 39 | 0,6% | 240 | 0,9% | 0,9% |
| 28 BMW | 168 | 1,1% | 63 | 0,9% | 0 | 0,0% | 231 | 0,8% | ↑ 65,0% | ↑ 0,2% | BMW | 119 | 0,9% | 21 | 0,4% | 0 | 0,0% | 140 | 0,5% | 0,8% |

Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

Las ventas retail se muestran de la misma manera que la evolución de las ventas wholesale, por marca, y además se tiene otra hoja en donde se comparan las ventas wholesale con retail.

Figura 5.7: Comparación ventas retail y wholesale.

COMPARACION INSCRIPCIONES Y VENTA WHOLESALE
Nota: esta hoja toma los datos desde las hojas "Resumen Inscripciones" y "Sales by Brand"

| VENTA ANUAL 2013 | | | | | | | | | |
|-------------------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|-------|--------|-------------|
| MARCA | Total | % | Comm (%) | Total | % | Comm (%) | Total | Dif. % | % del total |
| 1 CHEVROLET | 32.260 | 15,1% | 14% | 32.777 | 15,3% | 15% | 517 | 1,6% | 718,1% |
| 2 HYUNDAI | 20.455 | 9,5% | 10% | 20.125 | 9,4% | 10% | -330 | -1,6% | -458,3% |
| 3 KIA | 17.784 | 8,3% | 11% | 18.618 | 8,7% | 9% | 834 | 4,7% | 1.158,3% |
| 4 NISSAN | 19.119 | 8,9% | 36% | 18.219 | 8,5% | 36% | -900 | -4,7% | -1.250,0% |
| 5 TOYOTA | 15.424 | 7,2% | 31% | 14.726 | 6,9% | 31% | -698 | -4,5% | -969,4% |
| 6 SUZUKI | 11.969 | 5,6% | 1% | 12.280 | 5,7% | 1% | 311 | 2,6% | 431,9% |
| 7 FORD | 8.207 | 3,8% | 38% | 7.964 | 3,7% | 39% | -243 | -3,0% | -337,5% |
| 8 PEUGEOT | 7.088 | 3,3% | 42% | 6.964 | 3,2% | 39% | -124 | -1,7% | -172,2% |
| 9 MAZDA | 6.283 | 2,9% | 14% | 6.210 | 2,9% | 14% | -73 | -1,2% | -101,4% |
| 10 MITSUBISHI | 5.366 | 2,5% | 72% | 5.498 | 2,6% | 69% | 132 | 2,5% | 183,3% |
| 11 SSANGYONG | 5.000 | 2,3% | 62% | 5.245 | 2,4% | 63% | 245 | 4,9% | 340,3% |
| 12 GREAT WALL | 4.832 | 2,3% | 36% | 4.791 | 2,2% | 36% | -41 | -0,8% | -56,9% |
| 13 GRUPO CHRYSLER | 4.745 | 2,2% | 7% | 4.994 | 2,3% | 8% | 249 | 5,2% | 345,8% |
| 14 VOLKSWAGEN | 4.166 | 1,9% | 49% | 4.207 | 2,0% | 49% | 41 | 1,0% | 56,9% |
| 15 CHERY | 3.300 | 1,5% | 0% | 3.417 | 1,6% | 0% | 117 | 3,5% | 162,5% |

Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

Por ultimo tenemos las ventas wholesale por cada modelo, las que se paran por segmento INMA, teniendo una hoja por cada segmento. En estas hojas podemos ver el total de ventas por mes y año acumulado, comparando esta información con respecto del año anterior. Además se muestra cual es el precio de entrada del modelo, esto es decir el precio de su versión más económica, y el precio de la versión más vendida.

Figura 5.8: Ventas wholesale por modelo.

| LARGE CARS | | Acc. (up to Jul) | | | | | Month (Jul) | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|------------------|------|-------|-------|-------|-------------------|----|----------------|-----------|------|--------|------|-------|-------------------|-------------|----------------------------|----------|------------------|
| Source: ANAC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| # | Brand | Model | 2013 | MS | 2012 | MS | Variation '13-'12 | # | Brand | Model | 2013 | MS | 2012 | MS | Variation '13-'12 | Entry Price | Entry Price Previous Month | Change % | Top Seller Price |
| 1 | CHEVROLET | CRUZE | 693 | 15,7% | 1.216 | 25,1% | (43,0%) | 1 | CHEVROLET | CRUZE | 69 | 11,4% | 78 | 14,5% | (11,5%) | \$ 7.590 | \$ 8.440 | -10,1% | \$ 8.490 |
| 2 | MAZDA | MAZDA6 | 583 | 13,2% | 205 | 4,2% | 184,4% | 2 | MAZDA | MAZDA6 | 57 | 9,5% | 37 | 6,9% | 54,1% | \$ 0 | \$ 11.490 | -100,0% | \$ 12.900 |
| 3 | MERCEDES BENZ | Serie C | 289 | 6,5% | 354 | 7,3% | (18,4%) | 3 | MERCEDES BENZ | Serie C | 26 | 4,3% | 47 | 8,8% | (44,7%) | \$ 17.900 | \$ 17.900 | 0,0% | \$ 17.900 |
| 4 | VOLKSWAGEN | VENTO | 266 | 6,0% | 323 | 6,7% | (17,6%) | 4 | VOLKSWAGEN | VENTO | 45 | 7,5% | 6 | 1,1% | 650,0% | \$ 7.990 | \$ 9.190 | -13,1% | \$ 7.990 |
| 5 | VOLVO | S60 | 214 | 4,8% | 211 | 4,4% | 1,4% | 5 | VOLVO | S60 | 40 | 6,6% | 33 | 6,1% | 21,2% | \$ 17.490 | \$ 17.490 | 0,0% | \$ 17.490 |
| 6 | AUDI | A4 | 200 | 4,5% | 248 | 5,1% | (19,4%) | 6 | AUDI | A4 | 29 | 4,8% | 22 | 4,1% | 31,8% | \$ 16.700 | \$ 16.900 | -1,2% | \$ 16.700 |
| 7 | BMW | Serie 5 | 183 | 4,1% | 76 | 1,6% | 140,8% | 7 | BMW | Serie 5 | 17 | 2,8% | 7 | 1,3% | 142,9% | \$ 25.389 | \$ 24.900 | 2,0% | \$ 26.624 |
| 8 | HONDA | ACCORD | 178 | 4,0% | 109 | 2,3% | 63,3% | 8 | HONDA | ACCORD | 10 | 1,7% | 24 | 4,5% | (58,3%) | \$ 17.990 | \$ 17.990 | 0,0% | \$ 17.990 |
| 9 | MERCEDES BENZ | Serie CLA | 174 | 3,9% | 0 | 0,0% | - | 9 | MERCEDES BENZ | Serie CLA | 73 | 12,1% | 0 | 0,0% | - | \$ 18.990 | \$ 18.990 | 0,0% | \$ 18.990 |
| 10 | GRUPO CHRYSLER | DART | 174 | 3,9% | 0 | 0,0% | - | 10 | GRUPO CHRYSLER | DART | 27 | 4,5% | 0 | 0,0% | - | \$ 12.990 | \$ 12.990 | 0,0% | \$ 13.490 |
| 11 | SUBARU | LEGACY | 166 | 3,8% | 154 | 3,2% | 7,8% | 11 | SUBARU | LEGACY | 27 | 4,5% | 36 | 6,7% | (25,0%) | \$ 0 | \$ 13.990 | -100,0% | \$ 12.490 |
| 12 | MERCEDES BENZ | Serie E | 148 | 3,4% | 159 | 3,3% | (6,9%) | 12 | MERCEDES BENZ | Serie E | 21 | 3,5% | 12 | 2,2% | 75,0% | \$ 25.990 | \$ 23.900 | 8,7% | \$ 25.990 |
| 13 | NISSAN | SENTRA | 122 | 2,8% | 0 | 0,0% | - | 13 | NISSAN | SENTRA | 41 | 6,8% | 0 | 0,0% | - | \$ 9.590 | \$ 9.590 | 0,0% | \$ 9.590 |
| 14 | KIA | OPTIMA | 113 | 2,6% | 110 | 2,3% | 2,7% | 14 | KIA | OPTIMA | 13 | 2,2% | 15 | 2,8% | (13,3%) | \$ 11.290 | \$ 11.290 | 0,0% | \$ 12.390 |
| 15 | HYUNDAI | SONATA | 103 | 2,3% | 266 | 5,5% | (61,3%) | 15 | HYUNDAI | SONATA | 4 | 0,7% | 15 | 2,8% | (73,3%) | \$ 11.790 | \$ 11.790 | 0,0% | \$ 14.190 |
| 16 | PEUGEOT | 508 | 89 | 2,0% | 179 | 3,7% | (50,3%) | 16 | PEUGEOT | 508 | 9 | 1,5% | 30 | 5,6% | (70,0%) | \$ 0 | \$ 12.820 | -100,0% | \$ 21.820 |
| 17 | TOYOTA | AVENSIS | 64 | 1,4% | 108 | 2,2% | (40,7%) | 17 | TOYOTA | AVENSIS | 4 | 0,7% | 11 | 2,0% | (63,6%) | \$ 13.290 | \$ 13.290 | 0,0% | \$ 14.790 |
| 18 | HYUNDAI | I-40 | 61 | 1,4% | 1 | 0,0% | 6.000,0% | 18 | HYUNDAI | I-40 | -1 | (0,2%) | 0 | 0,0% | - | \$ 14.990 | \$ 14.990 | 0,0% | \$ 16.490 |
| 19 | SUZUKI | KIZASHI | 61 | 1,4% | 104 | 2,1% | (41,3%) | 19 | SUZUKI | KIZASHI | 9 | 1,5% | 33 | 6,1% | (72,7%) | \$ 9.590 | \$ 9.990 | -4,0% | \$ 11.890 |
| 20 | RENAULT SAMS | SM7 | 58 | 1,3% | 105 | 2,2% | (44,8%) | 20 | RENAULT SAMS | SM7 | 9 | 1,5% | 26 | 4,8% | (65,4%) | \$ 11.490 | \$ 11.990 | -4,2% | \$ 11.490 |
| 21 | VOLKSWAGEN | PASSAT | 49 | 1,1% | 60 | 1,2% | (18,3%) | 21 | VOLKSWAGEN | PASSAT | 8 | 1,3% | 4 | 0,7% | 100,0% | \$ 15.990 | \$ 18.090 | -11,6% | \$ 15.990 |
| 22 | OPEL | INSIGNIA | 46 | 1,0% | 54 | 1,1% | (14,8%) | 22 | OPEL | INSIGNIA | 0 | 0,0% | 9 | 1,7% | (100,0%) | \$ 14.490 | \$ 14.490 | 0,0% | \$ 18.990 |
| 23 | LEXUS | IS | 46 | 1,0% | 37 | 0,8% | 24,3% | 23 | LEXUS | IS | 8 | 1,3% | 3 | 0,6% | 166,7% | \$ 19.900 | \$ 19.900 | 0,0% | \$ 26.026 |
| 24 | MG | MG6 | 44 | 1,0% | 25 | 0,5% | 76,0% | 24 | MG | MG6 | 2 | 0,3% | 2 | 0,4% | 0,0% | \$ 8.990 | \$ 8.990 | 0,0% | \$ 8.990 |
| 25 | RENAULT | LATITUDE | 42 | 1,0% | 61 | 1,3% | (31,1%) | 25 | RENAULT | LATITUDE | 1 | 0,2% | 9 | 1,7% | (88,9%) | \$ 10.390 | \$ 9.990 | 4,0% | \$ 10.390 |

Fuente: Captura de pantalla Detalle de venta wholesale mes de Julio.

5.7.3.2 Zona de competencia:

La zona de competencia muestra información con respecto a cada versión del mercado, tanto especificaciones técnicas, como ventas wholesale y precios. Estas versiones se muestran separadas por segmentos, teniendo una hoja por cada uno.

Este informe se genera mensualmente para los segmentos INMA y segmentos Derco, ya que no todos usan los mismos segmentos.

Las especificaciones técnicas que se muestran son el origen, centímetros cúbicos del motor, caballos de fuerza, tipo de combustible, tipo de transmisión, tipo de tracción, peso, cantidad de puertas, el aro de la rueda, numero de airbags, tipo de freno abs, sensor de lluvia, aire acondicionado, alza vidrios, computador, sunroof, tapiz y control crucero.

