



TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

MBA-P-2017-A- 2019

Consino y sus elevadores automotrices Walker

**Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al
título de:**

Magister en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Washington Giovanni Noboa Veloz**

**Bajo la dirección de:
Carpio Raúl, Magister**

Derechos Reservados © Escuela de Negocios Universidad de Especialidades Espíritu Santo;
Av. Samborondon Km 2 ½ . Guayaquil, Ecuador con el código E02-11-021. El ESAI Business
School prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o
parte de esta obra, sin autorización por escrito. Se toma solo como ejemplo de publicación de los
estudiantes de la UEES.

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2019**



Washington Giovanni Noboa Veloz

Compañía Consino: Elevadores automotrices Walker

En la mañana del miércoles 25 de abril del 2018, Ricardo Rojas, Gerente General de CONSINO, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos automotrices e industriales, estaba sentado en su enorme oficina, preocupado por las tendencias financieras de los informes presentados en la reunión del martes pasado a la que asistieron los gerentes de ventas, administración y operaciones.

Ricardo, enfocó su atención en la línea de equipamiento automotriz y sobre todo en la marca *Walker*, ya que las cifras mensuales mostraban que el margen de utilidad que estaba entregando un producto, los elevadores, era mínimo y muy por debajo de lo esperado; mientras que, las desenllantadoras, scanners y alineadoras de la misma marca presentaban un crecimiento exponencial. Rojas se cuestionaba: ¿Esta línea de producto completa es rentable?, ¿Por qué tenemos tantos gastos?, ¿Desde cuándo tenemos esta representación? De inmediato tomo su teléfono y pidió a su asistente, Juanita, que convoque a los Gerentes a una reunión para el próximo martes a las 10am.

Antecedentes

En el segmento automotriz e industrial, los equipos para mantenimiento se consolidan como un factor crítico en el crecimiento del negocio, de eso conoce perfectamente Ricardo Rojas, gerente general de Consino. Para él, tener marcas líderes es su ventaja competitiva, y dado el incremento del parque automotor, su objetivo es maximizar la rentabilidad en este año 2018, reducir costos con eficiencia operativa y continuar con la representación de las marcas posicionadas en el mercado por muchos años, bajo esta mirada, el negocio de elevadores automotrices Walker (Anexo 1), presta especial atención en los gastos de transporte, instalación, personal técnico y costos de almacenamiento, dado que están reduciendo significativamente el margen de utilidad, también conoce que las desenllantadoras, scanner y alineadoras de la misma marca Walker, son un negocio en crecimiento sostenido y con alto margen, gracias al posicionamiento que ha generado la venta de los elevadores. Por otro lado, las decisiones de representación de marcas en el mercado ecuatoriano, son realmente escasas, el consumidor asocia la marca al producto y el perder una marca en una línea de negocio, retribuirá en forma negativa al desarrollo de los otros productos de esta misma marca que tiene una de las mayores rentabilidades del portafolio.

En la reunión mensual, Dionisio Arteaga, gerente de ventas, quien llegó a la compañía hace 4 años, presentaba las cifras de ventas de cada línea de negocio, en esta reunión también participaban, Miguel Enríquez, gerente de operaciones, quien dentro de sus actividades es responsable por la gestión de compra, almacenamiento, distribución y entrega a clientes de todos los productos de las líneas de negocio que manejaba Consino en Ecuador, quien en su presentación muestra los costos, stocks, rotación de inventario, estatus de importaciones por llegar, en otros indicadores, también participaba Verónica Balaguer, gerente administrativa financiera, quien presentaba la evolución de la cobranza, sobretiempos, gastos administrativos y actualmente los recientemente invitados Sebastián Palacios, que lidera el área de producto, y Roberto Sánchez, gerente de marketing, estas

dos últimas áreas se habían creado recientemente, producto de una recomendación de una consultoría realizada para buscar eficiencia en la operación, en el año pasado.

En la última reunión se presentó una reacción al revisar la marca de elevadores Wallker (Anexo1), cada participante dio su punto de vista al respecto, pero ninguno en ese momento pudo responder las preguntas que realizaba Rojas.

Rojas, fue promovido a la gerencia general en marzo del 2018, después de manejar durante 8 años, la línea de neumáticos de la compañía,

Historia de Consino

El origen de Consino se remonta a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inició un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las empresas más importantes y prósperas del país: Multen CIA; pionera del gran comercio en Ecuador. Con capital ecuatoriano-suizo, se dedicó a la importación y distribución de productos agro-químicos, farmacéuticos, ferreterías y para el mantenimiento automotriz.

Después de más de 100 años de actividad comercial, en 1966, Multen CIA, se liquidó para dividirse en nuevas compañías que manejarían por separado sus especialidades.

A partir de esta fecha, se dividió sus especialidades, generando tres empresas de agro químicos, dos empresas del área farmacéutica y Consino para la parte ferretera y de mantenimiento automotriz.

En agosto de 1971, se incluye dentro de su portafolio de productos, la línea de negocio de lubricación automotriz, con varios productos para todo tipo de transporte, con productos estrella como: Havoline, y Ursa. En septiembre de 1976, se toma la línea de lubricación industrial, debido a la gran demanda de maquinaria en el sector privado.

Adicionalmente en ese mismo año, ya empieza a buscar opciones en el exterior para representar en el Ecuador, marcas de alto prestigio y que, sin duda, sean un éxito simbolizarlas en el país.

En 1981, se obtiene la representación de la marca americana Campbell Hausfeld, la mejor marca de compresores de pistón y herramientas neumáticas.

Un año más tarde, se logra cerrar la representación de compresores portátiles y de tornillo ALUP, con la ventaja de que, se entrega equipos que tienen en stock con lo cual, se inicia con un importante inventario en consignación.

En el mismo año, la empresa Sullivan Palatek, la segunda marca más importante de Estados Unidos, con sede en Michigan, contacta a Consino y le ofrece la representación para el mercado ecuatoriano de sus compresores portátiles y de tornillo, con un descuento especial y financiamiento.

En el sector de la construcción y minería existía una gran oportunidad comercial, particularmente en bombas de agua sumergibles resistentes y que sobre todo sea un referente de calidad, es así como se llegan dos proveedores y fabricantes Grindex en Suecia y Grundfos en Dinamarca, consiguiendo la representación, de Grindex en mayo de 1990 y de Grundfos en agosto del mismo año.

Al estar posicionado en el mercado automotriz con las diferentes líneas de negocio y marcas de lubricantes, la demanda por equipos de este segmento crecía más y más; para cubrir esta demanda Consino, busca la mejor marca, encontrando la representación de la marca española Wallker, considerada la mejor marca de equipos automotrices, y es así como en febrero de 1996, se formaliza el acuerdo exclusivo de representación para Ecuador.

