

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA  
COMUNICACIÓN**

**ESCUELA DE PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

PROPUESTA DE MEJORA EN LOS SERVICIOS DE VENTA Y POST  
VENTA DE LA EMPRESA PERU MOTORES H.G. S.A.C. EN LA TIENDA  
DE VÍA DE EVITAMIENTO KM 3.9, AREQUIPA – PERÚ, 2021- 2023.

José Enrique Zúñiga Rubina

**Para la obtención del Título Profesional de:**

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2023**

## Reporte de Turniting

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PROPUESTA DE MEJORA EN LOS SERVICIOS DE VENTA Y POST VENTA DE LA EMPRESA PERU MOTORES H.G. S.A.C. EN LA TIENDA DE VÍA DE EVITAMIENTO KM 3.9, AREQUIPA – PERÚ, 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>10</b> %	<b>10</b> %	<b>2</b> %	<b>2</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulasalle.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>virtual.urbe.edu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>5</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>6</b>	<b>repositorio.upagu.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %

8	Fuente de Internet	<1 %
9	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
11	uniminuto-dspace.scimago.es Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	www.contexto.org Fuente de Internet	<1 %
14	Mette Ungermann Fredskild, Sharleny Stanislaus, Klara Coello, Sigurd Melbye et al. "Impact of Modification to DSM-5 Criterion A for Hypomania/Mania in Newly Diagnosed/First Episode Bipolar Patients - Findings From the Prospective BIO Study", Research Square, 2020 Publicación	<1 %
15	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
16	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %

17	<a href="http://revistas.ecotec.edu.ec">revistas.ecotec.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec">bibdigital.epn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://catalogobiblioteca.unapec.edu.do">catalogobiblioteca.unapec.edu.do</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://confianzaespera.fun">confianzaespera.fun</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %

29	<b>Submitted to Universidad Peruana de Las Americas</b> Trabajo del estudiante	<1 %
30	<b>www.cesla.com</b> Fuente de Internet	<1 %
31	<b>Submitted to Universidad EAN</b> Trabajo del estudiante	<1 %
32	<b>abelegoavil.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<1 %
33	<b>elportaldeempleo.com</b> Fuente de Internet	<1 %
34	<b>repositorio.unan.edu.ni</b> Fuente de Internet	<1 %
35	<b>www.acorn-redecom.org</b> Fuente de Internet	<1 %
36	<b>www.polodelconocimiento.com</b> Fuente de Internet	<1 %
37	<b>cursos.iplacex.cl</b> Fuente de Internet	<1 %
38	<b>expansion.mx</b> Fuente de Internet	<1 %
39	<b>www.iutep.tec.ve</b> Fuente de Internet	<1 %
40	<b>www.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
41	<a href="http://aig7.info">aig7.info</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://rcta.unah.edu.cu">rcta.unah.edu.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://repositorio.lamolina.edu.pe">repositorio.lamolina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://repository.upb.edu.co">repository.upb.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://sites.google.com">sites.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://transparencia.paipa.gov.co">transparencia.paipa.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://tunegociomasvisible.com">tunegociomasvisible.com</a> Fuente de Internet	<1 %

52	<a href="http://www.telecorp.cl">www.telecorp.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
53	Barbecho Arellano Tito. "Las prestaciones sociales en el trabajador postal del D.F.", TESIUNAM, 1981 Publicación	<1 %
54	Farfán Heredia Berenice. "Etnoecología purépecha : motivos y consecuencias del manejo de plantas silvestres y hongos intercambiados en mercados tradicionales", TESIUNAM, 2019 Publicación	<1 %
55	<a href="http://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net">bibliotecaunapec.blob.core.windows.net</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://repositorio.uho.edu.cu">repositorio.uho.edu.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://transportesynegocios.wordpress.com">transportesynegocios.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.bioalimentar.com.ec">www.bioalimentar.com.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
62	<a href="http://www.derco.cl">www.derco.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://www.gepvp.org">www.gepvp.org</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.marketplace.es">www.marketplace.es</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://contactcentersonline.com">contactcentersonline.com</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://invawin.com">invawin.com</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://minerva-access.unimelb.edu.au">minerva-access.unimelb.edu.au</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://repositorio.uisrael.edu.ec">repositorio.uisrael.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

73	<a href="http://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://www.byt.cl">www.byt.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://www.huffingtonpost.com">www.huffingtonpost.com</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://www.noticiasbolivianas.com">www.noticiasbolivianas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://www.notivox.com">www.notivox.com</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.perucontable.com">www.perucontable.com</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://www.readbag.com">www.readbag.com</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://www.region-ingolstadt.bayern.de">www.region-ingolstadt.bayern.de</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

85	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
86	EVALUACION Y GESTION AMBIENTAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA EVAGAM S.A.C.. "DIA para el Proyecto Planta de Tratamiento de Residuos Cajamarquilla- IGA0012802", R.D. N° 00138-2020-SENACE- PE/DEIN, 2021 Publicación	<1 %
87	<a href="http://bibliotecas.unsa.edu.pe">bibliotecas.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
88	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
89	<a href="http://dspace.utb.edu.ec">dspace.utb.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas  Activo

Excluir bibliografía  Activo

Excluir coincidencias  Apagado

## Tabla de contenido

Resumen .....	16
Introducción .....	17
Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo	18
1.1 Descripción de la empresa .....	18
1.1.1 Datos de la Empresa. ....	18
1.1.2 Actividad Empresarial .....	18
1.1.3 Estructura Organizacional.....	19
1.1.4 Fecha de Inicio .....	20
1.1.5 Fecha de Término .....	21
1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas .....	21
1.2.1 Descripciones del Puesto o del Área .....	21
Capítulo II: Diagnóstico Situacional	24
2.1 Análisis Situacional.....	24
2.1.1 Análisis Externo (PEST).....	24
2.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	34
2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	35
2.1.4 Análisis Interno (AMOFHT).....	36
2.1.5 Cadena de Valor .....	44
2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	47
2.1.7 Matriz FODA .....	49
2.2 Priorización y Definición de la Problemática .....	50
2.2.1 Planteamiento de Problemáticas.....	50
2.2.2 Priorización de las Problemáticas.....	51
Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas	53

3.1 Experiencia 1. ....	53
3.1.1 Denominación .....	53
3.1.2 Objetivo.....	53
3.1.3 Antecedentes .....	53
3.1.4 Marco Teórico. ....	55
3.1.5. Metodología aplicada.....	60
3.1.6 Recursos utilizados: .....	60
3.1.7 Resultados: .....	61
3.1.8 Análisis Ex-ante: .....	65
3.1.9 Análisis Ex-post: .....	67
3.1.10 Logros: .....	68
3.1.10 Comparación ex ante – ex post .....	71
3.1.11 Conclusiones de la experiencia 1 .....	73
3.2 Experiencia 2. ....	74
3.2.1 Denominación .....	74
3.2.2 Objetivo.....	74
3.2.3 Antecedentes .....	74
3.2.3.2 Antecedentes Nacional.....	76
3.2.4 Marco Teórico. ....	77
3.2.5 Metodología aplicada.....	85
3.2.6 Recursos utilizados: .....	85
3.2.7 Resultados: .....	86
3.2.8 Análisis Ex-ante .....	91
3.2.9 Análisis Ex-post .....	94
3.2.10 Logros: .....	96