Figura 5.9: Zona de competencia Segmento HB – SMALL.

| HB - SMALL | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|-----------------|--------|-------|----|----------|--------|-------|--------------|-------|
| <i>Precios en miles de pesos. PL = precio de lista, PP = precio de prensa (información). Todas las celdas son valores, la tabla es un filtro avanzado sobre la base.</i> | | | | | | | | | | | |
| GRUPO AUTOMOTRIZ | MARCA | MODELO | VERSION | ORIGEN | C.C. | HP | COMB. | CAMBIO | TRAC. | TOTAL LENGHT | DOORS |
| INDUMOTORA | BYD | FO | G-I | CHINA | 998 | 67 | GASOLINA | MT | 4x2 | 346 | 5 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | G-I NO AC | CHINA | 998 | 67 | GASOLINA | MT | 4x2 | 346 | 5 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | GL-I | CHINA | 998 | 67 | GASOLINA | MT | 4x2 | 346 | 5 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | GLX-I | CHINA | 998 | 67 | GASOLINA | MT | 4x2 | 346 | 5 |
| DERCO | CHANGAN | BENNI | SE 1.3 | CHINA | 1.301 | 85 | GASOLINA | MT | 4x2 | 353 | 5 |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | BS 1.0 | CHINA | 1.000 | 70 | GASOLINA | MT | 4x2 | 352 | 5 |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | LUX | CHINA | 1.000 | 70 | GASOLINA | MT | 4x2 | 352 | 5 |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | ST 1.0 | CHINA | 1.000 | 70 | GASOLINA | MT | 4x2 | 352 | 5 |
| SK | CHERY | IQ | 0.8 MT | CHINA | 812 | 52 | GASOLINA | MT | 4x2 | 355 | 5 |
| SK | CHERY | IQ | 1.1 MT | CHINA | 1.083 | 68 | GASOLINA | MT | 4x2 | 355 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | HB 1.2 MT LT | COREA | 1.200 | 81 | GASOLINA | MT | 4x2 | 364 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | HB 1.2 MT LT AC | COREA | 1.200 | 81 | GASOLINA | MT | 4x2 | 364 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT | COREA | 1.200 | 81 | GASOLINA | MT | 4x2 | 364 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT AC | COREA | 1.200 | 81 | GASOLINA | MT | 4x2 | 364 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK | LITE HB 0.8 MT | COREA | 800 | 52 | GASOLINA | MT | 4x2 | 350 | 5 |
| GM | CHEVROLET | SPARK | LITE HB 1.0 MT | COREA | 1.000 | 63 | GASOLINA | MT | 4x2 | 350 | 5 |
| Zonas de Competencia >> HB - SMALL HB - MEDIUM HB - LARGE SEDAN - SMALL SEDAN - MEDIUM & LARGE | | | | | | | | | | | |

Fuente: Captura de pantalla zona de competencia mes de Julio.

Figura 5.10: Zona de competencia Segmento HB – SMALL.

| HB - SMALL | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------|----------|----------|
| <i>Precios en miles de pesos. PL = precio de lista, PP = precio de prensa (información). Todas las celdas son valores, la tabla es un filtro avanzado sobre la base.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| GRUPO AUTOMOTRIZ | MARCA | MODELO | VERSION | 2010-TOTAL VENTAS | 2011-TOTAL VENTAS | 2012-TOTAL VENTAS | 2013-ven05 | 2013-ven06 | 2013-ven07 | 2013-TOTAL VENTAS | 2013-PP5 | 2013-PP6 | 2013-PP7 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | G-I | 178 | 367 | 126 | | | | 0 | | | |
| INDUMOTORA | BYD | FO | G-I NO AC | 0 | 0 | 198 | 47 | 52 | 81 | 298 | \$ 3.490 | \$ 3.490 | \$ 3.490 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | GL-I | 499 | 1192 | 1081 | 215 | 160 | 75 | 826 | \$ 4.090 | \$ 4.090 | \$ 4.090 |
| INDUMOTORA | BYD | FO | GLX-I | 150 | 273 | 213 | 40 | 51 | 23 | 223 | \$ 4.490 | \$ 4.490 | \$ 4.490 |
| DERCO | CHANGAN | BENNI | SE 1.3 | 4 | 0 | 0 | | | | 0 | | | |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | BS 1.0 | 0 | 0 | 53 | 32 | 32 | 81 | 211 | \$ 3.590 | \$ 3.590 | \$ 2.990 |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | LUX | 0 | 0 | 58 | 6 | 7 | 6 | 54 | \$ 4.090 | \$ 4.090 | \$ 4.090 |
| DERCO | CHANGAN | CV1 | ST 1.0 | 0 | 0 | 21 | 13 | 12 | 24 | 134 | \$ 3.890 | \$ 3.890 | \$ 3.890 |
| SK | CHERY | IQ | 0.8 MT | 51 | 36 | 26 | 5 | 3 | 29 | 50 | \$ 3.090 | \$ 3.090 | \$ 3.090 |
| SK | CHERY | IQ | 1.1 MT | 1890 | 2044 | 2046 | 193 | 128 | 74 | 1076 | \$ 3.490 | \$ 3.490 | \$ 3.490 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | HB 1.2 MT LT | 2836 | 4076 | 2671 | 0 | 0 | 0 | 13 | \$ 5.190 | \$ 5.190 | \$ 5.190 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | HB 1.2 MT LT AC | 2718 | 3714 | 2410 | 0 | 0 | 0 | 5 | \$ 5.890 | \$ 5.890 | \$ 5.890 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT | 0 | 0 | 491 | 268 | 368 | 287 | 1838 | \$ 4.990 | \$ 4.990 | \$ 4.990 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT AC | 0 | 0 | 532 | 218 | 268 | 278 | 1599 | \$ 5.915 | \$ 5.690 | \$ 5.690 |
| GM | CHEVROLET | SPARK | LITE HB 0.8 MT | 3106 | 4037 | 3489 | 376 | 286 | 307 | 1962 | \$ 3.690 | \$ 3.490 | \$ 3.490 |
| GM | CHEVROLET | SPARK | LITE HB 1.0 MT | 3609 | 4860 | 3874 | 652 | 418 | 362 | 2401 | \$ 4.140 | \$ 3.990 | \$ 3.990 |
| Zonas de Competencia >> HB - SMALL HB - MEDIUM HB - LARGE SEDAN - SMALL SEDAN - MEDIUM & LARGE | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Captura de pantalla zona de competencia mes de Julio.

En la imagen 5.9 podemos ver solo 16 versiones, pero son 87 versiones para el segmento HB – SMALL. De igual manera en la imagen no podemos ver todas las características anteriormente mencionadas, pero están en el informe.

En la imagen 5.10, se muestran las ventas y precios de los últimos 3 meses, pero se pueden ver todos los meses hasta el año 2010, para lo que hay que desagrupar las columnas.

Capítulo 6: Metodología “5 fases de Nonaka y Takeuchi”

Para poder abordar la problemática planteada, se aplicó el modelo “5 fases del proceso de creación de conocimiento organizacional”, planteado por los autores Nonaka y Takeuchi.

6.1 Fase 1: “Compartir el conocimiento tácito”

Antes de poder proponer algún cambio, mejora, o estandarización, es de suma importancia conocer la opinión de todas las partes. Es por esto, que con el objetivo de poder entender cuál es el proceso de toma de decisiones por parte de cada una de las marcas, ver cuál es la información relevante para ellos, y tener sus puntos de vistas, se decidió implementar una reunión semanal, a la que se invitó a todos los gerentes de las diferentes marcas, en donde todos expusieron la realidad de sus marcas, reunión a la cual se nombró por “Comité Automotriz”.

Los comités se realizaron todas las semanas, los días martes a las 9 am, y se les pidió a las marcas que se prepararan para exponer en cerca de 2 horas. Estos resultaron ser sumamente dinámicos, con mucha participación, y en promedio su duración fue de 4 horas por comité.

Cronograma de comités:

- Martes 2 de Julio del 2013: Exposición Mazda y Suzuki.
- Martes 9 de Julio del 2013: Exposición Renault y Great Wall.
- Martes 23 de Julio del 2013: Exposición Jac, Changan y Geely.

Temas tratados en el comité:

- Información utilizada para entender el mercado.
- Fuentes de la información utilizadas.
- Visión del mercado, segmentos.

Cada comité fue resumido en una minuta, en donde se responden principalmente los 3 puntos mencionados anteriormente, las que se pueden ver en Anexo 10.1.

6.2 Fase 2: “Crear conceptos”

Una vez que todas las marcas expusieron con respecto a sus maneras de ver el mercado, se analizó toda la información recaudada, y se concluyó que los puntos más relevantes a rescatar eran los siguientes:

6.2.1 Comité automotriz:

El comité en sí, ayuda mucho a la toma de decisiones. Lo anterior se debe a que los diferentes gerentes comparte su percepción de mercado, en sus diferentes segmentos, lo que en muchos casos permite corroborar supuestos, y hacerle saber a otros, que están sucedieron cosas que ellos no se han percatado. De cierta forma, esta instancia transmite conocimiento, los más experimentados son capaces de percibir información del mercado, y en los comités lo transmiten al resto.

Por otra parte, el comité es una buena instancia para el inicio del proceso de la gestión del conocimiento, en donde se comparte el conocimiento tácito, por lo que al dejarlo de forma indefinida, la empresa estará generando información de manera continua.

6.2.2 Segmentación del mercado

La gran cantidad de maneras de segmentar el mercado, no tienen sentido, las marcas utilizaban la segmentación que siempre se les dio, no es por preferencia, por lo que se podría estandarizar la forma de segmentar, y así que todos manejen la misma información.

6.2.3 Importaciones

Un indicador que solo el 29% de las marcas utilizaban, son las importaciones, y resultó que el resto no sabía de su importancia. Como en Chile no se fabrican autos, todos los que se comercializan son importados, y al conocer las importaciones, de cierta forma podemos conocer los stock que tiene el mercado. Con esta información las marcas se

pueden anticipar a la oferta que presentará el mercado, tema clave para la toma de decisiones.

Los datos de importación, los conseguían directamente con la ANAC, por lo que el área estudio no estaba al tanto de que utilizaban esta información.

6.2.4 Información relevante

En general, las marcas miran la misma información del mercado, muy enfocado a las ventas, tanto wholesale como retail, y a los precios de los diferentes modelos. La diferencia, era el formato en que lo veían, en donde todas tenían el suyo, pero finalmente es la misma información, la cual se puede estandarizar.

6.3 Fase 3: “Justificar conceptos”

Con el fin de validar con las diferentes marcas los 4 puntos mencionados anteriormente, se citó a otro comité automotriz, el que se realizó el 30 de Julio del 2013, en donde se expusieron las ideas, las cuales fueron respaldadas por todos los integrantes. Lo que causó más discusión, fue la manera en la que se abarcarían estos temas, los que finalmente quedó en lo siguiente:

6.3.1 Comité automotriz:

Este se llevará a cabo una vez por semana. Los participantes serán el gerente general de Derco Chile, los gerentes comerciales y generales de las marcas, incluyendo también al gerente de operaciones y al área de estudios.

El gerente general deberá dirigir el comité, proponer los temas que considere importantes, y dar directrices sobre los temas tratados.

Los gerentes de las marcas tendrán que compartir su opinión del mercado, comentar los puntos que ellos estimen relevantes, y en base a esto, ver las estimaciones de ventas.

Se incluyó al gerente de operaciones, ya que él es el encargado de la logística detrás de las ventas, y su equipo tiene que estar planificado para poder dar a soporte a las ventas, según las estimaciones que tienen las marcas.

El área estudio también tiene una percepción del mercado, que muchas veces es más global que la de cada marca, lo que busca el bien de la empresa como conjunto, no de cada marca por separado. Es por esto que es importante que comparta su opinión en el comité, además son los encargados de dar soporte de información a las marcas, información que es necesaria tener dentro del comité.

6.3.2 Segmentación del mercado:

Se discutió y analizó que tipo de segmentación era la más adecuada, según la necesidad de las marcas. Si bien todas las segmentaciones que existían cumplían en cierta forma el objetivo de ver el mercado por segmentos, la que más se acomodó a los requerimientos de las marcas, fueron los segmentos Categoría A y B. El modelo de segmentación se llamó Segmentos Derco, el cual tiene la categoría A, y sub categorías B.

En base a esta decisión, todos los informes que se generen, se harán en base a estos segmentos.

6.3.3 Importaciones:

Se desarrollará un informe que muestre la evolución del stock en el mercado, el cual se incluirá en el informe automotriz. Los datos de importación, se pueden obtener de la ANAC, los que entrega una vez al mes, pero con 2 meses de desfase. Que exista este desfase no influye en la relevancia de la información, ya que en promedio, un auto se demora un mes en ser vendido una vez que ingresa al país, y las ventas retail se tienen un mes después que se vendió el auto. De esta manera, estamos comparando las ventas del mes, versus el stock que se tuvo al iniciar ese mes.