Con el fin de fortalecer más el segmento automotriz, se toma la decisión de incorporar al portafolio de productos, la línea de neumáticos, en 2002 se acuerda la representación de Michelin, empresa francesa líder en la fabricación de neumáticos de calidad, sin embargo,

en el 2004 se realiza una extensión al contrato y negociación para incluir neumáticos de camión y motocicleta. Las plantas de fabricación estaban ubicadas en Francia, España, Estados Unidos, y para América Latina se contaba con plantas en Argentina, México, Brasil, y actualmente también se tiene fabricación en China, cada planta de neumáticos producen unidades de medida y tamaño que rotan en su región, de acuerdo a su geografía con el fin de ser productivos y que el cliente tenga a tiempo sus pedidos, lo que optimiza el tiempo de respuesta de cada pedido, sin embargo, las plantas de Estados Unidos, China y Francia, tienen turnos de fabricación 24/7; y están en capacidad de responder a la demanda, que el resto de plantas no logran satisfacer en su planificación de producción. La planta de Francia, opera con distribución centralizada y los contactos de entrega son directamente con cada región, de tal forma que se tiene una cobertura importante en esa zona, en los mercados latinos se cubre con el abastecimiento desde México, Argentina y Brasil.

De esta forma la empresa Consino, mantenía una representación de varias marcas, categorizadas en líneas de negocio (Anexo 2) que son:

- Lubricantes
- Neumáticos
- Productos de Equipamiento automotriz

En el 2010, Ricardo Rojas, ingresa a Consino, como responsable de la línea de negocio de neumáticos, en sus próximos dos años toma la decisión de incluir a su portafolio, una marca nueva de procedencia china, con el fin de poder lograr mayor participación en el mercado ecuatoriano y llegar a segmentos con menor capacidad adquisitiva, estos neumáticos vinieron a competir con un precio menor. En el 2014, en cambio, toma la decisión de incrementar una marca conocida, Cooper de procedencia Americana, y con fabricación china o mexicana, para que el cliente final o distribuidores tengan mayor variedad. Ricardo, era reconocido por su política austera y con foco en el más mínimo detalle, más si se trata de un costo alto.

George Rojas, estuvo en la gerencia general de Consino durante 18 años y fue el principal responsable de estos crecimientos, representaciones exclusivas, acuerdos de servicio, negociación de contratos con proveedores, en resumen, era quien había conducido a Consino a lo que es ahora, principalmente en los productos de equipamiento automotriz, el mismo escogió a los fabricantes, y siempre lo comentaba como un logro importante de su gestión.

Para que el crecimiento continúe bajo su misma línea, George había pensado en que su sucesor en la gerencia sería su sobrino Ricardo.

Ricardo Rojas: Trayectoria

Ricardo Rojas, creció en Guayaquil Ecuador, estudio su colegiatura en un colegio particular de la ciudad, continuo su colegiatura en la ciudad de Richmond, capital del estado de Virginia, y continuo en la universidad de Virginia, licenciándose en marketing en 1997. Durante los próximos 8 años, Rojas, trabajó liderando una empresa familiar en Guayaquil, en el sector ferretero y de la construcción, su perfil era más de ventas que de marketing, siempre estaba pensando en poder crecer en ventas, sin embargo las ventas e ingresos de esta empresa no tuvieron el éxito esperado y la empresa cerro su operación en el 2005.

Apasionado por el área de la construcción, paso 5 años, en el este segmento y tuvo la oportunidad de liderar la construcción de 2 centros comerciales de renombre, uno en la ciudad de Guayaquil, y otro en el cantón Duran, ambos perecientes a la provincia del guayas en Ecuador.

En el 2010, su tío el Sr. George Rojas, en una reunión familiar, le participa la idea de que necesita quien pueda asistirle y ayudarle a liderar una línea nueva dentro de la empresa

Consino, así es que Ricardo Rojas, decide tomar ese rumbo para liderar la línea de neumáticos de la empresa, una línea de negocio, que se proyectaba con un alto potencial, con una diversa variedad de medidas, peso y tamaño, sin duda un reto importante, ya que esta línea de negocio representaría el 25% del total de las líneas que maneja la empresa.

Marca Wallker

Esta marca se comercializa dentro de la línea de negocio de equipamiento automotriz. Desde 1996, marca Wallker ha sido representada exclusivamente en el Ecuador, por Consino, hoy en día es un referente mundial en el sector Post-venta de automoción, ofreciendo una amplia gama de productos, así como ofreciendo soluciones y servicios al taller.

Las líneas de producto incluyen desde equipamiento para la comprobación de los vehículos, inspección, mantenimiento, servicio del neumático y herramienta de mano. Wallker fue incluida entre las empresas que cotizan en la bolsa de Hong-Kong en el año 2002 y ha ido creciendo gracias a su inversión en los departamentos de producción e I+D.

La compañía tiene más de 300 ingenieros altamente cualificados, así como algunos de los mejores especialistas del sector de la automoción. A través de este potente departamento I+D propio y la capacidad de producción de Wallker, es posible tener un amplio abanico de productos de alta tecnología y fácil uso, con una calidad garantizada, el mejor precio y el mejor servicio. Wallker posee los certificados internacionales de calidad ISO9000:2000 y QS9000.

Wallker, continúa con su expansión mundial y en la actualidad posee diez compañías que cubren Norteamérica, Europa, Central y Sudamérica, Medio Este y Norte de África, China, Sudeste Asiático, Portugal y España.

A través de estas compañías, Wallker es capaz de abastecer a sus 400 distribuidores de 60 países. Hoy en día, emplea a más de 2.300 personas alrededor del mundo con la mirada puesta en ser el líder en la Post-venta de automoción.

Wallker fabrica y distribuye maquinaria para el taller de reparación de vehículos desde hace más de 30 años. La sede central está situada en la provincia de Barcelona y dispone de unas instalaciones con más de 3.000 m², con aulas para la formación de técnicos especializados, personal de ventas de distribuidores y un Showroom para exponer todos los productos que fabrica.

Sus principales productos son los equipos de diagnóstico (Anexo 3), equipos para neumáticos (Anexo 4) y Elevadores (Anexo 1)

Normalmente, los acuerdos de representación como cláusula, incluyen que se adquieran todos los productos, con porcentajes similares de compra en unidades y no en dólares, el equilibrio de líneas es un punto importante en la negociación de representación que se realiza cada 5 años con los representantes de América Latina y Asia.

Los tiempos de respuesta en pedidos, obedecen a cantidades fijas que se acuerdan al año con pedidos mínimos acordados en la negociación y en el caso de exceder estos pedidos mínimos, se los trabaja con una planificación y calendarización establecida en el momento de realizar los aumentos de los pedidos colocados.

Operaciones de Consino

En cuanto a la línea de negocio de lubricantes, las marcas *Chevron*, *Texaco*, *Ursa*, *Havoline*, *Delo* y *Repsol*, ayudan a proteger sus motores y vehículos en la carretera o en terrenos difíciles.

Estos productos demuestran continuamente su confiabilidad y eficiencia de costos, desde aceites para motores diésel de trabajo pesado a lubricantes especializados para

aplicaciones industriales exigentes, están formulados con una combinación de aceites base convencionales y sintéticos de calidad superior para proporcionar un mejor desempeño a baja temperatura que los aceites para motores convencionales.