3.2.11 Comparación ex ante – expost .....	98
3.2.12 Conclusiones de la experiencia 2 .....	99
3.3 Participación del Autor .....	100
3.3.1 Descripción de participación del autor en la mejora 1 .....	100
3.3.2 Descripción de participación del autor en la mejora 2 .....	101
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones .....	103
4.1 Conclusiones .....	103
4.2 Recomendaciones.....	104
Referencia.....	105
Apéndice.....	116
Anexo .....	122

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Actividades económicas de Perumotors.</i>	19
Tabla 2. <i>Matriz de perfil competitivo de concesionarias de vehículos en Arequipa</i>	34
Tabla 3 <i>Matriz evaluación de factores externos (EFE)</i>	35
Tabla 4. <i>Matriz de evaluación de Factores Internos</i>	47
Tabla 5. FODA	49
Tabla 6. <i>Tabla de estrategias DA, DO, FA y FO</i>	50
Tabla 7. <i>Lista de problemáticas</i>	51
Tabla 8. <i>Priorización de las problemáticas</i>	51
Tabla 9. <i>Metodología ABC</i>	52
Tabla 10. <i>Acciones de la postventa</i>	56
Tabla 11. <i>Recursos experiencia 1</i>	60
Tabla 12. <i>Cantidad de usuario en último trimestre del 2020.</i>	66
Tabla 13. <i>Ponderado de valoración en la encuesta del servicio de Post Venta</i>	68
Tabla 14. <i>Clasificación de clientes satisfechos consolidado 1er Trimestre 2021</i>	70
Tabla 15. <i>Cantidad del uso de servicio de post venta en el primer trimestre del 2021</i>	70
Tabla 16. <i>CRM, alcances</i>	81
Tabla 17. <i>Recursos experiencia 2.</i>	85
Tabla 18. <i>Resumen de cantidades de ventas 2021-2022</i>	92
Tabla 19. <i>Resumen de cantidades de ventas 2021-2022</i>	92
Tabla 20. <i>Resumen de cantidades de ventas 2021-2022</i>	95
Tabla 21. <i>Resumen de cantidades de ventas 2022</i>	95
Tabla 22. <i>Cantidad de ventas en el 1er Cuatrimestre del 2022</i>	96
Tabla 23. <i>Tiempo de la realización de compra el 1er Cuatrimestre – 2022</i>	97

Tabla 24. <i>Matriz FODA</i>	116
Tabla 25. <i>Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Enero 2021</i>	117
Tabla 26. <i>Clasificación de clientes satisfechos – Enero 2021</i>	118
Tabla 27. <i>Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Febrero 2021</i>	118
Tabla 28. <i>Clasificación de clientes satisfechos – Febrero 2021</i>	119
Tabla 29. <i>Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Marzo 2021</i>	119
Tabla 30. <i>Clasificación de clientes satisfechos – Marzo 2021</i>	120
Tabla 31. <i>Cantidad de ventas Diciembre - 2021</i>	120
Tabla 32. <i>Cantidad de ventas Enero - 2022</i>	120
Tabla 33. <i>Cantidad de ventas Febrero - 2022</i>	120
Tabla 34. <i>Tiempo de la realización de compra Diciembre - 2021</i>	121
Tabla 35. <i>Tiempo de la realización de compra Enero - 2022</i>	121
Tabla 36. <i>Tiempo de la realización de compra Febrero - 2022</i>	121
Tabla 37. <i>Cantidad de ventas Marzo – 2022</i>	121
Tabla 38. <i>Cantidad de ventas Abril – 2022</i>	122
Tabla 39. <i>Tiempo de la realización de compra Marzo – 2022</i>	122
Tabla 40. <i>Tiempo de la realización de compra Abril– 2022</i>	122

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama de Perumotor</i>	19
Figura 2. <i>Organigrama del Área Comercial de Perumotor</i>	20
Figura 3. <i>Cadena de Valor</i>	44
Figura 4. <i>Diagrama de Pareto</i>	52
Figura 5. <i>Las interconexiones de la post venta</i>	56
Figura 6. <i>Mapa mental del diagnóstico del servicio de Post Venta</i>	64
Figura 7. <i>Proceso de post venta de Perumotor 2020.</i>	65
Figura 8. <i>Proceso de post venta de Perumotor 2021.</i>	67
Figura 9. <i>Comparación valoración promedio de satisfacción del cliente</i>	71
Figura 10. <i>Comparación de cantidad clientes satisfechos</i>	72
Figura 11. <i>Comparación cantidad de uso del servicio de post venta</i>	72
Figura 12. <i>Diagrama concluyente de la experiencia 1.</i>	73
Figura 13. <i>Mapa mental del diagnóstico de las Técnicas de venta en la atención al cliente</i>	90
Figura 14. <i>Proceso de venta, 2021.</i>	91
Figura 15. <i>Proceso de venta, 2021</i>	94
Figura 16. <i>Gráfico de la cantidad de ventas en el 1er Cuatrimestre del 2023</i>	96
Figura 17. <i>Gráfico del tiempo de la realización de compra el 1er Cuatrimestre – 2022</i>	97
Figura 18. <i>Comparación promedio experiencia 2 – Ex ante</i>	98
Figura 19. <i>Comparación promedio experiencia 2 – Ex Post</i>	98
Figura 20. <i>Diagrama concluyente de la experiencia 1.</i>	100

## Resumen

El presente informe de suficiencia profesional, tiene como principal punto, la mejora de las problemáticas encontradas sobre la baja calidad de atención al cliente en los servicios de venta y post venta del área comercial de Perumotor. Donde se propuso y ejecuto acciones de mejoras en las actividades del proceso de post venta, como un mayor acercamiento al cliente cuando no se desea el servicio, mayor facilidad en entrega de información y medición de la satisfacción del cliente, así también se propuso y ejecuto la segunda experiencia, implementación de una técnica de ventas (SPIR) para los asesores comerciales, donde consiste en no esperar a los clientes, si no buscarlos y que en el proceso de compra, generar un vínculo cliente – asesor, mediante el uso de las preguntas de la técnica SPIR, que ayuda al cliente a poder generar sus propias preguntas y responderlas, haciendo esto que tengan mayor seguridad en la compra. Se concluyo que las dos experiencias presentadas, han traído mejoras en el servicio de post venta, generando un 80% de satisfacción en el servicio mencionado, así la mejora de ventas, trajo un aumento de cerca del 120% en ventas de automóviles y redujo el tiempo de conversión de ventas en un 52%, lo que genera una rotación positiva de los stocks de vehículos. Por ello se expresa que las acciones realizadas en el presente informe, ayudaron de manera positiva a Perumotor.