6.3.4 Información relevante:

Se propone estandarizar, y crear un informe automotriz único, en el cual se incluya toda la información relevante del mercado. De esta forma, el área estudios tendrá que desarrollar un solo informe mensual, y así poder dedicar más tiempo al análisis de los datos.

Por otra parte, al tener un solo informe, se hace más fácil el acceso a la información, ya que siempre sabrán donde recurrir, y no existirán confusiones en donde buscar.

Este informe automotriz, tiene que contener la misma información que se estaba mostrando en los informes “Detalle de venta wholesale” y “Zona de competencia”, y adicionalmente incluir las importaciones. De esta forma el informe mostraría precios, ventas retail, ventas wholesale, e importaciones.

Es fundamental que al acceso a la información requerida sea sencillo, ya que en los informes utilizados, se tiene una gran cantidad de hojas, lo que dificulta dar con la información buscada.

6.4 Fase 4: “Arquetipos”

6.4.1 Comité automotriz:

Con el objetivo de formalizar el comité como una práctica de la empresa, se establecen funciones y se especifican bien los detalles de este. Oficialmente este comité comienza a partir del día 6 de Agosto del 2013.

Especificaciones del comité:

- Responsable: Gerente general Derco Chile.
- Frecuencia y horario: Este se realizará semanalmente, todos los días martes a las 9 am.

- Lugar: El lugar preestablecido es el salón automotriz de las oficinas corporativas de Derco. En caso de cambiar el lugar, la persona responsable será quien avise de este.
- Duración: El responsable del comité, debe planificar el temario, para que este no exceda más de 3 horas.
- Participantes: Los gerentes comerciales y generales de todas las marcas de Derco autos Chile, el gerente general de Derco Chile, el gerente de operaciones de Derco Chile, y el departamento de estudios de Derco.
- Funciones del Responsable: deberá planificar y dirigir el comité, para lo cual todos los días lunes, antes de las 12 am, enviará a todos los participantes el temario a tratar en el comité de esa semana. Los integrantes podrán proponer otros temas además de los ya establecidos, pero el gerente general será finalmente el que decide si se incluirán. El temario deberá tener detalladamente los temas que se trataran, y el tiempo estimado que se le dedicará a cada uno.
- Función de gerentes comerciales: deben enviar sus proyecciones de venta para el mes en curso, a más tardar el día viernes de la semana anterior al comité. Esta proyección es global, no se tiene que detallar por modelo, y se le enviará al área estudios.
- Función área estudios: tendrá que consolidar las proyecciones enviadas por las marcas, las que se revisarán en el comité. Además serán los encargados de llevar la minuta de cada comité.

6.4.2 Segmentación del mercado:

Para segmentar el mercado, se utilizarán los segmentos Derco, tanto categoría A como B, y todos los informes de harán con estos segmentos.

6.4.3 Importaciones:

El objetivo de utilizar las importaciones en la toma de decisiones, es saber cómo están los stocks de autos en el mercado, en cierta forma tener un indicador para predecir la oferta que tendrá el mercado. Para lograr esto, no solo basta con ver cuantos autos ingresaron al país, si no que comparar esos datos con las ventas. La diferencia entre lo que ingresa y lo que se vende, es lo que se suma al stock anterior, obteniendo el stock actual.

Por stock se considera todo auto que este tanto en manos del distribuidor como en sus concesionarios, por lo que cuando nos referimos a venta, se está hablando de ventas retail.

Entonces podemos definir como stock, y variación del stock, mediante las siguientes relaciones:

$$\Delta \textit{Stock} = \textit{Importaciones} - \textit{Ventas Retail}$$

$$\textit{Stock Actual} = \textit{Stock Anterior} + \Delta \textit{Stock}$$

El problema que tenemos con lo anterior, es que es imposible saber a ciencia cierta, cual es el stock anterior. Ante esto se propuso crear un indicador que mostrase la evolución del stock, el cual nos mostrara como fue la variación de este en un tiempo definido.

Para poder establecer cuál sería el mejor periodo de tiempo para el indicador, se conversó con las marcas y se establecieron los siguientes supuestos, los cuales se adecuan a la realidad del mercado:

- Todo auto que ingresa al país, se vende en al menos 6 meses.
- La capacidad promedio de reacción del mercado, en cuanto a regular stocks, es de 6 meses, ya que es el tiempo que se demora en llegar un auto desde su pedido.

También es importante considerar que lo que se quiere predecir es la oferta que tendrá el mercado, es decir el stock disponible para la venta. Los autos que entran al país se

demoran en promedio un mes para estar disponibles para ser entregados a los clientes, por lo que la variación del stock queda de la siguiente manera:

$$\Delta \text{Stock}_{mes} = \text{Importaciones}_{mes-1} - \text{Ventas Retail}_{mes}$$

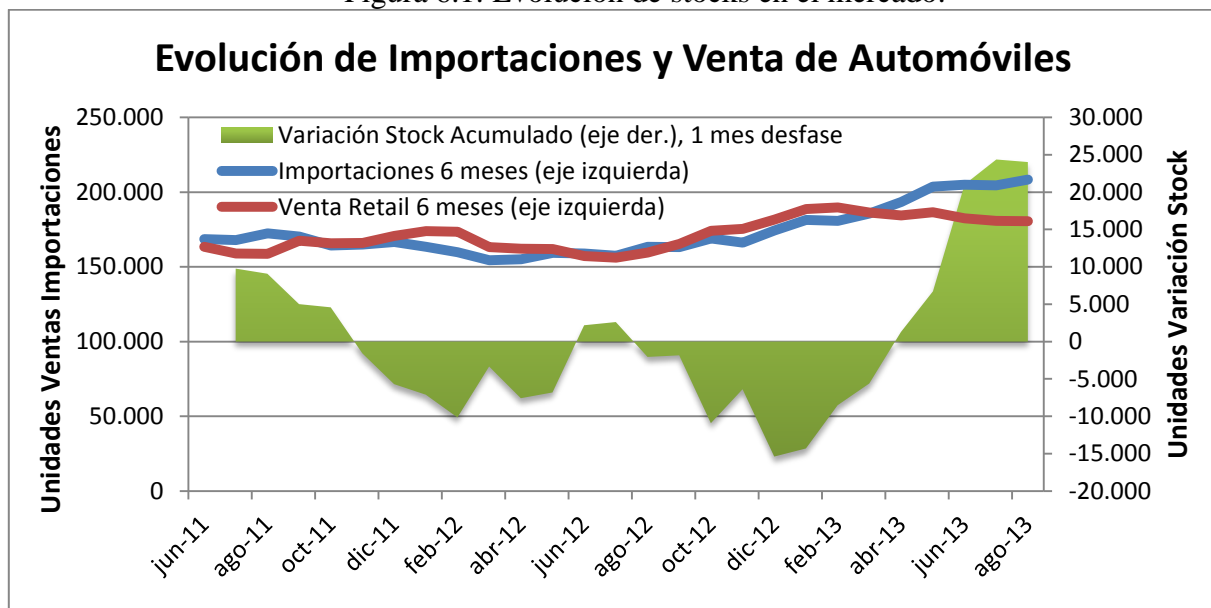
En base a estos supuesto, se define que nuestro indicador para ver la evolución de los stocks en el mercado, será la suma de las ultimas 6 variaciones. Esto se define mediante la siguiente relación:

$$\Delta \text{Stock}_{6\text{ meses}} = \sum_0^5 \Delta \text{Stock}_{mes-i}$$

La manera de utilizar este indicador, es ver como se comportó la oferta del mercado, en base al delta del stock de 6 meses. Si este indicador crece, se supone que la oferta será mayor, y por el caso contrario si este bajo, la oferta será menor.

Para poder visualizar de mejor manera este indicador, se entrega su evolución mediante un gráfico, el que se muestra a continuación:

Figura 6.1: Evolución de stocks en el mercado.



Fuente: Elaboración Propia.

6.4.4 Informe automotriz:

Si bien el informe automotriz unifica los informes “Detalle de venta wholesale” y “Zona de competencia”, adicionando también las importaciones, lo complejo es administrar la gran cantidad de información que contiene.

Tal como se mostró anteriormente, los informes que se venían utilizando se realizaban en un archivo Excel, y cada uno tenía más de 20 hojas distintas, lo que dificultaba el acceso rápido a la información, y este problema sería aún peor si utilizáramos el mismo formato para el informe automotriz.

Para poder dar solución a la problemática planteada, se diseñó un prototipo en donde la información ya no se tiene que buscar por hoja, sino que se crearon botones de acceso rápido, lo que facilita enormemente el acceso a la información.

Para este prototipo del informe automotriz, se desarrolló un programa en lenguaje visual basic, utilizando el programa Excel, desarrollo que se realizó en conjunto con el área informática de Derco.

Las principales características que se buscaron al diseñar el programa, fue que tenía que ser de fácil uso, simple e interactivo, y que su actualización tenía que ser de forma automática, extrayendo la información de una base de datos.

En la pantalla de inicio del programa se puede ver un resumen de las ventas, tanto wholesale como retail, del mes del informe y del acumulativo del año. Esta pantalla muestra 5 opciones, siendo los principales tópicos del informe.

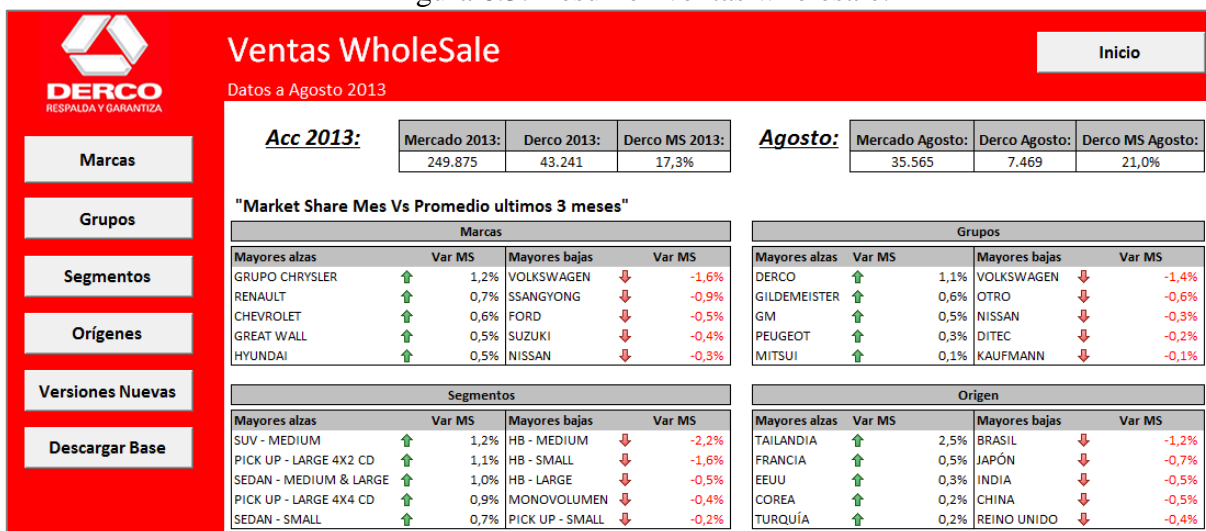
Figura 6.2: Pantalla inicio Informe automotriz.



Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

Las ventas wholesale y retail se muestran en el mismo formato, solo cambia la información. Al apretar el primer botón, “ventas wholesale”, nos vamos a la siguiente pantalla:

Figura 6.3: Resumen ventas wholesale.



Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

En esta pantalla podemos ver un resumen de las ventas wholesale del mes y del año acumulado. Además se muestra un resumen de las desviaciones de ventas más grandes del

mes, con lo que podemos ver los cambios más significativos, tanto por marca, segmento, grupo y origen.

Los primeros 4 botones nos llevan a pantallas similares, teniendo como única diferencia la forma de mostrar la información, pudiendo ser por marcas, grupos, segmentos u origen. El quinto botón, “Versiones nuevas”, muestra todas las versiones que entraron al mercado ese mes, y con el botón “descargar base”, se descarga toda la base de datos de las ventas wholesale.