La participación de mercado de esta línea, bajo la última encuesta generada en el 2017, era del 68% del mercado ecuatoriano, en relación a sus competidores.

En cuanto a la línea de negocio de neumáticos, las marcas Michelin, Cooper, Aeolus, son consideradas como marcas líderes en calidad, las marcas como Michelin y Cooper, son productos de gran desempeño con una amplia gama de diseños y con Aeolus líder en precios bajos enormemente competitivos.

La participación de mercado de esta línea, bajo la última encuesta generada en el 2017, era del 63% del mercado ecuatoriano, en relación a sus competidores.

Por el lado, de la línea de negocio de equipamiento automotriz, las marcas Wallker, Allup, grundfos, grindex, son percibidas por los clientes como equipos de calidad, buen precio y garantizadas

La participación de mercado de esta línea, bajo la última encuesta generada en el 2017, era del 74% del mercado ecuatoriano, en relación a sus competidores.

En marzo del 2018, Ricardo Rojas es nombrado Gerente General de Consino, y en su participación en el primer directorio, se comprometió en subir el margen de utilidad que hasta la fecha había generado su antecesor.

Revisando las cifras de los 3 años anteriores, le llamaba la atención el crecimiento que había tenido la línea de equipamiento automotriz y la participación de las líneas de negocio actuales (Anexo 5).

Llamó al Ing. Enríquez, y pidió tener una reunión con él ya que necesita le prepare la participación que tiene la línea de equipamiento automotriz (Anexo 6) al igual que el margen de utilidad que genera cada componente de esta línea (Anexo 7), y por último el gasto en fletes que se ha tenido en el 2017, de cada tipo en la línea de equipamiento automotriz (Anexo 8). Enríquez, le hace partícipe a Rojas que los gastos que está generando la distribución e instalación de los elevadores, están impactando al indicador de presupuesto del área, de igual forma el espacio de almacenamiento por su volumen y dimensiones está generando un alto costo, sugiere que se pueda revisar las condiciones contractuales con el fabricante ya que en 15 años no se ha realizado ningún cambio, y aun el fabricante exige pedidos mínimos de 1500 unidades, las instalaciones de los nuevos elevadores, no se las puede realizar con una sola persona, se necesitan mínimo 4 personas, anteriormente se instalaban con 2 personas, existe un 56% de las instalaciones realizadas solicitadas por los clientes en sábados y domingos, las visitas técnicas requeridas por la fábrica son de al menos 1 cada seis meses, para que la garantía de los equipos tenga validez, durante los dos años posteriores a la instalación "Los gastos y el margen que dejan los elevadores no son sostenibles, finalizó".

Rojas, contactó a Verónica Balaguer, y le solicito la información resumida de los costos de personal que directamente trabajan con elevadores Walker, Balaguer le comento que si es posible extraer la información de cuadrillas, viáticos y horas extras que se utilizan para la instalación de elevadores, desde el 2015, además le pidió que trabaje en consolidar esa información cuanto antes (Anexo 9).

También se puso en contacto con Arteaga, solicitándole las ventas en unidades de los últimos tres años de los elevadores Wallker y del resto de equipos de la línea de negocio equipamiento automotriz de la misma marca (Anexo 10). Arteaga, muy orgullosamente indicó que no se hubieran podido lograr estas cifras sin los elevadores, ya que los clientes asocian la marca del elevador con el resto de equipos, no se hubiera vendido desenllantadoras, alineadoras, equilibradoras, o scanner, si no fuera por la reputación y desempeño de los elevadores comentó. Enríquez deseaba tener únicamente productos rentables.

Preparación para la reunión

La asistente de Ricardo Rojas, confirmó que había solicitado que su equipo directo prepare la información pertinente de sus áreas para la reunión a tratar sobre la línea Consino y sus productos; Él tenía un ofrecimiento que cumplir hacia el directorio, subir el margen de utilidad de la compañía, sus políticas de austeridad y compras por volumen en la línea de neumáticos, le había funcionado hasta el momento y esa línea está bien posicionada, por lo tanto, en ese sentido no había que preocuparse, por lo menos por el momento no era una prioridad neumáticos, había analizado cada cifra presentada y la convocatoria a su equipo directo, era para tomar algunas decisiones definitivas con base en lo que había detectado.

Balaguer, Enríquez y Arteaga, recibieron la convocatoria para el día martes a las 10am, en la sala de juntas general, en donde se les solicitó llevar toda la información posible de las líneas de negocio, principalmente la de equipamiento automotriz, proyección de ventas, análisis financiero y costos por actividad, Ricardo Rojas tenía dos opciones en mente, seguir con la línea de elevadores Wallker o seguir únicamente con los otros productos de la marca Wallker sin los elevadores, que decisión tomará??

Fuentes consultadas

(Lauch Iberica Wallker, 2019)

(Cooper Tyres, 2019)

(Michellin, 2019)

(Texaco , 2018)

(Repsol, 2017)

(Chevron, 2019)

Anexo 1. Elevadores Walkker

2 columnas electro-hidráulicos

Máxima calidad y seguridad, con menos consumo y mantenimiento. Elevadores simétricos con puente inferior o superior de 3.5, 4.0 y 5.0 Tn. Los modelos SBA, SCA y SBAE incluyen cuadro de mandos electrónico con alarma luminosa y acústica para la revisión del elevador al superar 3000 usos. Estos modelos también pueden trabajar en modo manual o



TLT235SBAE

De 3.5 Tn, simétrico, seguro y cuadro de mandos electrónico, aviso acústico de seguridad, válvula de seguridad, doble final de carrera y contador de mantenimiento. Incluye base en "Y".

automático e incluye bajada de emergencia por falta de suministro eléctrico. Final de carrera y seguros electrónicos. Al bajarlo, cuando llega a 300 mm del suelo, para y se activa la alarma acústica para mayor seguridad. En todos los modelos, las bridas y soportes de goma son regulables e incluye protector de puertas. El modelo SBAE dispone de base en forma de "Y" para suelo.



TLT235SBA

De 3.5 Tn, simétrico, seguro y cuadro de mandos electrónico, aviso acústico de seguridad, válvula de seguridad, doble final de carrera y contador de mantenimiento.

TLT235SB

De 3.5 Tn, simétrico, seguro manual, control manual de bajada y eléctrico de subida.



TLT235SCA

De 3.5 Tn, simétrico, seguro y cuadro de mandos electrónico, aviso acústico de seguridad, válvula de seguridad, doble final de carrera y contador de mantenimiento. Puente superior y sin base, para un fácil paso entre columnas.