## **Introducción**

El presente informe, lo desarrolla el autor que ocupa el puesto de asesor comercial y que ejecuto dos experiencias de mejora en el área comercial de la empresa Perumotor, estas mejoras fueron planeadas y ejecutas entre el 2022 y 2023. El informe se desglosa en cuatro capítulos:

Capitulo uno. Donde se describe a la empresa y sus diferentes actividades primarias y secundarias que ofrece Perumotor, asi como tambien se describe el puesto y funciones que cumple el autor como asesor comercial.

Capitulo dos. Se desarrolla el análisis situacional de Perumotors, para el análisis externo, se utilizo el analisis PEST y matriz de perfil competitivo (MPC), para el analisis interno, se utilizo el análisis AMOFHT y análisis de la cadena de valor, para poder hallar el FODA de la empresa y analizar las problematicas a solucionar.

Capitulo tres. Se desarrolla las dos experiencias de mejora de procesos de post venta y la implementación de la técnica de venta en proceso de este, que son realizado para el area comercial de la empresa.

Capitulo cuatro. Se desarrolla las conclusiones del informe, de los resultados de las experiencias presentadas y así mismo se desarrolla recomendaciones, continuando con la premisa de mejora continua para Perumotor.

## **Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo**

### **1.1 Descripción de la empresa**

La empresa, Peruana de Motores H.G.S.A.C. (en adelante Perumotor), inicia actividades con este nombre comercial el primero de Diciembre del 2004, llamándose antes Panamotors SRL. Perumotor, es una empresa concesionaria de vehículos automovilísticos y motocicletas de las marcas: Honda, Volkswagen, Hyundai, Audi, Chevrolet, Mitsubishi y FUSO. Que se encarga de la importación, comercialización y mantenimiento (Servicios; preventivos y correctivos) de los vehículos de estas marcas. Cuenta con una experiencia en el mercado nacional de 30 años, abarca 16 tiendas que se expanden en Lima, Juliaca, Tacna, Mollendo y su agencia principal en Arequipa.

#### ***1.1.1 Datos de la Empresa.***

Perumotor HG Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con Registro Único de Contribuyente (RUC), 20453919651, registrándose el día 26 de Noviembre del 2004, su domicilio fiscal se ubica en Cerro Colorado, Vía de Evitamiento Km. 3.9 Z.I. Irrigación Zamacola Lateral “F”, en la provincia y departamento de Arequipa, cuenta con dos apoderados legales, y la Gerencia General la asume Carlos Fernandez F., desde el 17 de Setiembre del 2019, su dominio de internet es; <https://www.perumotor.com.pe/>.

#### ***1.1.2 Actividad Empresarial***

Perumotor, inicio sus actividades empresariales en la ciudad de Arequipa, donde empezó comercializando en la agencia ubicada en la Av. La Marina - Arequipa. Después de un tiempo decidido expandirse a Tacna, seguido a Lima, posteriormente en Juliaca y por último en Mollendo. Posicionándose como una de las concesionarias más grandes en todo el Sur del país. Asu vez, la expansión demográfica fue acompañada con una expansión en las marcas, abarcando más porcentaje del mercado automovilístico.

Poco a poco al expandirse en la venta, fue mejorando su área de mantenimiento, donde brindan cuatro tipo de servicios, servicio preventivo, servicio correctivo, servicio de pintura y carrocería y venta de repuestos y accesorios originales de las marcas.

**Tabla 1.** *Actividades económicas de Perumotor.*

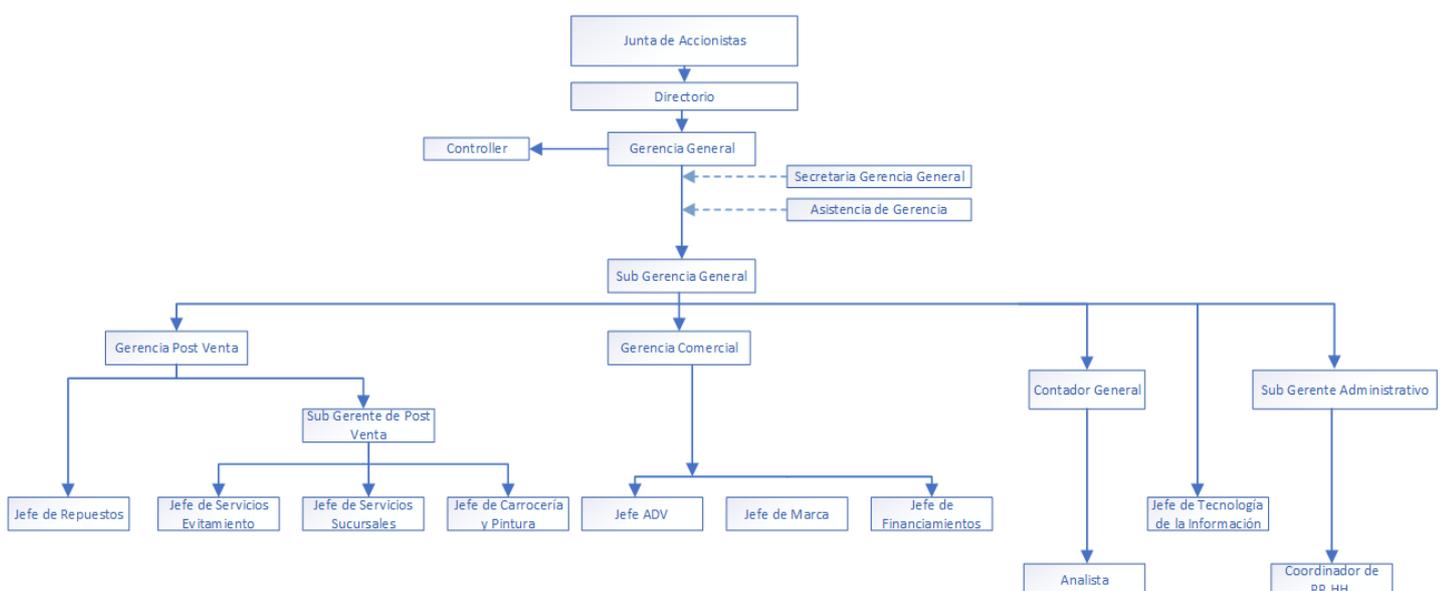
Actividad	Código de Actividad	Nombre de la Actividad
Principal	4510	VENTA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES
Secundaria	4520	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES

Extraída de Consulta SUNAT, 2023.