Figura 6.4: Ventas Wholesale por marcas.

| Agosto 2013 | | | | | | | | | Agosto 2012 | | | | | | | | | UNITS VAR. | | MS VAR. | | |
|-------------|----------------|-------|-------|-----|------|------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-------------|-------------|---|--------|
| # | BRAND | PASS | MS | SUV | MS | COMM | MS | TOTAL | MS | PASS | MS | SUV | MS | COMM | MS | TOTAL | MS | MS 2012 | '13 V/S '12 | '13 V/S '12 | | |
| 1 | CHEVROLET | 3.435 | 20,6% | 593 | 8,6% | 912 | 11,9% | 4.940 | 15,8% | 3.538 | 24,1% | 299 | 6,0% | 711 | 10,5% | 4.548 | 17,2% | 16,7% | ↑ | 8,6% | ↓ | (1,4%) |
| 2 | HYUNDAI | 2.252 | 13,5% | 555 | 8,0% | 252 | 3,3% | 3.059 | 9,8% | 1.704 | 11,6% | 655 | 13,1% | 358 | 5,3% | 2.717 | 10,3% | 10,5% | ↑ | 12,6% | ↓ | (0,5%) |
| 3 | KIA | 1.991 | 11,9% | 353 | 5,1% | 267 | 3,5% | 2.611 | 8,4% | 1.884 | 12,8% | 405 | 8,1% | 317 | 4,7% | 2.606 | 9,9% | 8,5% | ↑ | 0,2% | ↓ | (1,5%) |
| 4 | NISSAN | 881 | 5,3% | 662 | 9,6% | 875 | 11,4% | 2.418 | 7,7% | 925 | 6,3% | 505 | 10,1% | 1.278 | 18,9% | 2.708 | 10,3% | 10,2% | ↓ | (10,7%) | ↓ | (2,5%) |
| 5 | TOYOTA | 874 | 5,2% | 577 | 8,3% | 803 | 10,5% | 2.254 | 7,2% | 934 | 6,4% | 532 | 10,7% | 611 | 9,0% | 2.077 | 7,9% | 7,8% | ↑ | 8,5% | ↓ | (0,7%) |
| 6 | SUZUKI | 1.273 | 7,6% | 486 | 7,0% | 30 | 0,4% | 1.789 | 5,7% | 824 | 5,6% | 290 | 5,8% | 28 | 0,4% | 1.142 | 4,3% | 5,1% | ↑ | 56,7% | ↑ | 1,4% |
| 7 | FORD | 257 | 1,5% | 432 | 6,2% | 426 | 5,6% | 1.115 | 3,6% | 269 | 1,8% | 186 | 3,7% | 58 | 0,9% | 513 | 1,9% | 3,4% | ↑ | 117,3% | ↑ | 1,6% |
| 8 | PEUGEOT | 544 | 3,3% | 2 | 0,0% | 421 | 5,5% | 967 | 3,1% | 315 | 2,1% | 0 | 0,0% | 427 | 6,3% | 742 | 2,8% | 2,6% | ↑ | 30,3% | ↑ | 0,3% |
| 9 | MITSUBISHI | 71 | 0,4% | 147 | 2,1% | 706 | 9,2% | 924 | 3,0% | 48 | 0,3% | 123 | 2,5% | 621 | 9,2% | 792 | 3,0% | 2,5% | ↑ | 16,7% | ↓ | (0,0%) |
| 10 | MAZDA | 518 | 3,1% | 266 | 3,8% | 131 | 1,7% | 915 | 2,9% | 279 | 1,9% | 173 | 3,5% | 0 | 0,0% | 452 | 1,7% | 2,2% | ↑ | 102,4% | ↑ | 1,2% |
| 11 | GRUPO CHRYSLER | 122 | 0,7% | 586 | 8,5% | 105 | 1,4% | 813 | 2,6% | 34 | 0,2% | 394 | 7,9% | 31 | 0,5% | 459 | 1,7% | 2,3% | ↑ | 77,1% | ↑ | 0,9% |
| 12 | GREAT WALL | 230 | 1,4% | 206 | 3,0% | 300 | 3,9% | 736 | 2,4% | 147 | 1,0% | 212 | 4,3% | 272 | 4,0% | 631 | 2,4% | 2,4% | ↑ | 16,6% | ↓ | (0,0%) |
| 13 | SSANGYONG | 63 | 0,4% | 259 | 3,7% | 379 | 4,9% | 701 | 2,2% | 17 | 0,1% | 238 | 4,8% | 385 | 5,7% | 640 | 2,4% | 2,3% | ↑ | 9,5% | ↓ | (0,2%) |
| 14 | RENAULT | 344 | 2,1% | 211 | 3,0% | 82 | 1,1% | 637 | 2,0% | 131 | 0,9% | 110 | 2,2% | 42 | 0,6% | 283 | 1,1% | 1,1% | ↑ | 125,1% | ↑ | 1,0% |
| 15 | MAHINDRA | 0 | 0,0% | 367 | 5,3% | 269 | 3,5% | 636 | 2,0% | 0 | 0,0% | 117 | 2,3% | 280 | 4,1% | 397 | 1,5% | 1,3% | ↑ | 60,2% | ↑ | 0,5% |
| 16 | FIAT | 137 | 0,8% | 0 | 0,0% | 376 | 4,9% | 513 | 1,6% | 132 | 0,9% | 0 | 0,0% | 194 | 2,9% | 326 | 1,2% | 1,3% | ↑ | 57,4% | ↑ | 0,4% |
| 17 | CHERY | 302 | 1,8% | 198 | 2,9% | 0 | 0,0% | 500 | 1,6% | 378 | 2,6% | 80 | 1,6% | 0 | 0,0% | 458 | 1,7% | 1,6% | ↑ | 9,2% | ↓ | (0,1%) |
| 18 | MERCEDES BENZ | 246 | 1,5% | 38 | 0,5% | 155 | 2,0% | 439 | 1,4% | 146 | 1,0% | 44 | 0,9% | 99 | 1,5% | 289 | 1,1% | 1,1% | ↑ | 51,9% | ↑ | 0,3% |

Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Dercoco.

En la pantalla de ventas wholesale por marcas, vemos que esta la opción de ver por mes y el año acumulado.

La opción de la evolución nos muestra de manera gráfica la evolución de las ventas, en donde se pueden seleccionar hasta 6 marcas al mismo tiempo, seleccionar rangos de fechas, y nos puede mostrar la evolución tanto de las ventas como de la participación de mercado. Además está la opción de ir a los datos del gráfico, en el caso que se necesiten las cifras exactas.

Figura 6.5: Evolución de ventas wholesale por marcas.



Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

Figura 6.6: Versiones nuevas.

The screenshot shows a web interface for 'Ventas Wholesale: Versiones Nuevas'. It includes a navigation bar with buttons for 'Inicio' and '<< Atras'. Below the navigation bar is a table listing new vehicle versions. The table has columns for 'GRUPO AUTOMOTRIZ', 'MARCA', 'MODELO', 'VERSION', 'SEGMENTO PADRE', 'CATEGORÍA A', 'CATEGORÍA B', 'ORIGEN', '2013-ven08', and '2013-PP8'. The table contains 30 rows of data, including models like Audi A3, Chevrolet Captiva, and Fiat Cinquecento.

| GRUPO AUTOMOTRIZ | MARCA | MODELO | VERSION | SEGMENTO PADRE | CATEGORÍA A | CATEGORÍA B | ORIGEN | 2013-ven08 | 2013-PP8 |
|------------------|-----------|-------------|-------------------------|----------------|-------------|------------------------|----------|------------|-----------|
| VOLKSWAGEN | AUDI | A3 | 1.2T STRONIC 105HP | PASSENGER | HATCHBACK | HB - LARGE | ALEMANIA | 8 | \$ 13.900 |
| VOLKSWAGEN | AUDI | A3 | SB 2.0TDI STRONIC 150HP | PASSENGER | HATCHBACK | HB - LARGE | ALEMANIA | 1 | \$ 19.900 |
| VOLKSWAGEN | AUDI | A5 | R55 CABRIO | PASSENGER | SEDAN | SEDAN - MEDIUM & LARGE | ALEMANIA | 1 | \$ 65.491 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LS 2.4L FWD 6MT | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 65 | \$ 12.890 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LS 2.2D FWD 6MT | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 69 | \$ 13.890 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LT-SA 2.4L FWD 6AT | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 26 | \$ 13.990 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LT 2.4L AWD 6MT | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 17 | \$ 14.290 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LT 2.2D AWD 6MT | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 21 | \$ 15.290 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LT FULL 2.4L AWD 6A | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 28 | \$ 15.890 |
| GM | CHEVROLET | CAPTIVA | IV LT FULL 2.2D AWD 6A | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | COREA | 32 | \$ 17.290 |
| GM | CHEVROLET | CORVETTE | Z06 2P 7.0L 60YR | PASSENGER | SPORT | SPORT - SPORT | EEUU | 1 | \$ 48.880 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT BT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | COREA | 101 | \$ 5.240 |
| GM | CHEVROLET | SPARK GT | II 1.2 MT LT AC BT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | COREA | 90 | \$ 6.030 |
| GM | CHEVROLET | TRAVERSE | IV LTZ SU 5P 3.6L AWD | SUV | SUV | SUV - MEDIUM | EEUU | 2 | \$ 26.290 |
| OTRO | CITROËN | DS3 | THP 155 CABRIOLET | PASSENGER | SPORT | SPORT - SPORT | FRANCIA | 3 | \$ 19.990 |
| MACO | FAW | BESTURN B50 | DELUXE MT | PASSENGER | SEDAN | SEDAN - MEDIUM & LARGE | CHINA | 1 | \$ 9.270 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | 1.2 CABRIO MT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 3 | \$ 8.490 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | LOUNGE MT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 14 | \$ 8.490 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | 1.2 CABRIO AT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 6 | \$ 8.990 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | LOUNGE AT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 7 | \$ 8.990 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | GUCCI AT | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 0 | \$ 12.990 |
| SK | FIAT | CINQUECENTO | DOBLO CABRIO | PASSENGER | HATCHBACK | HB - SMALL | POLONIA | 6 | \$ 7.690 |

Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

Volviendo a la página de inicio del programa, apretando el botón “Zonas de competencia”, vamos a la siguiente pantalla:

Figura 6.7: Zona de competencia.

DERCO
RESPALDA Y GARANTIZA

Datos a Agosto

Zona de competencia

Personalizar Zonas

Selecciona las zonas a incluir

| | Segmentos | Precios en miles | |
|---|---------------------------|------------------|-------|
| | | Desde | Hasta |
| x | HB - SMALL | 5000 | 9000 |
| | HB - MEDIUM | | |
| | HB - LARGE | | |
| | SEDAN - SMALL | | |
| | SEDAN - MEDIUM & LARGE | | |
| | MONOVOLUMEN | | |
| | STATION WAGON | | |
| | SPORT - COUPÉ & CABRIOLET | | |
| | SPORT - SPORT | | |
| | SUV - SMALL | | |
| | SUV - MEDIUM | | |

Selecciona las zonas a incluir

| | Segmentos | Precios en miles | |
|---|------------------------|------------------|-------|
| | | Desde | Hasta |
| x | PICK UP - SMALL | 6000 | 10000 |
| | PICK UP - LARGE 4X2 CS | | |
| | PICK UP - LARGE 4X2 CD | | |
| | PICK UP - LARGE 4X4 CS | | |
| | PICK UP - LARGE 4X4 CD | | |
| | TRUCK - MINI TRUCK CS | | |
| | TRUCK - MINI TRUCK CD | | |
| | TRUCK - LIGHT TRUCK | | |
| | TRUCK - CARGO BOX | | |
| | COMM VAN - LARGE | | |
| | COMM VAN - SMALL | | |
| | PASS VAN - LARGE | | |
| | PASS VAN - SMALL | | |