TLT250AT

De 5.0 Tn, simétrico, seguro manual, control manual de bajada y eléctrico de subida. Puente superior y sin base, para un fácil paso entre columnas.

tijera electro-hidráulicos

El modelo 630WA dispone de doble tijera con sobre elevación y dos patales de carga de 3.0 Tn, incluyendo alojamiento para platos y plataformas móviles para una perfecta alineación. El modelo 630AF dispone de doble piezo, una capacidad de carga de 3.2 Tn, y su altura máxima es de 2 metros. Este elevador es auto plano y se instala de forma rápida y sencilla sin necesidad de empotrar. La sincronización hidráulica de las plataformas garantiza una



TLT630WA

3.0 Tn, doble tijera y con elevación auxiliar de 3.0 Tn (paralelogramo). Incluye sensor foto eléctrico de doble bajada de seguridad "acústica".

elevación compensada y sus rampas son regulables para adaptarse a todo tipo de vehículos. El modelo 630A se ha diseñado para empujar e incluye rampas extensibles. Su capacidad de carga es de 3.2 Tn, y 2 m de altura máxima. Los dos modelos disponen de un botón de emergencia en el cuadro para una mayor seguridad en la bajada. El 630NQ se instala en superficie, con una capacidad de carga 3.0 Tn, y una altura máxima de 1 m.



TLT632AF

3.2 Tn, doble tijera auto plano para auto suelo, con rampas extensibles y elevación 2 m. Interruptor de doble bajada de seguridad "acústica".



TLT630NQ

3.0 Tn, doble tijera para sobre suelo, con rampas extensibles y con elevación de 1 m.



TLT632A

3.2 Tn, doble tijera para empujar, con rampas extensibles y elevación máxima de 2 m.

4 columnas electro-hidráulicos

Disponen de una capacidad de carga que va de 4 o 5.5 Tn., con pulsador de subida, palanca de bajada y seguros neumáticos. El modelo EW incluye gato hidráulico central desplazable de adelante atrás del elevador, más rampas móviles y platos para alineación.



TLT440/455

De 4,0/5.5 Tn, 4 columnas, control manual de bajada y eléctrico de subida. Seguros neumáticos.

TLT440EW/455W

De 4,0/5.5 Tn, 4 columnas, control manual de bajada y eléctrico de subida. Seguros neumáticos, gato hidráulico central desplazable de adelante atrás del elevador, más rampas móviles y platos para alineación.

características técnicas

	2 columnas				
	235SB	SBA	SBAE	SCA	250AT
Capacidad elevación	3,5Tn	3,5 Tn	3,5 Tn	3,5 Tn	5,0 Tn
Altura elevación	1,95 m	1,95 m	1,95 m	1,95 m	1,95 m
Tiempo subir/bajar (seg.)	50/40	50/40	50/40	50/40	50/40
Alimentación 3PH	380 V	380 V	380 V	380 V	380 V
Alimentación 1,0PH (opc)	220 V	220 V	220 V	220 V	220 V
Potencia motor 2	2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW
Dist. columnas Int.	2,75 m	2,75 m	2,75 m	2,75 m	2,75 m
Dist. columnas Ext.	3,37 m	3,37 m	3,37 m	3,37 m	3,37 m
Dist. columnas Util.	2,5 m	2,5 m	2,5 m	2,5 m	2,5 m
Seguros (Aut./Man.)	Man.	Aut.	Aut.	Aut.	Man.
Altura elevador	2,86 m	2,86 m	2,9 m	3,84 m	4,14 m

tijera

830WA		632AF	A	630N
3,0 Tn	3,2 Tn	3,2 Tn	3,0 Tn	
1,95 m	1,92 m	1,92 m	1,0 m	
55/40	55/40	55/40	50/40	
380 V	380 V	380 V	380 V	
220 V	220 V	220 V	220 V	
2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW	
0,8-0,9 m	0,8-0,9 m	0,8-0,9 m	0,8-0,9 m	
2,0 m	2,0 m	2,0 m	1,795 m	
2,0 m	2,0 m	2,0 m	1,795 m	
Aut.	Aut.	Aut.	Aut.	
0,330 m	0,120 m	0,330 m	0,150 m	

4 columnas

440	EW	455	W
4,0 Tn	4,0 Tn	5,5 Tn	5,5 Tn
1,9 m	1,9 m	1,9 m	1,9 m
60/40	60/40	60/40	60/40
380 V	380 V	380 V	380 V
220 V	220 V	220 V	220 V
2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW	2,2 kW
3,0 m	3,0 m	3,045 m	3,045 m
3,44 m	3,44 m	3,445 m	3,445 m
3,0 m	3,0 m	3,045 m	3,045 m
Man.	Man.	Man.	Man.
2,172 m	2,172 m	2,172 m	2,172 m

Fuente: Consino, 2017

Anexo 2. Marcas que representa Consino en Ecuador.

Marcas que representa CONSINO					
Lubricantes	Neumaticos	Equipamiento Automotriz			
Aceites y Grasas Lubricantes	Neumaticos	Baterias	Maquinarias y herramientas para el sector automotriz	Maquinarias y herramientas de aire y bombeo	Maquinarias y herramientas para el sector industrial
Repsol	Michelin	Motorex	Campbell	Alup	Lavorwash
Havoline	BF Goodrich		Jonnesway	Aro	Mpmc
Ursa	CooperTires		Ferve	Sullyvan	Linde
Chevron	Aeolus		Mato	Grindex	Baoli
Delo	Jktire		Walker	Grundfos	Simple Green
Supreme	Vikrant		Kerchwing	Gespasa	Baldwin
	Power Truck		Corgi	Power	Oerlikon
	Mickey Thompson				Flexovit

Fuente: Consino, 2017

Anexo 3. Equipos de Diagnosis Wallker



PADIII s

Para el taller más exigente la solución más completa. ECU Avanzado para un manejo más fácil e intuitivo. Dispone de equipo de marca de vehículos Fiat, Volvo, HEMA, base para la carga de batería, cámara de interfaz externa, conexión en OBD y de una gran pantalla táctil de 10.1 pulgadas. Su batería le da la capacidad de trabajar durante más de 8 horas de forma ininterrumpida. Su principal diferencia con los modelos PRO 1 y 2, es que permite aceptar diferentes accesorios como un multímetro de 4 canales, comprobador de batería, endoscopio y simulador de sensores.



PRO3 s/1 s

Equipos para el profesional de la diagnosis. ECU Avanzado para un manejo más fácil e intuitivo. Dispone de equipo de marca de vehículos Fiat, cámara de interfaz externa, conexión en OBD (solo PRO3) y de una gran pantalla táctil con 10.1 pulgadas en PRO3 y de 8 pulgadas en PRO1. Su batería es de Li-Ion para trabajar entre 6 y 8 horas de forma ininterrumpida.



CRP329 s

Potente y económico. Conectividad con el vehículo vía Bluetooth, pantalla táctil de 7 pulgadas y dos cámaras incorporadas. Lee y forma código de error y muestra los componentes de forma gráfica y digital en todos los UCEs, en los 43 marcas de coches más comunes de nuestro mercado. Esta muestra de todas las funciones especiales, para realizar el informe de servicio, ángulo de dirección, entre las otras en los frenos eléctricos, regeneración DPF y realiza el diagnóstico del sistema, entre otras funciones. Incluye los conectores de diagnóstico BMW 20 y Mercedes 38 pines.