### 1.1.3 Estructura Organizacional

**Figura 1.** *Organigrama de Perumotor*

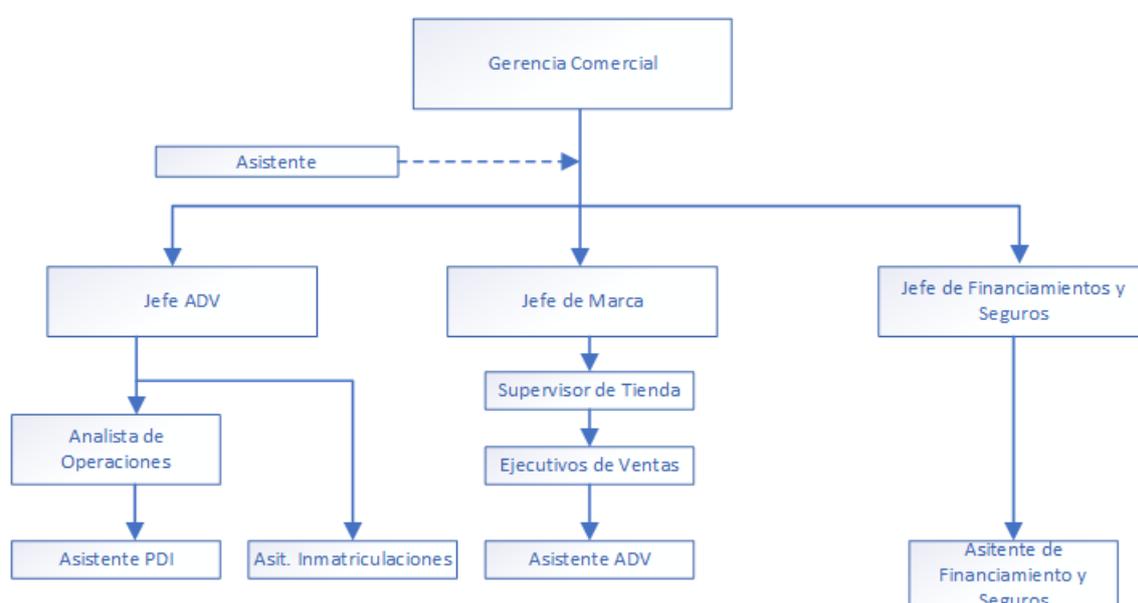
Nota: Extraído de documentación interna de la empresa Perumotor



La estructura organizacional de Perumotor, se forma con una alta gerencia, compuesta por Directorio, y Gerencia General, encargados de generar las directrices

para toda la corporación, seguido de una Gerencia Media, compuesta por dos Áreas Operativas (Post venta y Comercial) y Áreas de apoyo (Contabilidad y Administración), que ellos cumplen las directrices generales y velan por el desarrollo operativo óptimo de la empresa en sus diferentes sucursales en todo el Perú, así mismo trabajan con 8 jefaturas que gestionan y ven el cumplimiento directo de cada puesto en las empresas, cuentan con 195 trabajadores a febrero del 2023 (SUNAT, 2023).

**Figura 2.** Organigrama del Área Comercial de Perumotor



Nota: Extraído de documentación interna de la empresa Perumotor

En el área comercial, se maneja con una gerencia media y con tres jefaturas, siendo la jefatura de marca, el departamento que consume más recursos humanos, en comparación de las tres jefaturas, ya que es el departamento directamente responsable de las ventas de la empresa. En el área comercial cuentan con 69 personas laborando, siendo el 35% de la fuerza laboral total de Perumotor.

#### **1.1.4 Fecha de Inicio**

El titulado inicio su contrato laboral el día; 17 de febrero del 2020.

### ***1.1.5 Fecha de Término***

El titulado hasta la fecha continúa laborando en Perumotor.

## **1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas**

### ***1.2.1 Descripciones del Puesto o del Área***

#### **1.2.1.1 Denominación del Área**

Área Comercial.

#### **1.2.1.2 Puesto ocupado**

Asesor Corporativo.

#### **1.2.1.3 Funciones**

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Normas y Procedimientos de la Empresa.
- Cumplir con las metas asignadas.
- Elaborar cotizaciones y ofrecer alternativas de unidades, financiamiento, accesorios, seguros de acuerdo con sus necesidades.
- Asesorar a los clientes para la compra de las unidades, financiamiento, accesorios y seguro que ofrecemos.
- Generar la solicitud de unidad en el sistema, y crear la orden de pedido.
- Crear la información del cliente de ser necesario.
- Elaborar la solicitud de devolución de dinero de clientes por anticipos o cancelaciones y enviarla a la Asistente de ADV.
- Informar sobre los beneficios que ofrece la empresa.
- Administrar información real y actual del producto, usando las herramientas adecuadas para asegurar la competitividad permanente.

- Buscar y elaborar proformas de prospectos de clientes.
- Solicitar al cliente los documentos necesarios para realizar el trámite de financiamiento.
- Hacer seguimiento al estado de avance de los financiamientos.
- Hacer seguimiento a todas las operación y cotizaciones a su cargo.
- Hacer seguimiento y revisar las inscripciones de unidades.
- Mantener al día el sistema de seguimiento asignado.
- Hacer seguimiento a la facturación de anticipos de unidades.
- Hacer seguimiento a la facturación de la unidad.
- Solicitar al área de ADV la asignación de stock de la unidad separada o cancelada.
- Ingresar información sobre los pagos de la unidad en el sistema.
- Reunir la documentación necesaria para solicitar la inscripción en RRPP y entregar a quien corresponda.
- Coordinar y entregar tarjeta de propiedad y placas al cliente.
- Apoyar en el desplazamiento de unidades para su exhibición y entrega.
- Solicitar y hacer seguimiento al equipamiento de unidades que se requiera.
- Programar y ejecutar la correcta entrega de unidades en coordinación con ADV.
- Programar visitar a clientes potenciales.
- Incrementar la cartera de ventas.
- Fidelizar al cliente para asegurar una nueva venta.
- Promover la tasación de vehículos en parte de pago.
- Solicitar y hacer seguimiento a contabilidad anulaciones, notas de crédito según el caso para re facturación de comprobantes.
- Asistir y aprobar las capacitaciones de Perumotor y la Marca.

- Cumplir con los resultados establecidos por la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno.
- Otras que le asigne su jefe inmediato

#### **1.2.1.4 Cargos a Reportar**

- Jefe de marca
- Jefe de tienda

#### **1.2.1.5 Cargos que le Reportan**

- No se reportan.

## Capítulo II: Diagnóstico Situacional

### 2.1 Análisis Situacional

#### 2.1.1 Análisis Externo (PEST)

##### Político

**Riesgo país.** El riesgo país actual a marzo del 2023 se ubica en 216 puntos, aumentando en 25 puntos a fines de febrero, y el riesgo país de Latinoamérica a marzo del 2023, se ubicó con 484 puntos, 53 puntos más de los registrados a fines de febrero (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023). El riesgo país de Perú tuvo un incremento en el mes principalmente por las presiones políticas que se vivió, por el nivel de tasa de interés de referencia nacional y del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), así por los riesgo colaterales que viven en la región latina. Mientras se tenga un riesgo país con un puntuación lo más cercana a 100 o menor, es un indicativo de confianza para las inversiones extranjeras, ya que expresa que el país cuenta con un sistema financiero estable, con una política saludable para poder invertir en este.