Descargar Zona Personalizada >>

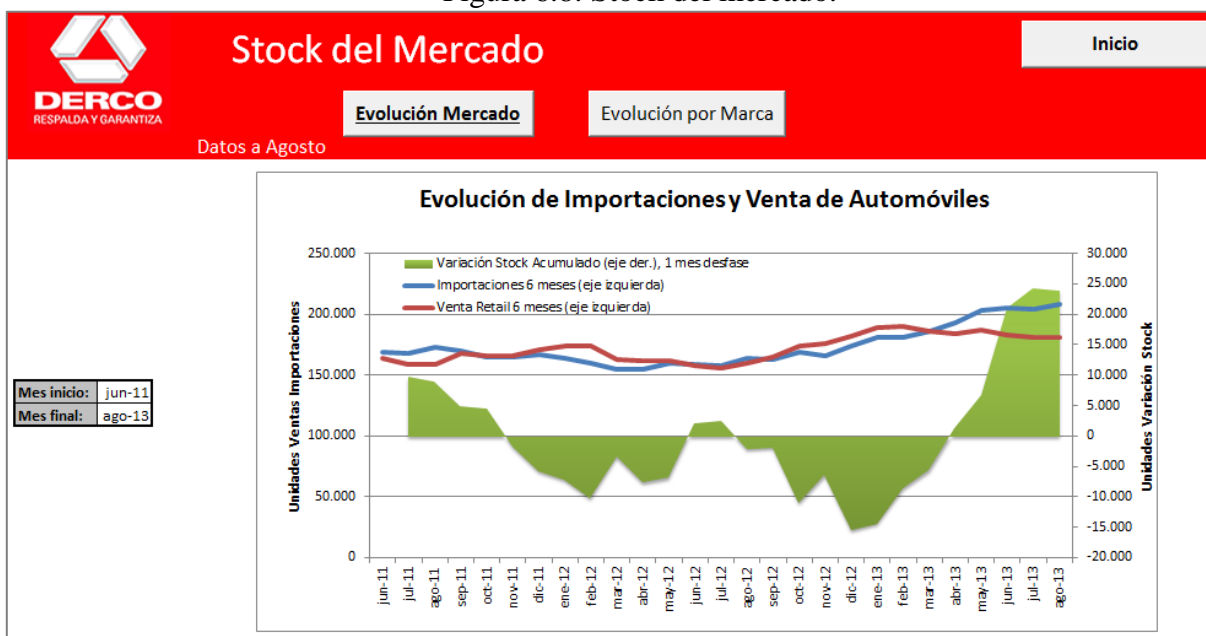
Descargar Zona tradicional >>

Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

En esta pantalla tenemos 2 opciones, “Descargar Zona Tradicional”, con lo que se descarga la zona de competencia incluyendo todos los segmentos y modelos del mercado. Y la otra opción “Descargar Zona Personalizada”, con lo que solo se descargarán los segmentos seleccionados, y las versiones que se encuentren dentro del rango de precio seleccionado. De esta forma cada marca puede personalizar sus zonas de competencia según sus requerimientos.

Volviendo a la página de inicio, nos quedan los botones “Stocks del mercado” e “Importaciones”. En la pantalla de stocks del mercado vemos el gráfico mostrado anteriormente, en donde se muestra gráficamente el indicador de variación de stock. Este gráfico lo podemos ver tanto del mercado completo, como por cada marca, pudiendo seleccionar rangos de fechas que se quieren ver. En la pantalla de importaciones solo se muestran los datos de importación por marca.

Figura 6.8: Stock del mercado.



Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

Figura 6.9: Importaciones.

| # BRAND | ene-12 | feb-12 | mar-12 | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | jun-13 | jul-13 | ago-13 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 CHEVROLET | 4.499 | 3.947 | 4.830 | 4.479 | 5.133 | 4.548 | 3.205 | 5.620 | 4.978 | 5.073 | 5.290 | 5.714 | 4.749 | 4.318 | 4.496 | 4.904 | 4.778 | 4.940 | 4.592 | 5.217 |
| 2 HYUNDAI | 3.051 | 2.666 | 3.025 | 2.681 | 3.097 | 2.717 | 2.696 | 3.216 | 2.934 | 3.101 | 3.451 | 3.421 | 2.868 | 2.544 | 3.067 | 2.962 | 2.931 | 3.059 | 2.694 | 3.597 |
| 3 KIA | 2.175 | 2.292 | 2.564 | 2.599 | 2.534 | 2.606 | 2.201 | 2.461 | 2.404 | 2.347 | 2.458 | 2.387 | 2.667 | 2.722 | 2.738 | 2.749 | 2.614 | 2.611 | 2.517 | 2.832 |
| 4 NISSAN | 3.502 | 3.004 | 3.526 | 2.521 | 2.620 | 2.708 | 2.641 | 2.594 | 2.833 | 3.049 | 2.964 | 3.026 | 3.002 | 2.275 | 2.648 | 2.908 | 2.543 | 2.418 | 2.425 | 2.254 |
| 5 TOYOTA | 1.550 | 1.383 | 2.471 | 2.432 | 2.016 | 2.077 | 2.140 | 1.684 | 2.612 | 2.604 | 2.805 | 2.831 | 1.522 | 1.843 | 2.437 | 2.260 | 2.233 | 2.254 | 2.177 | 2.543 |
| 6 SUZUKI | 1.223 | 997 | 1.314 | 1.392 | 1.440 | 1.142 | 1.918 | 2.094 | 1.638 | 1.731 | 1.249 | 1.410 | 1.598 | 1.402 | 1.672 | 1.924 | 1.921 | 1.789 | 1.974 | 2.466 |
| 7 FORD | 633 | 381 | 1.026 | 763 | 734 | 513 | 1.040 | 1.099 | 732 | 1.336 | 1.612 | 1.636 | 591 | 570 | 1.656 | 1.617 | 1.297 | 1.115 | 1.118 | 1.262 |
| 8 PEUGEOT | 761 | 543 | 831 | 614 | 755 | 742 | 764 | 750 | 919 | 667 | 578 | 1.092 | 1.031 | 1.010 | 1.190 | 1.027 | 884 | 967 | 855 | 1.095 |
| 9 MITSUBISHI | 386 | 343 | 1.159 | 311 | 423 | 452 | 720 | 693 | 745 | 897 | 704 | 625 | 772 | 669 | 1.069 | 952 | 892 | 915 | 941 | 1.401 |
| 10 MAZDA | 456 | 517 | 595 | 790 | 907 | 792 | 449 | 644 | 836 | 1.138 | 729 | 627 | 489 | 267 | 1.471 | 826 | 923 | 924 | 598 | 847 |
| 11 GRUPO CHRYSLER | 692 | 602 | 651 | 669 | 653 | 640 | 600 | 764 | 827 | 719 | 414 | 721 | 655 | 1.146 | 632 | 474 | 1.000 | 701 | 637 | 1.001 |
| 12 GREAT WALL | 750 | 545 | 600 | 706 | 573 | 459 | 687 | 884 | 777 | 612 | 484 | 644 | 1.110 | 412 | 717 | 641 | 457 | 813 | 844 | 856 |
| 13 SSANGYONG | 643 | 547 | 701 | 663 | 718 | 631 | 676 | 891 | 658 | 738 | 721 | 758 | 763 | 667 | 703 | 641 | 570 | 736 | 711 | 935 |
| 14 RENAULT | 765 | 640 | 811 | 649 | 410 | 520 | 268 | 495 | 462 | 423 | 379 | 548 | 565 | 565 | 713 | 609 | 853 | 352 | 550 | 545 |
| 15 MAHINDRA | 337 | 241 | 292 | 286 | 417 | 397 | 382 | 475 | 453 | 369 | 385 | 527 | 482 | 377 | 504 | 479 | 555 | 636 | 563 | 811 |
| 16 FIAT | 348 | 310 | 426 | 407 | 350 | 326 | 335 | 407 | 337 | 356 | 400 | 411 | 345 | 504 | 532 | 426 | 501 | 513 | 548 | 821 |

Fuente: Captura pantalla prototipo informe automotriz Derco.

6.5 Fase 5: “Expandir conocimiento”

Teniendo los arquetipos ya desarrollados, estos se tienen que comenzar a utilizar, difundir su existencia, para que así puedan cumplir sus objetivos.

6.5.1 Comité automotriz “Puesta en marcha”:

En este caso, como el comité es una actividad más que información, no basta con difundir la existencia de este, sino que se tiene que poner en marcha. Para esto, se fijó una fecha de inicio, y se informó a todos los participantes una semana antes, para que cumplieran con sus funciones establecidas.

Fecha inicio: 6 Agosto del 2013.

Fecha Termino: Indefinida.

6.5.2 Informe automotriz:

El arquetipo desarrollado incluye toda la información que se estableció como necesaria para la toma de decisiones, y fue probado y validado por todos sus usuarios.

Es necesario tener un sistema por el cual el acceso a este informe sea fácil y rápido, para lo cual se trabajó en conjunto con el área de soporte informático de la empresa, los cuales evaluaron las opciones que existían, teniendo en consideración parámetros como seguridad, estabilidad, rapidez, confianza, entre otros.

Finalmente, se decidió que la mejor manera de compartir el programa, era subiendo a los servidores de Derco, de donde se podrá descargar. Para esto, se creó una carpeta especial para el informe, de donde solo se podrá descargar.

Por temas de seguridad, solo se podrá acceder a esta carpeta estando dentro de la red de Derco, para lo cual se necesita usuario y clave. En el caso de estar conectado a una red externa, también se podrá tener acceso a esta carpeta por medio de un acceso remoto, para lo cual se necesita el mismo usuario y clave de la red de Derco.

Para administrar esta carpeta, se crearon 2 tipos de usuarios, administradores, y simples.

Los administradores, tienen ciertos permisos sobre los usuarios simples, estos son los encargados de administrar las cuentas de los usuarios simples, pudiendo darles acceso a los archivos, o dejarlos sin este. Además de administrar las cuentas, son los únicos que pueden agregar y eliminar archivos de la carpeta. Se definió que el administrador de esta carpeta, será el área estudios.

Los usuarios simples, solo tienen permiso para descargar los archivos a los cuales se les dieron acceso. En este caso, los usuarios simples serán los gerentes comerciales y generales de las marcas, y el gerente general de Derco Chile.

Este se comenzó a utilizar ya de manera definitiva, el día martes 1 de octubre del 2013.

Capítulo 7: Análisis de resultados

Se aplicaron las 5 fases del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, en donde se levantó la información relevante para la toma de decisiones, se generaron propuestas, las que validaron las propias marcas, se hicieron prototipos, los que finalmente se pusieron en marcha. De lo anterior, surgen principalmente tres nuevos conceptos, los que incluyen todos los temas tratados en este trabajo, y son los siguientes:

- Indicador de evolución de stocks.
- Informe automotriz.
- Comité automotriz.

Para medir el impacto del trabajo desarrollado, se preguntó a todas las partes involucradas su opinión con respecto a los tres puntos mencionados anteriormente, pidiendo evaluar mejoras, ahorros, o beneficios de cualquier índole.

Las entrevistas realizadas se pueden ver en el Anexo 10.2.

7.1 Resultados indicador de evolución de stocks

Al levantar la información con respecto de los indicadores que utilizaban las marcas, solo el 29% de ellas estaban utilizando las importaciones. Después de esto, tras discutir con respecto al aporte de esta información, la empresa paso a considerarla relevante, por lo que ahora es utilizado por el 100% de las marcas.

El principal uso que se le dio a este indicador, fue para anticiparse a la oferta del mercado, información que es sumamente relevante para todas las decisiones, pero por la información levantada en las entrevistas, esta es utilizada principalmente en tres puntos que se detallan a continuación.

7.1.1 Acciones comerciales

Al saber que sucederá con la oferta del mercado, si esta se contraerá o expandirá, se pueden tomar medidas adelantadas, adaptarse al mercado, modificando los planes

comerciales según los requerimientos del mercado, lo que puede significar cambio en los precios, campañas de marketing, reforzar la fuerza de venta, etc.

7.1.2 Manejo de stocks

Este indicador al dar una idea de cómo podría comportarse el mercado, está siendo utilizado para controlar los stock que manejan las marcas. Lo anterior bajo la lógica de que si los stocks del mercado aumentan, la oferta se expandirá, haciendo la venta más difícil, por lo que se tienen que disminuir los stocks de las marcas. En caso contrario, si la oferta se contrae, la venta debiese tender a aumentar, por lo que las marcas tendrían que aumentar sus stocks.

De esta forma, este indicador ha ayudado a mejorar el manejo de los stocks, en donde el año 2013 se utilizaban en promedio 3 meses de stock, durante el 2014 se disminuyó a 2 meses, lo que significa un ahorro considerable si tenemos en cuenta el costo financiero involucrado.

Por otra parte, el hecho de tener los stocks bien controlados, obligó a las marcas a buscar nuevos mecanismos para realizar ventas, en el caso de tener quiebres, vendiendo una gran cantidad de autos a pedido, situación que antes no se daba.

7.1.3 Presupuestos

Como ya se explicó, este indicador nos ayudar a entender que está sucediendo en el mercado, y de alguna manera nos sirve para poder estimar de manera más objetiva con respecto a un futuro cercano. Es por esto que las marcas han utilizado este indicador para poder respaldar sus presupuestos tanto internamente como hacia los proveedores, ya que muchas veces las fábricas no están al tanto de que está sucediendo en el país, y con un indicador es más fácil de explicar.