Jbox 2

Desarrollado especialmente para PassThru. Diseñado para trabajar con la Web del telesema PassThru con los protocolos J2534.

Equipos compatibles con **golo**



SCOPEBOX

Convierte tu PADII en un osciloscopio de 4 canales. El ScopeBox detecta señales deficiencias e irregularidades en cualquier sensor, actuador, o de la inyección del vehículo. Permite comparar y analizar la amplitud (frecuencia, ruidos), la forma (de una señal), la duración del pulso (intervalo de tiempo) y la disposición (repeticiones de la señal) de cualquier elemento del coche.



BATTERYBOX

Convierte tu PADII en un comprobador de todo tipo de baterías. Fácil de usar, compacto y portátil. Comprueba el estado de la batería y el sistema de carga, indicando si es necesaria su sustitución.



SENSORBOX

Convierte tu PADII en un simulador de sensores. Simula y dibuja en la pantalla del PADII para generar y incidir señales de temperatura, flujo de masa de aire, posición de la válvula, ralentí, etc. Incluye base de datos con gráficos de referencia y funciones de multímetro para medir voltaje, resistencia y frecuencia.



VIDEOSCOPE

Convierte tu PADII en un endoscopio diseñado para la visualización y captura de vídeo e imágenes en las zonas del vehículo de difícil acceso. Dispone de una cámara de 7 mm regulable, con iluminación LED, resistente a líquidos y golpes.



IMPRESORA

Con batería de Ito recargable, pequeña y ergonómica para PRO1, PRO3 y PADII. Imprime los códigos de error y sus definiciones, estado de Datos en vivo, información de codificación y procedimientos de cualquier pantalla con función de "Impresión". Perfecta para llevar en el bolsillo, para una impresión rápida y fácil.

Anexo 4. Equipos para Neumaticos Walker

equilibradoras



B215evo

Equilibradora 28" con calculo automático de anchura (manual diámetro, distancia y no acepta TWIN LIGHT)



335evo pro

Equilibradora 28" automática diámetro y distancia (Ref. PRO incluye freno eléctrico)



KWB302

Equilibradora digital, protector de rueda y conos para turismos 9,5"-26" (diámetro). Incluye compas y tenazas.



KWB304

Equilibradora digital con medidor interior automático y diámetro 10"-24". Incluye compas, tenazas y conos para turismos de diferentes medidas. (250W)

características técnicas

equilibradoras

	B225evo	335evopro	KWB 302	304
Alimentación	220 V	220 V	220 V	220 V
Potencia max.	100 W	100W	250 W	250 W
Velocidad equil. (Rpm)	90-130	90-130	<220	<220
Precisión equil.	1 gr	1 gr	1 gr	1 gr
Duración ciclo	7 Seg	7 Seg	6-8 Seg	6-8 Seg
Ø llanta	10-28"	10-28"	9,5-26"	10-24"
Ancho llanta	1,5-20"	1,5-20"	2,5-21"	2,5-21"
Peso max. Rueda	75 Kg	75 Kg	65 Kg	65 Kg
Medidor int. / Electrónico	Si / No	Si	No	Si
Longitud del medidor			No	10-300mm

alineación



C880TILT

Alineador 3D turismo con cámaras móviles y columna/mueble, garras de 11 a 26" + PC + impresora + monitor 22" y platos.



C880

Alineador 3D turismo con cámaras fijas y columna/mueble, garras de 11 a 26" + PC + impresora + monitor 22" y platos.

alineación

	C880	C880TILT
Convergencia total delant.	± 20"	± 40"
Convergencia total tras.	± 20"	± 40"
Convergencia delant.	± 10"	± 20"
Convergencia tras.	± 10"	± 20"
Inclinación del Kingpin	± 10°	± 20°
Avance	± 30"	± 20"
Ángulo de empuje	± 10°	± 5°
Caida delant.	± 8°	± 8°
Caida tras.	± 8°	± 8°
Alabeo	45°	45°

desmontadoras



M42LL

Desmontadora automática 10-22"/12-24" sin PALANCA (LEVER-LESS) 2 velocidades (Ref. 2V) + brazo de ayuda (4FD)



824.2VLL

Desmontadora automática 10-24"/12-26" sin PALANCA (LEVER-LESS) 2 velocidades (Ref. 2V) + brazo de ayuda (ALLY90)



830LL

Desmontadora automática hasta 30" sin PALANCA (LEVER-LESS) con elevador incluido (KWL30)



TWC411NIC

Desmontadora 10"-20" (ext.) / 12"-22" (int.) semiautomática, inflado común (Ref. S2 mono fásica 220V)



TWC512

Desmontadora 12"-22" (ext.) / 14"-24" (int.) automática 380V (Ref. S2 mono fásica 220V)



TWC512RMB

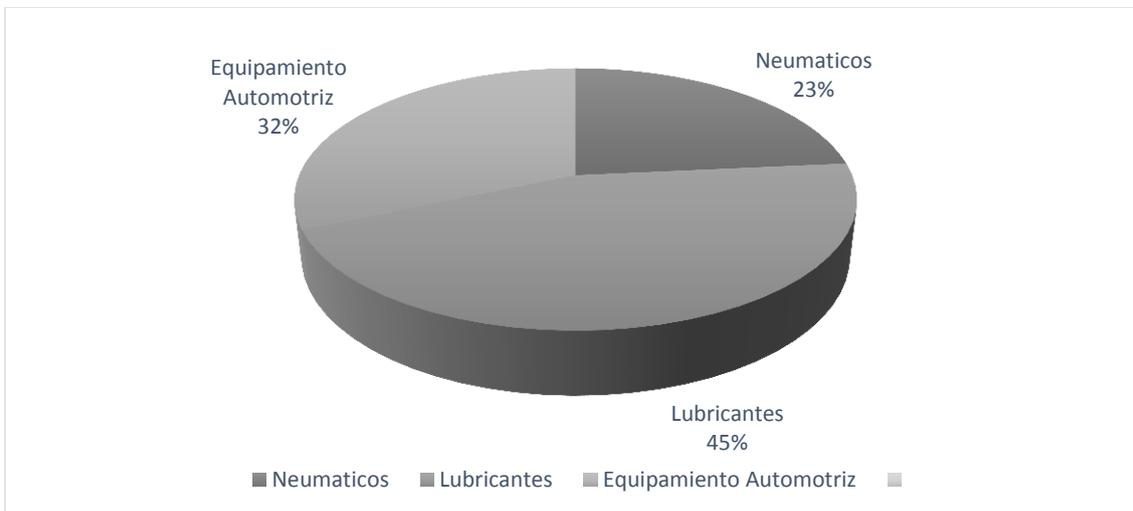
Desmontadora 12"-22" (ext.) / 14"-24" (int.) automática, inflado tubeless, brazo de ayuda derecho y Kit de uña intercambiable 380V. Brazo montado (Ref. S2 mono fásica 220V)