**Estabilidad política.** El inicio del año 2023, fue bastante turbulento sobre todo para la política peruana ya que, con el fallido golpe de estado cometido por Pedro Castillo, así como la investidura de Dina Boluarte que fue duramente cuestionada tanto de manera local como internacional, que esto ocasiono duros enfrentamientos entre la población civil y las fuerzas policiales y militares, dejando decenas de heridos y más de medio ciento de fallecidos (Santaeulalia, 2023). Para finales del primer trimestre, la situación que se agravo a inicios de año, se fue apagando, debido a los indicadores macroeconómicos que fueron volviendo a la normalidad, como el tipo de cambio a dólar, mejora del Índice de Precios del Consumidor (IPC), nivel de confianza de inversión, entre otros.

**Regulaciones Gubernamentales.** Son las diferentes reglas que impone el estado para el desarrollo de las diferentes actividades económicas, las principales regulaciones para el inicio de una actividad comercial, es; reservar el nombre, elaborar la minuta de constitución, abonar el capital, elaborar la escritura pública e inscribirla en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), e inscribir el RUC (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023). Así mismos algunas regulaciones que gestionan el gobierno, apoyan a las industrias a poder generar más dinamismo económico, por ejemplo, en la industria automotriz, en la importación de vehículos, se tiene una liberación progresiva de impuestos (Avila y Rodríguez, 2022).

**Políticas fiscales.** Las políticas fiscales, son manejadas por el gobierno nacional, con su ente encargado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quien formula el presupuesto anual, y determina el porcentaje de déficit fiscal que para el 2023, se estima un gasto fiscal del 2,4% del Producto Bruto Interno (PBI) (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023), siendo un gasto menor al del año 2022. La política fiscal seguirá siendo expansiva, pero en menor nivel a comparación de los años anteriores que sufrió la pandemia del covid-19. La deuda pública para este año, se prevé que será de 30% del PBI, aproximadamente (FMI, 2023), cerca de un 6% menos a comparación del año 2022 y 7% del 2021, esta disminución en la deuda esta arraigada a la baja del gasto fiscal.

**Elecciones locales, estatales y nacionales.** El 2 de Octubre del 2022, se celebró las elecciones regionales y municipales, por el periodo de cuatro años (2023-2026), donde en la región de Arequipa, ganó el partido YO AREQUIPA, encabezado por el Sr. Rohel Sanchez, y en las elecciones municipales en Arequipa, ganó el partido JUNTOS POR EL DESARROLLO DE AREQUIPA, encabezado por el Sr. Víctor Hugo Rivera

(Oficina Nacional de Procesos Electorales, [ONPE], 2022). Sin embargo, para Julio del 2023, continuaran con estas elecciones en 11 distritos del país (en distritos de; Arequipa, Cajamarca, Huancavelica, Cusco, Huánuco, Amazonas, Ancash y Lima), en las que fueron declarados nulos las elecciones por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) (JNE, 2022).

**Cambios en las leyes fiscales.** El país cuenta con una sólida recaudación tributaria, sin embargo, al aplicar cambios o modificaciones en las leyes fiscales, hacen peligrar la correcta recaudación ordinaria, modificaciones como, exoneraciones del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) e Impuesto General a las Ventas (IGV), la reconstrucción del Fondo de Estabilización Fiscal, o la devolución a turistas extranjeros del IGV consumido durante su estadía en el país. Si bien son reformas que generan costos fiscales, expertos en la materia indican que estos costos no son altamente riesgosos en la recaudación ordinaria, pero si continúan aplicándose en un tiempo mayor a lo establecido o si se siguen regulando técnicamente estas reformas, allí el riesgo se elevaría considerablemente (Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM], 2022; Gestión, 2023).

## **Económico**

**Nivel de ingresos disponibles.** Para el primer trimestre del 2023, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023), indica que el salario promedio mensual es de S/. 1840.90, un 3% mayor al salario promedio mensual del último trimestre del 2022, y un mayor salario (12%) a comparación del primer trimestre del 2022 y un 19% mayor a comparación del mismo trimestre del 2021, en relación al sueldo promedio mensual por género, hubo un aumento para varones en S/. 180.9 y en mujeres en S/. 235.9, en relación a las industrias, el comercio tuvo un crecimiento salarial promedio del 20%, la

industria manufacturera tuvo un incremento salarial promedio de 18%, los servicios solo tuvieron un incremento del 10%, la industria que tuvo un decrecimiento de 1,3% salarial promedio fue la de construcción, la población y muestra extraído para estos indicadores fue realizada en Lima Metropolitana.

**Tasas de interés.** La tasa de interés referencial, es una herramienta del BCRP, que ayuda a la regulación de la inflación. Actualmente para Abril del 2023, el BCRP mantiene ya por cuarto mes el mismo nivel de porcentaje de tasa de interés (7,75%), esto para poder frenar las presiones inflacionarias globales, que son influenciadas por el incremento internacional de los precios de alimentos (commodities) y energía, así como los diferentes conflictos que suceden en Europa y el mundo. Perú hasta la mitad de Abril, es el país en Latinoamérica con la menor tasa de interés, teniendo a países como Brasil o Colombia, con casi el doble de la tasa de referencia, ocasionando esto que, en esos países, sea más difícil y caro acceder a préstamos bancarios, lo que ralentiza la economía interna, esto para poder desacelerar el consumo y así disminuir la inflación en el país, aunque esto también desincentiva a la inversión privada (BCRP, 2023)

**Tasas de inflación.** El BCRP, en su programa de metas explícitas de inflación, contempla un rango de inflación anual del 1% al 3%, considerando a este rango sano para la economía y bienestar del país. La tasa de inflación a febrero del 2023, fue de 8,65%, una de las mayores tasas de inflación de las últimas dos décadas, aunque esta tasa de inflación se encuentra por debajo del promedio de la tasa de inflación de países emergentes (9,1%) y solo un poco por encima de la inflación global (8,0%), el BCRP estima que la inflación para el 2023, sea alrededor del 3,0% y ya para el 2024, este dentro de los rangos metas con un 2,4%, estos valores se cumplirían si las expectativas de inflación globales siguen su proyección bajista (BCRP, 2023).

**Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales.** El Sol al primer trimestre del 2023, es considerada una de las monedas más sólidas en América y Latinoamérica, debido a la colocación de deuda en moneda nacional y el correcto manejo de herramientas inflacionarias y al manejo de las Reservas Internacionales Netas (RIN) (Gestión, 2023). El cambio actual de Sol a Dólar, para la última semana de abril del 2023, el cambio es de S/. 3.74 por \$ 1.0, teniendo una tendencia bajista desde fines de diciembre del 2022, con relación al cambio de dólar a euro, para la última semana de abril del 2023, el cambio es de \$1.07 por € 1.0, siendo al cambio S/. 4.007, y el cambio de dólar a yuan (moneda oficial China) es de \$ 1.0 a ¥ 6.89, lo que al cambio en soles es por S/. 1.0 es ¥ 1.84 (BCRP, 2023).