7.1.4 Otros

Si bien el indicador ha sido utilizado en los puntos mencionados anteriormente, este solo da información con respecto al total del mercado, información que no siempre es lo

mismo para todos los segmentos, o modelos en particular. Es por esto que las marcas han planteado su inquietud con respecto a llevar este indicador a cada uno de los segmentos, o modelos de ser posible, ya que de esta manera podrían tener información aún más precisa y relevante.

7.2 Informe automotriz

Según lo conversado en las entrevistas, el informe automotriz ha sido de gran ayuda para todas las partes, lo que se puede separar en los puntos que se muestran a continuación.

7.2.1 Ahorro de tiempo

Por el lado de las marcas, este informe les ha ahorrado una gran cantidad de tiempo, debido principalmente a dos factores, el tiempo que demoran en buscar la información, y el tiempo que utilizan para la creación de informes.

Con respecto al tiempo que utilizan en la búsqueda de la información, este disminuyo considerablemente, ya que al estar bien ordenado, y con accesos rápidos a los diferentes informes, se llega a la información en cosa de segundos.

En la creación de las zonas de competencias, donde antiguamente este era un trabajo que tomaba horas, hoy con el nuevo sistema, solo toma minutos. Esto debido principalmente a que antiguamente las marcas tenían que crear las zonas, ahora solo ingresan los parámetros que necesitan, y estas se generan automáticamente.

En total, para las marcas, el ahorro de tiempo generado por el nuevo informe, es de un día de trabajo al mes por persona.

Por otra parte, está el ahorro que le generó al área estudios, los cuales pasaron de destinarle diez días del mes, a solo necesitar dos, lo que prácticamente duplicó la capacidad del área, quitándole un 40% de su carga laboral. Con esto, se han podido desarrollar distintos estudios que antiguamente nunca se hicieron, aumentando el nivel de información con el cual las marcas toman decisiones.

7.2.2 Toma de decisiones informadas

Al haber estandarizado la información para todas las marcas, y tener accesos rápidos por cada tipo de informe, las marcas están con total claridad sobre qué información es la que está disponible, y donde la pueden obtener. Si además sumamos a esto el ahorro de tiempo ya explicado, las marcas están utilizando información que antes no utilizaban, ya sea porque no sabían que existía, o porque no tenían tiempo para buscarla.

Si bien el hecho de tener más información no implica tomar una mejor decisión, se espera que así sea, y según lo conversado en entrevista con las marcas, los gerentes están revisando los informes, y cada vez que necesitan algo, lo están buscando, tema que en el sistema antiguo no pasaba.

7.3 Comité automotriz

El comité ha sido una práctica que fue bien recibida por todos sus integrantes, la cual ha aportado valor, y ha cambiado la relación existente entre las marcas, haciendo que trabajen en conjunto. Los puntos más relevantes de comentar, se muestran a continuación.

7.3.1 Trabajo en equipo

Por primera vez en mucho tiempo que las marcas dejaron de velar solo por sus objetivos particulares, desde el comienzo del comité, que las marcas comenzaron a trabajar en conjunto, sobreponiendo los intereses de la empresa por sobre los de la marca.

Si bien aún cada marca es independiente, hay decisiones que se están tomando en conjunto, por ejemplo campañas publicitarias, compartir fuerza de venta, generando vendedores multimarca, evaluar el desempeño de los concesionarios, entre otros.

7.3.2 Traspaso de información

Semanalmente las marcas comparten información con respecto a hechos relevantes del mercado, lo que ha ayudado a que todos estén al tanto, puede ser con respecto a nuevos

modelos, cambio de precios, liquidaciones, ingreso de nuevas marcas al mercado, cambio de normas, etc. Antiguamente estas comunicaciones se daban informalmente, pero la información no llegaba a todos, y por lo general llegaba tarde, por lo que el comité ha sido un medio de comunicación constante.

Por otra parte, las marcas presentan situaciones en búsqueda de solución, y todos comparten su opinión y experiencia, con lo que los problemas se resuelven más rápido, y al poder compartir las experiencias, se evita cometer los mismos errores que otras marcas ya han cometido, de esta manera se comparte el conocimiento.

7.3.3 Pronósticos de ventas

Antes del comité, cada marca se reunía con la gerencia general, para evaluar los resultados del mes anterior, y compararlo contra el presupuesto. Esta actividad se incluyó en el comité, por lo que todas las marcas comparten sus ventas al día de la reunión, y comentan como ven lo que queda por delante, dando sus proyecciones con respecto del cierre del mes. De esta manera se tienen estimaciones semanales, y además tiene que respaldarlas frente del resto de las marcas, respaldo que es discutido y tiene que ser validado por la mayoría de los presentes.

7.3.4 Gestión del conocimiento constante

En este comité se está haciendo gestión del conocimiento constantemente, ya que al reunir a todas las marcas, automáticamente se da la fase 1 del modelo de Nonaka y Takeuchi, en donde se comparte el conocimiento tácito. Además, aquí mismo se delega la misión de crear propuestas, la que vendría siendo la segunda fase. Una vez que las propuestas están desarrolladas, son presentadas al comité, en donde se validan las ideas, lo que corresponde a la tercera fase. Si las ideas presentadas se validan, el mismo comité delega la creación detallada de cómo llevar la idea a cabo, lo que sería la cuarta fase del modelo. Por último el comité evalúa el prototipo final, y da el visto bueno para la puesta en marcha, quinta y última fase del modelo.

Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

1. Como primera conclusión, es necesario referirse al cumplimiento del objetivo general del trabajo “Diseñar e Implementar un plan para la gestión del conocimiento”, el que se realizó con el modelo de cinco fases de Nonaka y Takeuchi. Este plan se diseñó e implementó de manera tal que la gestión del conocimiento sea constante, sostenida principalmente por el comité automotriz, con lo que se consigue internalizar y expandir el conocimiento dentro de la empresa, y no que éste quede reservado para personas específicas. Con lo anterior se evita caer en errores ya cometidos, o se pueden replicar las buenas opciones tomadas en el pasado.
2. Con respecto al objetivo específico “Definir cuál es la información relevante para la toma de decisiones, que índices considera la empresa que se debiesen considerar”, se realizaron grupos de trabajo con las distintas gerencias, en donde se estableció cual era la información que se estaba utilizando, y cual debiese ser la utilizada. En general todas las marcas utilizaban la misma información, ventas y precios, pero solo el 29% utilizaban adicionalmente las importaciones, información que luego de analizarse, la empresa considero relevante para la toma de decisiones, por lo que se incluyó en los informes, usándose hoy por el 100% de las marcas.

Con las importaciones, se generó el indicador de evolución de stocks, el que es utilizado por todas las marcas para poder tomar decisiones más acertadas, ya que este te da ideas de cómo podría comportarse el mercado en un futuro cercano.

3. Se cumplió con “Estandarizar la información y unificar informes”, para lo que se usó la información obtenida en la conclusión número (2), viendo que información se utilizaba, y para qué. En base a esto, se analizó y vio que las marcas usaban la misma información, pero la veían de diferentes formas, utilizando distintas segmentaciones para el mercado, o simplemente ordenaban la información de

distinta forma. Ante esto se decidió estandarizar, dejando vistas únicas para los distintos informes, y dejando solo la segmentación Derco categoría A y B, lo que se realizó con previo consenso por parte de las marcas.

Con respecto a la unificación de los informes, esto se realizó con el informe automotriz, en donde se incluyó el informe de ventas wholesale y las zonas de competencias, agregándole también la evolución de stocks.

Al estandarizar la información y unificar informes, se pudo automatizar su generación, lo que generó un gran aumento en la capacidad del área estudios, quitándole un 40% de su carga laboral, casi 10 días de trabajo, tiempo que ahora utilizan para realizar estudios más complejos, como apoyo a las distintas marcas. Además, se creó una herramienta que permite generar zonas de competencias en base a los parámetros requeridos, demorándose minutos, lo que también significa un ahorro de tiempo para las marcas, las cuales pasaban horas dedicadas a filtrar las zonas.

4. Con respecto al objetivo específico “Generar comunicación entre las marcas y la generación de procedimientos para la transferencia de información”, este se cumplió con la creación del comité automotriz, donde las marcas se reúnen una vez por semana y conversan todos los temas relevantes del mercado. Esta es una instancia donde se comparten información, experiencias, y se toman decisiones en conjunto, sobreponiendo los intereses de la empresa por sobre los de las marcas. De esta forma, no solo se toman decisiones más colegiadas, sino que se hace de manera más rápida, ya que todos los involucrados están presentes, y las decisiones no tienen que ser validadas por nadie más.
5. Se cumplió con el objetivo específico “Plan de difusión al acceso de información para todos los funcionarios que lo requieran”, para lo que se diseñó el informe automotriz, el cual organizó la información de lo general a lo específico, mediante botones de acceso directo. De esta manera, los usuarios llegan a la información en

segundos, donde antiguamente se demoraban minutos en encontrar lo que buscaban, generando horas de ahorro mes a mes.

Por otra parte, el informe automatizado se carga en los servidores de Derco, dentro de una carpeta exclusiva para su uso, de donde todos los usuarios autorizados pueden tener acceso fácil. Con los múltiples informes que se enviaban antiguamente, muchos no los descargaban, y al momento que los necesitaban, no los encontraban en los correos, o perdían tiempo buscándolos, por lo que este nuevo sistema ha facilitado el acceso a la información.

El gran beneficio de tener un acceso fácil a lo requerido, es que la información se puede obtener de manera oportuna, hoy en día las 7 marcas de autos ya mencionadas, están utilizando la información entregada para la toma de decisiones, están más informadas, por lo que las opciones que estas toman, están más alineadas con sus objetivos.

6. Se pudo notar durante el transcurso de la implementación que existía una evidente desinformación dentro de la empresa, y que la información escalaba de manera fluida, pero en muy pocos casos bajaba de igual manera, donde muchos suponían que la información era de conocimiento general.
7. Otra conclusión relevante es que al momento de levantar la información, se notó que las marcas que se encontraban más cercanas físicamente, tenían mejor comunicación y traspaso de información, lo que dentro de la empresa se conoce como “información de pasillo”, método de comunicación informal, pero eficiente en algunos casos.

8.2 Recomendaciones

1. Si bien en la conclusión número (2) se dijo que el indicador de evolución de stock era utilizado por todas las marcas para poder entender el mercado, y de alguna forma tratar de anticiparse, este solo da una idea del mercado como total, información que muchas veces es distinta para algún segmento o modelo en particular. Si se pudiese contar con esta información más específica, llegar al detalle por segmento o por modelo, se podrían tomar decisiones más acertadas, ver cómo se comporta la competencia directa, predecir la competencia que habrá en segmentos específicos, entre otras cosas. Es por esto que se recomienda ver la manera de generar este indicador al mayor nivel de detalle posible.
2. Se recomienda buscar la manera de medir el impacto generado por las mejoras implementadas, medir el ahorro de tiempos, evaluar el impacto en la toma de decisiones, y traducirlo a un aporte económico.
3. Con respecto al modelo utilizado, “5 fases del proceso de creación de conocimiento organizacional”, es importante mencionar que es de una estructura sencilla, y de fácil aplicación, por lo que se recomienda su uso para este tipo de trabajos. Lo principal es entender los conceptos de cada fase, para después poder aterrizarlos al caso que se está aplicando.
4. Uno de los puntos más relevantes para poder implementar este plan, fue el estar alineado con las distintas gerencias, los cuales creyeron en lo planteado, y apoyaron al desarrollo. Si lo anterior no hubiese pasado, difícilmente se podrían conseguir buenos resultados, por lo que se recomienda trabajar en conjunto y bajo las mismas ideas que las gerencias.
5. Una de las dificultades mayores que se presentaron en el proyecto, fue llegar a acuerdo cuando existían tantas partes involucradas, que si bien estaban convencidos con la idea de unificar conceptos, todos querían que conservar los que utilizaban. Con esta situación se cometió el error de tratar de mediar entre los involucrados, lo

que dilató la toma de decisiones. Finalmente se conversó con el gerente general, la personal con mayor rango jerárquico, quien evaluando la situación, tomó una decisión. Se recomienda que en estas situaciones cuando es difícil llegar a acuerdo, se designe una persona encargada de tomar una decisión, y lo ideal es que esta persona tenga rango para poder actuar sin ser cuestionado.

6. Como se mencionó en la conclusión (6), la información no está bajando jerárquicamente, no está llegando a las personas que la necesitan. Si bien con el plan que se implementó, se abordó esta problemática a nivel gerencial, se recomienda evaluar esta situación a nivel de mandos medios.
7. En base a la conclusión (7), se recomienda evaluar la distribución física de las distintas marcas, analizando el impacto que genera la cercanía en la comunicación y traspaso de información. A diferencia de este trabajo, se recomienda analizar dicho impacto a todo nivel jerárquico, no solo gerencial.