desmontadoras

	M42LL	824.2VLL	830LL	TWC411NIC	512	512RMB
Presión de trabajo	8-10 Bar	10 Bar	10 Bar	7-10 Bar	8-10 Bar	8-10 Bar
Fuerza desatorador	1234 Kg	1581 Kg	774 kg	2500 Kg	2500 Kg	2500 Kg
Revoluciones plato	7,5 RPM	6-15RPM	7-8 RPM	7 RPM	8 RPM	8 RPM
Ø máx. neumático	1100 mm	1040 mm	1200 mm	1000 mm	1100 mm	1100 mm
Ø llanta (ext. / int.)	12-24"/10-22"	13-27"/10-24"	12-30"/12-30"	12-30"/10-18"	14-34"/12-22"	14-24"/12-22"
Anchura máx. llanta	356 mm	356 mm	381 mm	330 mm	360 mm	360 mm
Alimentación (220 V op.)	380 V	380 V	220 V	380 V	380 V	380 V
Potencia	0,75 kW	0,75 kW	0,98 kW	1,1kW-0,75 kW	1,1 kW-0,75 kW	1,1 kW-0,75 kW

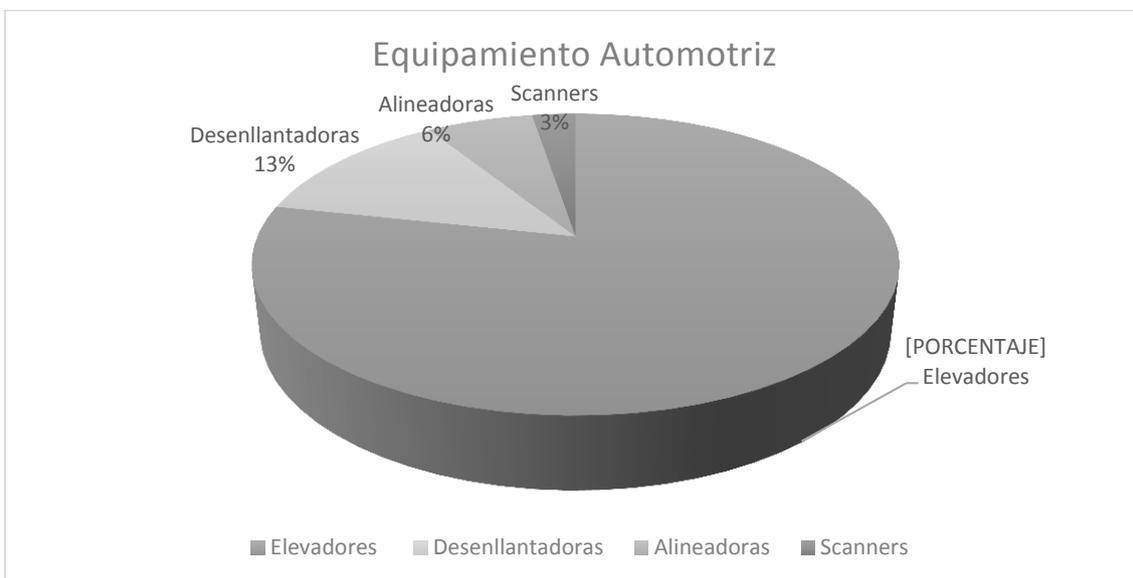
Fuente: Consino, 2017

Anexo 5. Participacion de lineas de negocio actuales



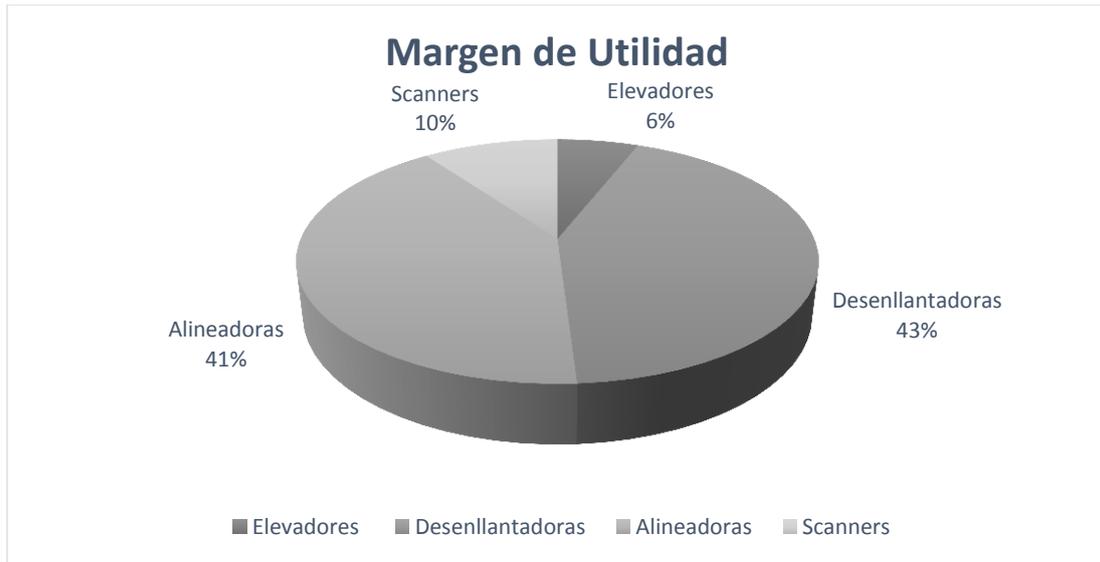
Fuente: Consino, 2017

Anexo 6. Participacion de Equipamiento Automotriz



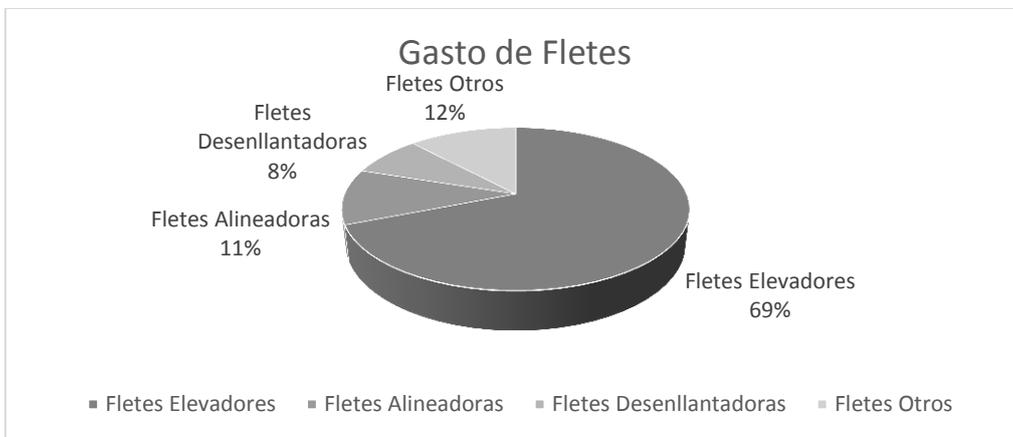
Fuente: Consino, 2017

Anexo 7. Margen de Utilidad – Equipamiento Automotriz



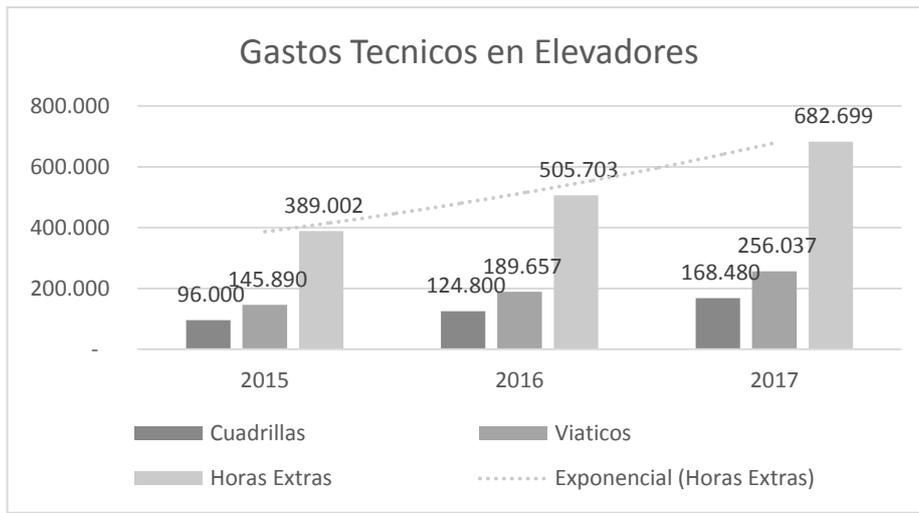
Fuente: Consino, 2017

Anexo 8. Gasto de Fletes – Equipamiento Automotriz



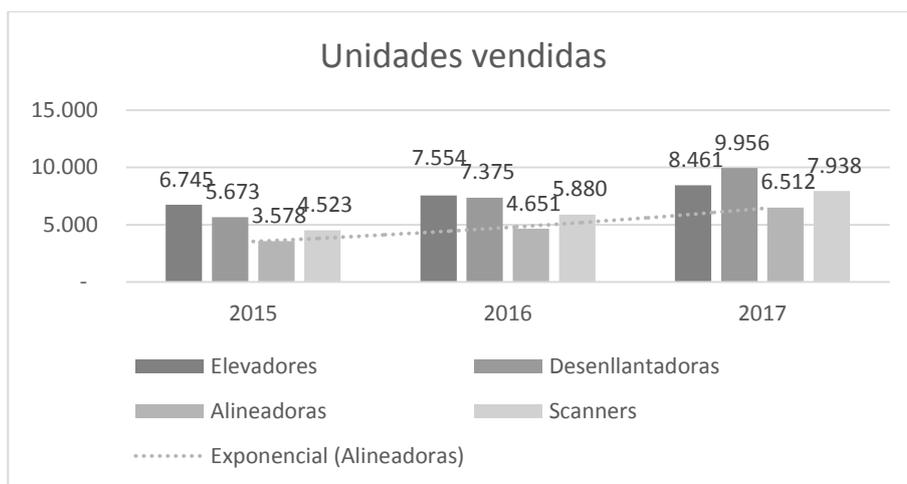
Fuente: Consino, 2017

Anexo 9. Gasto de Tecnicos – Elevadores Walker



Fuente: Consino, 2017

Anexo 10. Unidades Vendidas – Equipamiento automotriz



Fuente: Consino, 2017



Washington Giovanni Noboa Veloz

NOTA DE ESEÑANZA

▪ Síntesis del caso

Ricardo Rojas, es el recién nombrado gerente general de la compañía Consino, tiene una experiencia previa, pues viene de ser responsable de la línea de neumáticos, que representa el 23% de la compañía. Tiene un reto importante en proporcionar un margen superior al entregado por la antigua administración, por lo tanto tiene que evaluar los posibles escenarios que están generando un excesivo gasto, afectando y produciendo que el margen se reduzca. Por un lado tiene la posición fundamentada de su Gerente de Operaciones que es minimizar los costos de operación, entre ellos las horas extras que están generando los técnicos al instalar los elevadores, el traslado y flete hacia la entrega al cliente que ha crecido considerablemente, costos de almacenamiento por la compra de elevadores, cuya cuota de compra es de mínimo 150 unidades por pedido bajo los términos del contrato actual y por otro lado también la posición fundamentada de su Gerente de Ventas, que el perder la representación de elevadores conllevaría a que también perdamos la de desenllantadoras, scanners y alineadoras, con lo cual las ventas de la unidad de negocio de equipamiento automotriz bajara considerablemente afectando al presupuesto anual de ventas, la decisión que tome, cambiara lo que Consino ha sido hasta el momento. Es momento de tomar una decisión.