**Balanza comercial.** La balanza comercial para marzo del 2023 según el BCRP (2023), continúa siendo favorable (superávit) en 13 mil millones de dólares, las exportaciones ascendieron a 68 mil millones de dólares, siendo productos tradicionales el 68,9% del valor exportado, encabezando la lista productos mineros (cobre, molibdeno, plata, oro, zinc y derivados de petróleo, entre los más representativos), seguidos de productos agrícolas (arándanos, paltas, uva, espárragos, café y mangos, entre los más representativos), las importaciones realizadas a marzo del 2023, ascienden 54 mil millones, siendo un gran porcentaje vehículos, aceites crudos, nitrato de amonio, maíz, ropa sintética, entre los productos más importados (Centro de Investigación Económica y Negocios Globales [CIEN], 2023).

**Políticas monetarias.** La política monetaria se maneja por el BCRP, quien es el encargado de ejecutar las herramientas macroeconómicas, como la regulación de la tasa de interés referencial, la colocación de deuda en soles y en dólares, para la regulación

del tipo de cambio y la gestión del RIN. Debido al contexto nacional y regional, el BCRP mantiene una posición expansiva, pero a menor grado a comparación de los años anteriores (BCRP, 2023). Esta posición está relacionada con los rangos de meta de inflación, ya que así circularía más la moneda nacional y así evitar la dolarización en la nación, para que el valor de la moneda nacional aumente.

**Producto bruto interno (PBI).** El PBI para enero del 2023 es de -1,1% esta caída en el PBI, se debe por la paralización directa e indirecta de actividades comerciales, industriales y demás servicios, que se vieron involucradas por las diferentes paralizaciones por las protestas sociales que se vivieron desde diciembre del 2022, aunque se prevé un repunte rápido para el primer semestre del 2023 (BCRP, 2023). El PBI anual se estimó en febrero según el MEF (Gestión, 2023) que llegaría a un crecimiento del 3%, sin embargo, en un ajuste que realizaron en el mes de abril, y el BCRP proyecta que el crecimiento del PBI, rondaría entre el 2% y el 2,6% (Radio Programas del Perú [RPP], 2023), esto impulsado por los diferentes y actuales conflictos sociales internos y externos (migración descontrolada por el sur y norte del país).

## **Social**

**Ingreso per cápita.** El ingreso per cápita de los peruanos se obtiene, con el resultado del cociente del PBI, que representa el dinero obtenido en el país en un determinado periodo (1 año), entre la población total. Para el 2022 el PBI, fue alrededor de 572 000 millones de soles (MEF, 2022), y la población total fue de 33 400 410 (Repositorio Único Nacional de Información en Salud [REUNIS], 2023), dando, así como resultado un ingreso per cápita de S/. 17 125.5. Este ingreso per cápita es un indicador de lo que

le correspondería a cada persona por la producción que hubo en el país, así este sirve para poder medir el nivel de bienestar que tendría las personas en el país.

**Confianza en el gobierno.** Desde la salida del sr. Pedro Castillo, tras el fallido golpe de estado, la política peruana estuvo muy convulsionada, viéndose reflejado en las diversas marchas y sucesos trágicos que se vivió a comienzos del año 2023, dándole un duro golpe a la aprobación por parte de la población, tanto al poder ejecutivo como legislativo, según el Instituto de Estudios Peruanos [IEP], (2023) en su informe de opinión de febrero del 2023, detalla que el 77% de los encuestados desaprueba y solo la aprueba un 15%, mientras el congreso tiene un 90% de desaprobación y un 6% de aprobación. Viendo un alto nivel de desaprobación en los poderes del estado, se ve reflejado en el gran descontento de la población.

**Actitudes hacia el gobierno.** Desde la incorporación al mandato presidencial la Sra. Dina Boluarte, ha recibido demasiadas muestras de descontentos tantos de gremios, grupos sociales, conjuntos y demás que han salido a las calles a levantar su voz, donde fueron reprimidos, llegando a ver heridos y fallecidos y más aún es donde exigían su salida y prontas elecciones (Castro, 2023). También expresándose algunos líderes de otras naciones de maneras oficiales, aun desconociendo los sucesos reales, y las implicancias jurídicas y políticas que se tenían que accionar en esos momentos (El Comercio, 2023). Aún con estos sucesos, se mantiene un recelo y supervisión constante por parte de la población a estas instituciones, esto no se traduce en marchas y protestas, pero si en más presión por el que hacen y por qué lo hace, de parte de la población.

**Hábitos de compra.** Las diferentes conductas que tienen las personas al consumir productos o servicios, son marcadas por patrones, que se van desagregando por

segmentos; estilos de vida, nivel socioeconómicos, roles, entre otros (Kotler y Armstrong, 2008). Con la pandemia, trajo cambios en los hábitos de compra de los peruanos, como la utilización en mayor porcentaje del e-commerce (el doble de personas lo usan), más influencia en las plataformas digitales, el aumento a la tendencias de varones a comprar alimentos del hogar, mayor índice de consumo de la información por parte de páginas webs (Universidad ESAN, 2021).

**Actitudes hacia la jubilación.** En Perú la edad de jubilación es de 70 años, donde al haber aportado por el sistema nacional de pensiones (ONP su ente rector) o a cualquier otra administradora de fondo de pensiones (AFP), recibe mes a mes una retribución a nivel del tiempo y cantidad aportada en sus años de servicios. Mediante un proyecto de ley, se propone aumentar la edad a los 75 años, exponiendo esto, que sirve para poder mejorar el fondo de los aportantes (Gestión, 2023). Así mismo, el congreso aprobó el sexto retiro de las AFP's, que consistía en el retiro de hasta 3 Unidades Impositivas de Tributación (UIT), y donde se puso a debate congresal el séptimo retiro de las AFP, donde el titular del MEF, Alex Contreras indico como otras entidades, que eso sería dañino para la economía nacional (El Comercio, 2023).

**Valor compartido.** Es un nuevo concepto empresarial, que busca poder integrar más a las organizaciones con sus stakeholders enfocándose en la sociedad, el concepto es mejorar la zona donde opera la empresa, para poder gestar mejores oportunidades de competitividad en la zona y de crecimiento, para el 2022, se reconoció a las empresas que transforman el Perú, ocupando el primer lugar se encuentra, Alicorp, seguido de BBVA y Cencosud (RPP, 2023), siendo el top 3 de las empresas más comprometidas con un cambio para el bienestar social. Para esto las empresas deben tener en cuenta, tres puntos de cambio: El modelo de negocio, generando ventajas competitivas, la

dependencia directa de la sociedad, para poder rentabilizar operaciones, de debe invertir socialmente y las alianzas, con competidores para poder impulsar la competitividad sana y generar una mejora generalizada (Rodríguez, 2022).