Capítulo 9: Referencias

ANAC, Estudio de Mercado (s.f.). Consultado el 14 de junio, 2015, de <http://www.anac.cl/estudio-de-mercado>.

Banco Central de Chile, Cuentas nacionales (s.f.). Consultado el 14 de Junio, 2015, de <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>.

Bertalanffy L. Von (1968). *General system theory: Essays on its foundation and development*, rev. ed. New York: George Braziller.

Boulding, K. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. University of Michigan Press.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, Oxford University Press.

Churchman, C. W. (1968). *The Systems Approach*. New York: Dell Publishing.

Del Moral, A. y Otros (2007). *Gestión del Conocimiento*. Thomson, España.

Forrester, J.W. (1968). *Principles of Systems*. Wright-Allen Press, Cambridge MA.

Hall, A. (1964). *Ingeniería de sistemas*. Cecsca, Mexico.

Johansen, O. (1975). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Facultad de Economía y Administración. Universidad de Chile.

Katz, D. y Kahn R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

KPMG (1999). *Knowledge Management Research Report 2000*. United Kingdom.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford, México.

Parsegian, V. L. (1973). *This Cybernetic World of Men, Machines and Earth Systems*. New York, Doubleday Co. Inc.

Quiénes somos (s.f.). Consultado el 14 de Junio, 2015, de <http://www.derco.cl/quienessomos/>.

Riesco González, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Díaz de Santos, España.

Taylor, R.S. (1986). *Value-added processes in information systems*. New Jersey: Ablex.

Capítulo 10: Anexos

10.1 Minutas comités

10.1.1 Comité 2 de Julio del 2013, “Suzuki”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Si bien Suzuki es una marca muy consolidada en el mercado, tienen claro que no son una marca con gran diferenciación, apuntando a vender volumen, por lo que es muy relevante para ellos mantenerse con un precio competitivo. Es por esto que la información más utilizada por ellos son los precios, lo que para ellos es la clave de la venta para los segmentos en los que participan.

- Fuentes de información utilizadas:

Para hacer análisis de precios, utilizan el informe “Zona de competencia”, en el cual se especifican los precios de todas las versiones, separados por los segmentos en que participan.

Además están día a día monitoreando las ofertas y campañas de la competencia, con lo que pueden reaccionar de manera rápida ante algún cambio de precios.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan la segmentación INMA, lo que no tiene una razón en particular, es la que siempre han usado, pero no consideran que sea algo fundamental, no tendrían problemas si se cambia.

10.1.2 Comité 2 de Julio del 2013, “Mazda”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Principalmente se preocupan de segmentos muy acotados, en donde está su competencia directa, marcas japonesas como Subaru y Honda, y otras marcas que presentan autos con las mismas características que sus modelos.

Tienen claro que Mazda es una marca reconocida y consolidada, y sus clientes están dispuestos a pagar más que por otras marcas.

Para entender el mercado, ellos consideran que lo más importante son las ventas y precios, pero no se pueden analizar por separado, sino que en conjunto.

Con respecto a las ventas, principalmente consideran lo que son las ventas wholesale, pero entienden que estas tienen que estar alineadas con las ventas retail, por lo que también se revisan.

Para los precios tratan de utilizar los precios reales que se consiguen en las tiendas de su competencia, pero el acceso a esta información es limitada.

- Fuentes de información utilizadas:

La información la obtienen principalmente de los informes entregados por el área estudio, el “Detalle de ventas wholesale, y la “Zona de competencia”.

También obtienen los precios de su competencia, utilizando la prensa, o preguntando directamente en las tiendas, como un cliente incognito.

- Visión del mercado, segmentos:

Mazda no utiliza ninguno de los segmentos que existen en el mercado, ellos crean sus propios segmentos, los cuales son muy acotados, teniendo como máximo 6 modelos por segmento. Estos segmentos ya están creados, pero mes a mes se revisan y se realizan modificaciones si es que lo estiman necesario. Se conversan similitud con segmentos Derco, categoría A y B, pero tendrían adaptarlos según sus requerimientos.

10.1.3 Comité 9 de Julio del 2013, “Renault”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Renault es una marca que está volviendo a tomar terreno en Chile, y su objetivo es competir principalmente con marcas de su mismo origen, tales como Citroën y Peugeot. Es por esto que para tomar decisiones, se basan mucho en los precios de su competencia. Por otro lado es una marca en expansión, por lo que también consideran mucho las ventas, ya que su meta es ganar participación de mercado.

- Fuentes de información utilizadas:

Principalmente utilizan los informes “Detalle de ventas Wholesale” y “Zona de competencia”, pero los adaptan para sus requerimientos.

Además de esto, monitorean los precios en tiendas de sus competidores directos, principalmente de las marcas ya mencionadas.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan los segmentos de Derco, categoría A y B, los que adaptan a sus necesidades. Básicamente filtran los modelos que consideran que no compiten con los suyos.

10.1.4 Comité 9 de Julio del 2013, “Great Wall”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Great Wall fue la primera marca china en llegar a Chile, y hoy su estrategia es tratar de distinguirse con respecto a las otras marcas de su misma procedencia. Para esto posiciona sus precios sobre su competencia de procedencia china, más cercano a los de origen coreano. Para esto la información que más utilizan son los precios y ventas.

- Fuentes de información utilizadas:

Los precios los obtienen del informe “Zona de competencia”, y las ventas del “Detalle de venta Wholesale”.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan los segmentos INMA, pero no por encontrarle alguna ventaja sobre otro, solo por costumbre.

10.1.5 Comité 23 de Julio del 2013, “Geely”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Geely toma sus decisiones en base a las ventas y precios, pero nos comenta que parte fundamental de su estrategia de venta, es tener modelos de exhibición en todos los puntos de venta, ya que es la única manera de que los clientes confíen en sus productos.

- Fuentes de información utilizadas:

Los precios y ventas los ven en los informes “Detalle de ventas Wholesale” y “Zona de competencia”.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan los segmentos de Derco, categorías A y B.

10.1.6 Comité 23 de Julio del 2013, “Jac”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Jac es una marca que se enfoca mucho en el precio, por lo que estar al tanto de estos es fundamental para no quedar fuera de competencia. Ven las ventas en conjunto con los precios, y el cambio de precio es la principal acción que pueden tomar para generar gran impacto en las ventas.

A diferencia de otras marcas, Jac le da gran relevancia a las importaciones de automóviles, ya que de esta manera sabe cuáles podrían ser los stocks del mercado, y se puede anticipar a la oferta del mercado.

- Fuentes de información utilizadas:

Las ventas y precios los obtienen de los informes “Detalle de ventas Wholesale” y “Zona de competencia”.

Las importaciones las consiguen directamente de la ANAC, pero estas vienen desfasadas por 2 meses.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan los segmentos de Derco, categoría A y B. Esto no tiene una explicación, comentan encuentran que es bastante similar a los segmentos INMA, pero que siempre han trabajado de esta forma.

10.1.7 Comité 23 de Julio del 2013, “Changan”:

- Información utilizada para entender el mercado:

Changan es una marca que hoy en día tiene una gama de productos renovados, los que apuntan a una gran tecnología y confort. Con esto buscan tener un precio más elevado que el resto de los autos provenientes de china, y quieren aumentar de manera agresiva su participación en el mercado. Para esto toman en cuenta tanto los precios como las ventas.

Al igual que Jac, Changan también considera que las importaciones son una información muy relevante, y ellos estiman los aumentos de stock en el mercado, para así anticiparse a la oferta y manejar sus stocks.

- Fuentes de información utilizadas:

La información la obtienen de los informes “Detalle de ventas wholesale” y “Zona de competencia”

Las importaciones las obtienen directamente de la ANAC.

- Visión del mercado, segmentos:

Utilizan la segmentación de Derco, categorías A y B, y siempre han utilizado la misma.

10.2 Entrevistas para la medición de impactos

10.2.1 Gerencia General Suzuki, 3 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador de cierta forma ha permitido anticiparse a la oferta del mercado, cuando se comenzó a utilizar hace ya un año, se veía que el stock de autos disponibles para la venta en el mercado, venían aumentando, y ya se empezaba a hablar de un posible 2014 con una baja demanda. En ese minuto, con la información que este indicador nos daba, se tomó la decisión de ajustar nuestros stocks, pasando de tener 3 meses de stock (incluyendo stock en tránsito), a 1.5 meses en un periodo de 6 meses. Esto no fue solo para Suzuki, fue algo que se conversó en el comité, y fue una decisión para todas las marcas. Si lo analizamos hoy, esta decisión nos ha permitido afrontar de muy buena manera la baja que existió este año en el mercado.

Si de alguna manera se quisiera cuantificar el beneficio, podría ser el costo financiero del sobre stock que se tendría hoy, suponiendo que los stocks no se hubiesen ajustado.

- Informe automotriz:

El gran beneficio que podemos sacar de esto, es lo fácil que es obtener la información que se está buscando. En los informes anteriores podía pasar una hora buscando algo, y finalmente llamaba al área estudio para que me ayudara, pero ahora se obtiene la información en segundos. Además nunca supe que tanta información contenían los informes, muchas veces llamaba para preguntar de donde sacar algo que estaba en los informes, ahora con el nuevo sistema queda todo más claro.

El ahorro de tiempo lo cuantificaría en al menos 4 horas al mes.

- Comité automotriz:

El comité ha generado muchos beneficios, pero estos son más difíciles de cuantificar. Por ejemplo antes cada marca realizaba sus campañas de publicidad por

separado, y desde que comenzó el comité, ya llevamos 2 campañas de todas las marcas en conjunto, lo que genera mucho más impacto.

Creo que el comité genera valor a Derco, dejando de lado los intereses particulares de las marcas, impulsando nuevas ideas, y haciendo que esta empresa sea cada día más eficiente.

10.2.2 Gerencia Comercial Suzuki, 3 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador lo estamos utilizando bastante para tomar acciones comerciales, creo que permite ver la oferta que existirá en el mercado, y bajo este contexto tomamos acciones dependiendo de nuestras intenciones. Por ejemplo, si vemos que bajan los stocks del mercado, se espera que la oferta se contraiga, con lo que esperamos un aumento en los precios.

Si bien la información que se entrega ahora es muy valiosa, creo que podría ser aún más completa, por ejemplo entregando este indicador por los distintos segmentos.

Creo que el gran beneficio es poder ajustar los precios anticipándonos al mercado, ser proactivos, no reactivos. De esta forma somos capaces de vender un auto al máximo precios que el cliente está dispuesto a pagar.

- Informe automotriz:

Creo que sirvió para ordenar, ya que ahora todos hablamos el mismo idioma, y todos sabemos cuál es la información disponible. Lo que más me ayudó, es en las zonas de competencia, ya que con el nuevo sistema creo mis zonas en muy poco tiempo, en lo que anteriormente gastaba un par de horas al mes.

- Comité automotriz

Aunque cada marca sigue siendo autónoma, el comité nos ha ayudado a organizarlos, tomar acciones en conjunto. Por ejemplo, cuando un concesionario baja sus ventas, ya no son solo las marcas las que presionan con las ventas, sino que se conversa, y se toman acciones como Derco, para evaluar la situación, y apoyar si es que fuese necesario.

Creo que el gran beneficio, es tener una instancia en donde se conversan los problemas y se toman decisiones, se cierran los ciclos que anteriormente costaba mucho cerrar.

10.2.3 Gerencia General Mazda, 3 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Creo que de alguna manera este indicador se rescata de la crisis que tuvimos años anteriores, en donde las ventas bajaron bruscamente, el mercado quedo con sobre stock de auto nuevos, obteniendo malos resultados. Si bien el anticiparnos y bajar los stocks, limita de cierta manera las ventas, hemos sido capaces de adaptarnos, hoy en día vendemos muchos autos a pedido, y el manejar stocks más pequeños, nos ha permitido controlar las ventas vía precios, vendiendo menos unidades pero con mucho mejor margen.

En gran parte creo que nos ayudó a mantener nuestros resultados, a pesar de disminuir nuestra fuerza de ventas y campañas publicitarias.

- Informe automotriz:

Anteriormente perdía mucho tiempo pidiendo información, y generando nuestra zona de competencia propia, con este nuevo sistema llegamos rápidamente a lo que necesitamos. Creo que aparte de estandarizar la información como empresa, agilizó bastante el acceso a la información, ahorrándome en lo personal, al menos un día al mes.