Existen dos opciones:

1. Mantener los elevadores en el portafolio de productos
 - Que acciones se deberían hacer para minimizar el gasto operacional.
2. Suprimir los elevadores y seguir con los productos de marca Walker
 - Que acciones se deberían realizar para reemplazar la cuota de ventas que dejaría esta línea

Asignaturas y público para uso del caso.

El caso está dirigido a estudiantes de postgrado en las áreas de Gerencia de Proyectos, Marketing y Administración de empresas, que estén cursando clases sobre: Operaciones, Finanzas, Negociación, Marketing, Estrategia Producto Precio, Mercado Objetivo.

Tema: Perdida significativa de Margen

Elevadores automotrices Walker

Subtemas:

- Participación de mercado
- Contribución en margen de la línea de negocio
- Gasto Operativo de la línea de negocio
- Toma de decisiones y estrategia

Objetivos de enseñanza

- Enseñar a los estudiantes que puedan discernir entre la estrategia de marketing y posicionamiento de marcas
- Instruir a los estudiantes sobre la eficiencia operacional; enfoca fuertemente el análisis de costos de la cadena de suministro y los beneficios de productos denominados “anclas”, crecimiento en ventas
- Perfeccionar a los estudiantes sobre la toma de decisiones, generar destrezas de análisis de variables y estrategia de mercado
- Adiestrar a los estudiantes, las fases de un proyecto, principalmente de sus costos, alcance y tiempo de ejecución.
- Identificar los indicadores del tablero de control que brinde visibilidad sobre los márgenes de utilidad a nivel de línea de negocio

Lectura de los siguientes libros y capítulos:

- Administración Industrial y General: Principios de la administración científica Henry Fayol Capítulo 1: Principios Generales de Administración
- Administración estratégica Robbins Coulter Capítulo 9: Administración Estratégica. Capítulo 11: Ventaja Competitiva
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): Capítulo 7: Gestión de Costo. Capítulo 11: Gestión del Riesgo

▪ Planeación de actividades y tiempo de aplicación

1. Antes de la sesión (tiempo estimado)

Lectura y análisis individual del caso, previo a la clase.