**Contaminación del aire.** La contaminación en Perú, viene siendo un problema muy sonoro en los últimos años, ya sea por el aumento del parque automotor, del crecimiento de las industria y de la poca concientización del uso de recursos renovables, siendo considerada en el país latino con peor calidad de aire (Lengua, 2023), y según el ranking del Índice de Calidad del aire [ICA], (2022), ubica al Perú en el puesto 38 de 131 calificados, con un puntaje de 75, calificándolo como una concentración de contaminación moderada, teniendo 4,7 veces el valor meta ponderado por la Organización Mundial de la Salud (IQAir, 2022).

### **Tecnológico**

**Internet.** Es una herramienta cada vez de mayor vitalidad en los negocios, empresas y demás centros organizacionales, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], (2022), en el 2021 el 86% de las familias peruanas cuentan con internet móvil, y el 40% de las familias cuentan con internet fijo. Estas cifras vienen en crecimiento año con año, lo que motiva a estar conectados en todo momento para poder gestionar cualquier percance que surja. A mayor velocidad del internet, será más poderosa la información que tengamos ya que será más instantánea, más cercana a la realidad, a finales del 2022, OSIPTEL, reporto un incremento en la velocidad de descarga de los megabytes y esto continua en subida para el año 2023 (OSIPTEL, 2022).

**Compras online.** Desde la pandemia, se ha incrementado la oferta y demanda en mercados digitales, al 2022 el comercio online represento el 6% de las transacciones del

PBI, (Americas Market Intelligence, [AMI], 2022). Así mismo, seis de cada diez, personas realizan su compra por smartphones y cuatro de diez, adquieren por computadora y la mayoría de compra son nocturnas (Cárdenas, 2022). Un cambio importante es que los comercios, han tenido un incremento en un 400% más, siendo uno de los cierres más fuertes en la historia del país (Cárdenas, 2022).

**Tendencias tecnológicas.** Cada vez las tendencias tecnologías son más sorprendentes y también más fácil de acceder, y la adquisición de tecnologías digitales a las empresas ayuda a conseguir altos estándares de eficiencia y mejora de procesos en estas (Andina, 2023). Las principales tendencias tecnológicas según GTD, (2022) serán los tejidos de datos, es el análisis integral de la data de las empresa, las mallas de ciberseguridad, mejora del cuidado de la información, la hiperautomatización, poder estandarizar automáticamente los procesos y la IA generativa, utilizando motores de IA, ayuda a generar ideas en base a la data de la empresa.

**Inteligencia comercial.** La inteligencia comercial es una herramienta cada vez más utilizada y propagada por las empresas ayudando a conocer mejor el entorno nacional y/o internacional, para esto se necesita; recolectar, retener, analizar la información para la toma de decisiones (Encalada, 2021). Esta herramienta es excelente para la gestión para los negocios, y aunque cuando se quiere diferenciar y sacar ventajas competitivas, generando así mejoras y satisfacción a los clientes y proveedores, impulsando así también a la competencia (Incháustegui, 2019).

### 2.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

**Tabla 2.** Matriz de perfil competitivo de concesionarias de vehículos en Arequipa

N°	Factores Claves	Peso Relativo	Perumotor		Cisne		Sur Motor		Inca Power	
			Calificación	Peso ponderado						
1	Participación en el mercado	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48
2	Precios	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3	Diversidad marcas y productos	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Posición financiera	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5	Calidad del producto	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
6	Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7	Imagen de marca	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
8	Localización de tienda	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
9	Innovación de servicios	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
10	Facilidad de crédito	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.3	3	0.30
	<b>Resultado del diagnostico</b>	<b>1.00</b>		<b>3.27</b>		<b>3.19</b>		<b>2.62</b>		<b>2.71</b>

Entre las empresas concesionarias con más renombre en Arequipa, se encuentran Perumotor, Automotriz cisne, Sur Motor e Inca Power, siendo las embajadoras de la mayoría de marcas de vehículos adquiridos en el sur, y ocupando en esta MPC, en el primer lugar, luego cerca llega automotriz Cisne, reconociendo así, el posicionamiento de la marca con respecto a la competencia local.

### 2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 3.** Matriz evaluación de factores externos (EFE)

<b>Matriz EFE</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
Oportunidades				
<b>Ítem 1</b>	Los niveles de ingresos promedio disponibles tienen tendencia alcista	7%	3	0.21
<b>Ítem 2</b>	Moneda nacional sólida, tipo de cambio estable	7%	2	0.14
<b>Ítem 3</b>	Mayores procesos sistematizados por los Sistemas Gerenciales.	7%	2	0.14
<b>Ítem 4</b>	Aumento de las compras por internet.	8%	2	0.16
<b>Ítem 5</b>	Manejo de diversidad de marcas y modelos de vehículos	8%	3	0.24
<b>Ítem 6</b>	Marcas mundialmente reconocidas en las tiendas.	9%	3	0.27
<b>Ítem 7</b>	Pocas empresas al mismo nivel competitivo en el mercado.	9%	4	0.36
Amenazas				
<b>Ítem 1</b>	Creciente riesgo político, mala visión internacional.	6%	2	0.12
<b>Ítem 2</b>	La inflación mundial y nacional se mantiene en niveles metas elevados, haciendo la suba de precios.	7%	2	0.14
<b>Ítem 3</b>	El PBI se desaceleró su crecimiento.	6%	3	0.18
<b>Ítem 4</b>	La suba en la tasa de referencia, dificulta la adquisición de deuda bancaria.	7%	2	0.14
<b>Ítem 5</b>	Cambio en hábitos y tendencias de compras postcovid.	7%	2	0.14
<b>Ítem 6</b>	Conflictos sociales, enfrentamientos afectando vías de comunicación.	7%	2	0.14
<b>Ítem 7</b>	Centralización de concesionarias en áreas geográficas céntricas.	5%	2	0.10
Total		100%		2.48

### **2.1.3.1 Comentario del análisis EFE.**

En la evaluación en la matriz de factores externos, se obtuvo 2.48 puntos sobre 4.00, viendo que la empresa tiene como moda la calificación de “respuestas promedio”, tanto en las amenazas y oportunidades, describiendo así que las estrategias que gestiona la empresa son medianamente aceptables al contexto que se desarrolla la empresa y que estas estrategias deben estar siempre en constante mejora, para poder domar las amenazas y optimizar las oportunidades que se van generando por el entorno y su contexto.