- Comité automotriz:

A mi parecer el comité pasó a ser un intangible de la empresa, genera grande beneficios, pero no se puede medir. De alguna manera agiliza la toma de decisiones, ya que todos los actores se juntan, por lo que se puede concretar. Por otra parte, se comparte la información de manera oportuna, evitando caer en problemáticas. También se coordinan actividades como empresa, cosa que antes no se veía.

10.2.4 Gerencia Comercial Mazda, 3 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador nos ha ayudado a entender cómo podría comportarse el mercado, y desde ese punto de vista, como empresa se pueden tomar acciones. Desde el lado comercial, creo que falta este mismo indicador, pero acotado por segmentos, o quizás por modelo, ya que esta información, nos permitiría entender a nuestra competencia directa, y tomar decisiones en base a esto, no como mercado completo.

- Informe automotriz:

La generación de este informe, nos ha generado un gran ahorro de tiempo, dedicándonos a evaluar y analizar, no ha generar información. Anteriormente, dedicaba por lo menos 2 días al mes a personalizar informes, ahora se genera automático, en menos de un minuto.

- Comité automotriz:

Todas las semanas salgo del comité más informado de lo que entré, y con eso ya puedo tomar mejores decisiones, creo que ayuda mucho a tener mejor percepción de lo que está pasando en el mercado. Por otro lado muchas veces he planteado problemáticas, y se resuelven en el mismo comité, evitándome un gran trabajo, por lo que es una instancia muy potente, en donde todas las marcas nos potenciamos.

10.2.5 Gerencia General Renault, 10 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Si bien nos da una idea de lo que puede pasar en un futuro cercano, esta información es demasiado general, en el fondo nos dice que la oferta podría aumentar o contraerse, pero esto es de manera agregada.

- Informe automotriz:

A mi parecer sirvió para estandarizar conceptos, y tener un sistema más formal, y de más fácil acceso. Se redujeron los tiempos dedicados a la obtención de la información, la que por lo general, le pedíamos a estudios.

- Comité automotriz:

El comité ha pasado a ser una de las actividades más relevantes de la semana, ya que nos nutre de mucha información, y no me refiero a información que podríamos pedir a estudios, sino que información informal, sucesos dentro del mercado, cosas que podrían pasar, etc. Tan relevante se ha convertido, que cambiamos el día de la planificación semanal, para lo martes en la tarde.

10.2.6 Gerencia Comercial Renault, 10 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Es un indicador potente, sobre todo cuando tenemos que realizar pedidos a las fábricas, de donde podemos sacar alguna idea sobre como se viene comportando el mercado, de esta forma podemos realizar pedido muy acordes a los que se pretende vender.

- Informe automotriz:

Si bien uniformamos la información como empresa, creo que lo que más me ha servido, es el creador de zonas de competencia. Con esta nueva herramienta, puedo tener la competencia relevante de mis modelos casi instantáneamente, y toda la información para la toma de decisiones. De alguna forma me ahorro 2 días al mes gracias a este nuevo sistema.

- Comité automotriz:

El comité me ha ayudado a entender situaciones, y buscar soluciones a temas puntuales que nunca me habían tocado. En el fondo se transmite la experiencia, y de esta forma evitamos caer 2 veces en lo mismo, lo que anteriormente solo sucedía en ocasiones.

10.2.7 Gerencia General Great Wall y Geely, 10 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador nos fue bien útil al momento de negociar los pedidos con las fábricas, ya que contextualiza la situación del mercado, explica una variable que anteriormente no se podía cuantificar, y muchas veces se trataba de explicar, pero en base a sensaciones.

- Informe automotriz:

Creo que Derco estaba en deuda con una herramienta como esta hace bastante tiempo, ya que dedicábamos tiempo a buscar información, cosa que ya no hacemos. Considero que lo que más utilizamos, es la creación de las zonas personalizadas, y la gran cantidad de gráficos editables, con lo que nos ahorramos tiempo al momento de tener que realizar presentaciones o ver como se ha comportado alguna variable en el tiempo.

- Comité automotriz:

El comité de alguna manera estructuró la manera de abordar problemáticas a nivel empresa, en donde se designan responsables, se dan tareas y toman decisiones. Por otro lado la manera en la que se comparte información es increíble, anteriormente también existía esta comunicación, pero era de pasillo, y nunca con todas las marcas.

10.2.8 Gerencia Comercial Great Wall, 10 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

La verdad esto es un indicador para entender cómo evoluciona la oferta del mercado, entender el entorno en el cual estamos trabajando, pero no nos permite tomar acciones específicas, es decir enfocada en algún segmento o modelo.

- Informe automotriz:

Para mí fue un cambio radical, pasar de una planilla con al menos 30 hojas, en donde se me hacía imposible encontrar lo que necesitaba, a este informe en donde la información esta ordenada, y se puede acceder de forma fácil y rápida. La verdad es que ahora utilizo más información, la busco cada vez que necesito, anteriormente solo veía algunas hojas, con lo que me hacía ideas.

- Comité automotriz:

Creo que era algo tan lógico de hacer, pero nadie lo había organizado. Ahora se toman decisiones en conjunto con otras marcas, nos apoyamos, delegamos tareas, trabajamos entre marcas, tema que anteriormente era sumamente informal. La creación de valor que genera el comité, es semana a semana, en cada reunión se aprende y traspasan conocimiento que no todos tenían.

10.2.9 Gerencia Comercial Geely, 10 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

A mi parecer con este indicador nos podemos adelantar a posibles sucesos en el mercado, por lo que yo lo he utilizado al momento de realizar los pedidos a fábrica, con el que busco tener el stock justo para la venta que pronosticamos.

Creo que de alguna manera siempre como empresa se tenían percepciones e ideas de lo que estaba pasando, pero con un indicador ya es más claro para todos, ya deja de ser un tema subjetivo, en donde mucho discutían y defendían sus posturas.

En este último año, en donde las ventas bajaron bruscamente, aprendimos que es mejor vender menos unidades a buen margen, que tratar de obtener participación. El desgaste por vender es muchísimo más grande, y los resultados financieros son iguales, y con este indicador acotamos los stocks a lo justo y necesario.

- Informe automotriz:

El hecho de tener la información a la mano, y poder encontrar de manera fácil lo que se busca, ya hace que utilicemos más la información que teníamos. Quizás sea difícil cuantificar, pero estoy seguro que se están tomando decisiones con más información, lo que siempre lleva a mejores resultados.

- Comité automotriz:

Después de casi un año, sería difícil volver a trabajar sin el comité, ya que es una herramienta muy potente, en donde todos nos nutrimos de información, muchas veces interna, que anteriormente no se transmitía. Es un momento en donde todos opinamos y resolvemos temas, y se transmiten conocimientos que no están en los informes, se traspasa experiencia.

10.2.10 Gerencia General Jac y Changan, 24 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador es cíclico, y debiese tener ciclo de 6 meses, ya que ese es el tiempo de reacción del mercado ante situaciones de sobre o bajo stock. De esta forma nos podemos adelantar a que es lo que pasara dentro de 6 meses, y tomar acciones para poder cumplir nuestras metas. A mi parecer esta información es clave para poder realizar pedidos a las fábricas, y no comprometerse con metas que no se van a poder cumplir, ya que de esa manera damos seguridad a nuestros proveedores, y mantenemos buenas relaciones.

- Informe automotriz:

Personalmente, pasaba días completos junto a la gente de estudios, pidiendo que me generaran reportes he información. Con este nuevo sistema puedo generar gran parte de las cosas sin apoyo de ellos, y de manera rápida, lo que agiliza la toma de decisiones. Además por fin logramos estandarizar la información, hablando en el mismo idioma, tema que para una empresa como Derco, debió ser hace bastante tiempo.

- Comité automotriz:

El comité formalizó la comunicación de pasillo, la que muchas veces no llegaba a todos, y casi siempre tarde. Creo que ayuda a interiorizar cultura de la empresa, los más antiguos podemos compartir experiencias, y transmitir lo que los dueños de la empresa nos transmitieron en su minuto, formula que llevo a Derco a ser el grupo automotriz más grande del mercado.

10.2.11 Gerencia Comercial Jac, 24 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Me ha ayudado a pronosticar nuestras ventas, de alguna manera pronosticando la oferta que existirá en el mercado, lo que automáticamente impacta en los stocks que necesitamos tener para cumplir nuestros objetivos.

- Informe automotriz:

Los informes anteriores nunca lo pude revisar completamente, la información se encontraba muy desordenada, y por lo general no perdía el tiempo buscando, lo que me llevaba a preguntar con respecto a lo que necesitaba, o simplemente tomar decisiones con las sensaciones que tenía. Ahora creo que todo esto cambio, llegar a la información es fácil, por lo que recurro a ella diariamente.

- Comité automotriz:

Creo es funciona muy bien como canal de comunicación, en donde todos comentan la información que manejan. Por otro lado, hemos sido capaces de levantar problemas que son realidades de más de un marca, buscando solución como empresa, lo que nos ha facilitado bastante la resolución.

Este comité es una instancia en donde se transmiten experiencia vividas como empresa, abriéndonos mucho nuestra visión de una gran cantidad de temas.

10.2.12 Gerencia Comercial Changan, 24 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Es un buen indicador, se utiliza para entender lo que está pasando en el mercado, pero en el caso de Changan, en donde estamos en segmentos bien específicos, no siempre estos se comportan igual que el mercado, por lo que hay que tener cuidado al momento de usarlo. Sería interesante poder tener esta información por modelo, o incluso más detallado, por versión, con lo que conoceríamos el actuar de nuestra competencia directa, y nuestras decisiones serían mucho más acertadas.

- Informe automotriz:

Con este nuevo informe creo que estoy utilizando información que nunca consideré, ya que la consigo de forma muy rápida. Creo que es una mejora importantísima, de cierta forma profesionalizó la entrega de información, por lo que ahora nuestras decisiones son con más fundamentos.

- Comité automotriz:

Es bueno conocer las realidades de todas las marcas, saber con quienes compiten, como compiten, que acciones toman, cuáles son sus impactos, de manera de replicar lo positivo y no caer en los mismos errores. Creo que esto hacía muchísima falta, ya que los beneficios maximizan los recursos de la empresa.

10.2.13 Jefe Área Estudios, 24 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Este indicador nos ayuda a entender lo que está pasando en el mercado, tener un contexto sobre el cual trabajar.

Como área estudios este indicador no existía, y la verdad es que hoy solo alimentamos la base de dato y este se actualiza de manera automática, por lo que no nos genera una carga.

- Informe automotriz:

Antes de este informe, teníamos que hacer todos los informes, no teníamos nada automatizado, utilizábamos cerca de 10 días al mes en tener todos los informes que se necesitaban. Hoy solo necesitamos 2 días para tener la información que alimenta la base de datos, y el informe se genera solo. Esto quiere decir que nuestra capacidad como área, casi se duplicó, tiempo que hoy en día se utiliza en realizar análisis y diferentes estudios, de manera de ir buscando como mejorar.

Por otra parte, se está trabajando para generar este mismo informe en los distintos países en donde Derco participa, de manera de transmitir lo aprendido en Chile, el cual es el mercado más desarrollado en donde estamos. Si bien en otros países no se tiene acceso a toda la data que manejamos en Chile, se está adaptando a cada realidad.

- Comité automotriz:

Creo que para la marcas es una instancia en donde pueden resolver sus dudas, y buscar apoyo en las situaciones que lo requieran. Se comparte una gran cantidad de información, y todos se impregnan de la forma de trabajo que tradicionalmente ha tenido esta empresa.

10.2.14 Gerente General Derco Chile, 24 de Septiembre del 2014

- Indicador de evolución de stocks:

Muchas veces los sobre stocks generan pérdidas por el costo financiero de tener los autos en el centro de distribución, y este indicador nos ayuda a minimizar estas pérdidas, apuntando a tener el stock estrictamente necesario para poder sustentar las ventas.

- Informe automotriz:

Me ha servido para estar al tanto del mercado, entender los contextos. En los informes viejos, la verdad no veía nada, era muy complejo, cada vez que necesitaba algo lo pedía, ahora lo busco sin problemas.

- Comité automotriz:

El comité me ha permitido estar semana a semana teniendo pronósticos más reales de como terminara el mes, y muchas veces tomando acciones para revertir malos resultados.

Por otra parte creo que es importante que las marcas se reúnan, y yo poder transmitirles a todos que es lo que nuestros directores están pidiendo, o los lineamientos que me dan, es una buena instancia para transmitir este tipo de cosas, y tener a todo mi equipo alineado en cuando a los objetivos.