2. Durante la sesión de clases (45 minutos)

Se trabajara grupo de máximo 3 personas, y en dos partes 10 minutos para la lectura del material, argumentos de cada involucrado y 35 minutos para que se pueda trabajar en equipo y en donde podrán compartir sus argumentos y criterios sobre el caso simulando sus roles:

Persona 1: Rol de Ricardo Rojas

Persona 2: Rol de Miguel Enríquez

Persona 3: Rol de Dionisio Arteaga

Cada grupo deberá tomar el rol de Rojas, Gerente General de Consino, y desarrollar las preguntas detonantes, seleccionando al menos una alternativa de solución a la problemática que presenta el caso.

3. Sesión plenaria (60 minutos)

Se seleccionará un representante de cada grupo, el mismo que deberá presentar sus argumentos y posibles soluciones a las preguntas detonantes del caso. Y tendrán 15 minutos para responder preguntas y dudas que tengan sus compañeros de clase.

Existen varios escenarios que el estudiante puede optar con el fin de solucionar el problema.

Entre estos escenarios, tenemos la decisión de eliminar la línea de elevadores de la compañía vs mantenerla como hasta ahora. En cualquier de los dos casos, nos ayuda a tomar acciones que sustenten nuestras decisiones. Por lo tanto se trata de una decisión estratégica para la compañía, que afectara a su futuro.

Preguntas detonantes:

Lectura:

1. ¿Qué tipo de estrategia, propondría usted si fuera Enríquez? Y Porque
2. ¿En qué factores basaba su éxito Ricardo Rojas?
3. ¿Si usted fuera Rojas, que decisión tomaría, eliminaría los elevadores Walker de la compañía o los seguiría distribuyendo aun cuando estén afectando al margen de utilidad?
4. ¿Cuál es el tipo de estrategia que propondría usted si fuera Arteaga, para reemplazar la cuota de venta de los elevadores?
5. ¿Qué tipo de explicación dará al directorio con base en la decisión que ha tomado, tomando en cuenta que quien lo preside, es quien trajo la línea Walker a la empresa?

RESPUESTAS:

1. ¿Qué tipo de estrategia, propondría usted si fuera Enríquez? Y Porque
 - a. En búsqueda de la eficiencia operacional:
 - i. Re-negociación de contratos con el fabricante, para poder colocar pedidos en función de la venta y mejorar los parámetros de garantía.
 - ii. Las instalaciones de elevadores, que se las realicen únicamente en días laborables y en horario de trabajo. Eliminar por completo la instalación los fines de semana.
 - iii. Inversión en el almacenamiento vertical de elevadores con el fin de aprovechar el espacio y bajar el costo de bodegaje por metro cuadrado.
 - iv. Negociación de tarifas por volumen, para las instalaciones.
 - b. Bajar costos:
 - i. De bodegaje: con inversión en la bodega de lubricantes, para almacenar en forma vertical elevadores en esa bodega
 - ii. De traslado: Adquiriendo una plataforma propia que pueda realizar estas entregas, apalancándose con otros equipos. Planificar los traslados y entregas con 72 horas de anticipación con el fin de garantizar un costo menor.
 - c. Eliminar la línea de elevadores y potenciaría la entrada de equipamiento automotriz directo.

2. ¿En qué factores basaba su éxito Ricardo Rojas?
 - a. El éxito de Ricardo Rojas, se basa en la austeridad, enfocarse en los detalles mínimos de costo de cada línea, bajar los costos de producción y el costo fijo de manera relacional.
 - b. Indicadores de desempeño que permitan monitorear cualquier desviación en costo y gasto.
 - c. En la negociación por volumen, renegociar los contratos de representación con principales marcas.
3. ¿Si usted fuera Rojas, que decisión tomaría, eliminaría los elevadores Wallker de la compañía o los seguiría distribuyendo aun cuando estén afectando al margen de utilidad?
 - a. Si, eliminaría la línea de elevadores
 - b. Potenciaría la entrada de equipamiento automotriz sin necesidad de que adquieran por los elevadores.
 - c. Negociación con el fabricante, únicamente para equipos que me generan rentabilidad, el know how de clientes lo tiene Consino, por lo tanto si no se logra una negociación sin elevadores, se busca alternativas en el mercado, y de no encontrarlas en el corto tiempo, elimina la línea enfocándose en lo que verdaderamente genera margen.
4. ¿Cuál es el tipo de estrategia que propondría usted si fuera Arteaga, para reemplazar la cuota de venta de los elevadores?
 - a. Subir el precio a los elevadores y bajar un % el precio a los demás productos de la misma marca
 - b. Dar financiamiento con una tasa de interés mayor que la banca al cliente, con el fin de cubrir nuestros costos fijos.
 - c. Trabajar en conjunto con el área de Marketing con el objetivo de promocionar los equipos de la marca completa, con énfasis en la venta de elevadores para generar más venta por volumen.
5. ¿Qué tipo de explicación dará al directorio con base en la decisión que ha tomado, sabiendo que quien lo preside, es quien trajo la línea Walker a la empresa?
 - a. La explicación debe ser totalmente numérica, enfocándose en el margen, siendo consecuente con el ofrecimiento al llegar a la Gerencia General de incrementar el margen.
 - b. Hiciera participe al presidente del directorio de la decisión previamente, con el objetivo de que conozca de primera mano lo que ira en la presentación.

EPÍLOGO:

La decisión de la empresa, finalmente fue plantearse como objetivo, en maximizar la eficiencia operacional, se mantuvo los elevadores automotrices Wallker, debido a que su posicionamiento en el mercado, era indiscutiblemente una fortaleza que brindaba un apalancamiento a las otras categorías, marcas e incluso productos de la misma línea. La eficiencia operacional, se dio con ciertos parámetros que eviten el gasto excesivo, como, por ejemplo: instalaciones fines de semana, salvo que el cliente lo pague, alimentación del personal con una tarifa fija mínima por cada comida, escalamiento a la fábrica directamente para automatizar la instalación con equipos con succiones neumática y así evitar que se envíe 4 personas para la instalación de un elevador.

Adicionalmente y que va de la mano de la eficiencia operativa, es automatizar el almacenamiento en forma vertical, con modelos empotrados en la pared, evitando el espacio horizontal que incrementa el costo del metro cuadrado de almacenamiento.

Los movimientos solicitados por clientes y traslados para la entrega serán incluidos en la facturación de servicio como un ítem adicional.

Los elevadores actualmente son el numero 1 a nivel nacional con una participación de mercador del 80%, y la competencia alcanza el 33%, por este motivo adicionalmente podemos incrementar el valor percibido

La innovación de estos equipos está permitiendo que ya no sea necesario una instalación tan costosa, debido al desarrollo de elevadores Walker electrónicos y neumáticos por ejemplo los que muestro a continuación. Lo que permite seguir siendo los líderes en estos equipos.



Elevador electro-hidráulico de 3.2 Tn de doble tijera



Elevador electro-hidráulico de 3.0 Tn