### **2.1.4 Análisis Interno (AMOFHT)**

#### **Administración**

Con respecto al análisis interno del aspecto de la administración, la empresa se gestiona en base a sus objetivos y metas, que para estos se desarrollan estrategias con distintas formas y métodos y en cada nivel jerárquico de la empresa para cumplir con las metas establecidas. Los distintos niveles de la empresa (operativo y administrativo), tienen metas y objetivos plasmados, que son expresados y comunicados a todos, ya que el equipo es el encargado de poder cumplir con estas metas. La empresa cuenta con gerencias de línea, altamente calificados que son los encargados de plasmar en estrategias para convertirlos en resultados en las distintas áreas correspondientes, llevando estas acciones en un plan de acción que vaya alineado con las directrices generales de la empresa.

La empresa se desenvuelve desde un punto de comunicación más vertical, delegando las funciones de dirección a personas altamente capacitadas y con amplio conocimiento de las funciones y responsabilidades de los cargos, para esto también se apoya en el uso del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) y Reglamento

Interno de Trabajo (RIT) que brinda la información puntual sobre cómo llevar a cabo procesos de los diferentes puestos y cargos de la empresa.

La empresa está dividida en 3 grandes áreas, que se entrelazan para poder llevar a cabo la venta, el área comercial, con el área de post venta que son áreas directas, junto con el área administrativa que nutre de elementos humanos y el departamento de contabilidad. Así teniendo líneas de trabajo bien definidas que, con los diferentes documentos de especificaciones y funciones de puestos, indican cuáles son sus quehaceres y delimitan su campo de acción, esto en la empresa se tienen, ya que para todos los puestos se tienen detallado, las actualizaciones al MOF o RIT ocurren cuando los sucesos a añadir, se vienen repitiendo con frecuencia por un periodo considerable.

### **Marketing**

Con respecto al mercado automotriz, los mercados se pueden segmentar en automóviles y camionetas, camiones y buses, maquinaria amarilla, segmentados en grandes aspectos, con esto hay empresas concesionarias que se enfocan en la comercialización de vehículos pequeños, medianos y grandes, tanto de marcas americanas, europeas y asiáticas, formando así, distintas ofertas para el mercado que es variado. Con respecto a la empresa, abarca líneas y marcas con distintos modelos y funciones, que van desde autos, camionetas hasta camiones de carga o pasajeros, lo cual da un espectro alto de potenciales clientes.

Perumotor, es una de las empresas concesionarias Arequipeñas más antigua y reconocida ya que cuenta con marcas anclas de gran prestigio internacional que, a su vez, cuentan con variedad de modelos, de distintos precios y tamaños, por esto las redes sociales de la empresa se encuentra entre una de las más seguidas de todas las empresas concesionarias en el sur, ya que está abarcando más mercado. En los últimos años,

Perumotor se sigue consolidando en el mercado Arequipeño y sur del país, manteniendo un nivel de ventas constantes y en tendencia creciente (después de la pandemia por covid19). La empresa cuenta con dos métodos de distribución o entrega del vehículo, la de recojo en tienda, y ahora que se implementó la entrega del vehículo en un punto definido (delivery), estas modalidades de entrega, son de bajo costo, y sobre todo el ultimo método de entrega, genera satisfacción al cliente por las acciones de postventa.

La empresa sobre todo las ventas son directas en tiendas, pero si se utiliza las herramientas tecnológicas, las llamadas, correos y mensajes de texto, para poder concretar las ventas, así también cuenta con alianzas estratégicas con bancos para poder concretar la venta sin que el cliente tenga que hacer gran esfuerzo documentario y burocrático. La empresa para la toma de decisiones se basa en informes de resultados por cada área, generando así la información general de la empresa, que ayuda en la formulación o reformulación de estrategias.

Las marcas que se expenden en la empresa, son de gran reconocimiento nacional e internacional, ya que cuentan con marcas como; Chevrolet, Mitsubishi, Volkswagen, Audi, FUSO y Hyundai, siendo empresas con gran trayectoria en la industria automotriz que cuentan con el respaldo de empresas alemanas, americanas, sur coreanas y japonesas. Ya que las empresas son reconocidas y con gran calidad de percepción de los clientes, por ello los precios de los productos tanto vehículos como de mantenimiento, son correspondiente a estos factores, no son precios bajos en relación a la competencia, ya que cuentan con exclusividad, por ello controlan los precios de las marcas, pero teniendo en cuenta el flujo de precios en la industria automotriz.

Con respecto al marketing, la empresa cuenta con personal que realiza trabajos audiovisuales para hacer alguna promoción o dar información sobre algún producto o

servicio, esto ayuda a poder estar más conectados con los clientes y que ellos estén informados sobre todas las acciones en beneficios de ellos, estas estrategias de publicidad, están entre lazadas con los objetivos generales de la empresa y del área, para el cumplimiento de estas actividades se mantiene un presupuesto que se realiza anualmente, donde se cubren los gastos de publicidad en las redes sociales, gastos en videos y/o fotografías y gastos varios que puedan acontecer en el cumplimiento de las actividades. El área, no cuenta con una gerencia, es asumida bajo el mando de la gerencia comercial, para el área la empresa cuenta con profesionales con amplia experiencia y conocimiento de la industria, las capacitaciones para esta área son las mismas que recibe todo la empresa (inducción, seguridad, entre otros).

### **Operaciones**

La adquisición de los productos; vehículos como también los repuestos, vienen de las distintas fabricas alrededor del mundo de las marcas automotrices, que a su vez son vendidos por empresas distribuidoras, en el caso de Perumotor, ingresan vehículos de Mc Autos, General Motors, Volkswagen y Gildemesiter, que los productos son despachados por las empresas y colocados en tienda, por la naturaleza de las compras, hacen uso de seguro, que pueda hacerse valido y cubrir en cualquier momento del traslado, y ante cualquier avería o inconveniente de los productos, se realiza el procedimiento de control de calidad, para poder enviar la información detallada si hubiese algún suceso del vehículo a la marca, y así poder validar el cambio de producto o envío de nota de crédito, esto para asegurar la calidad de los productos para los clientes. Las condiciones de las tiendas, almacenes y talleres, son óptimas para el correcto desarrollo de las actividades de los colaboradores, teniendo información detallada sobre los puntos operativos, contando con herramientas tecnológicas y

análogas para el cumplimiento de las funciones, que sean realizados de manera eficiente, eficaz y segura.

La empresa, tiene marcado un proceso de revisión de productos, tanto de vehículos como cualquier otro productos que se expendan en la empresa, y este proceso revisa a detalle los componentes y funcionamientos, que se encuentren 0 fallas, para poder ingresar al almacén, estos procesos ayudan a controlar los productos, el inventario y a identificar cualquier fallo por parte de las marcas. Así el control de inventario es un proceso complementario al anterior, que se encargan los titulares de los almacenes (tienda) y los talleres, que con herramientas de control logístico (Kardex, sistemas de barras, CRM, entre otras), permiten la maniobrabilidad de estos productos en su control. Las distintas tiendas de la empresa, está ubicado en zonas comerciales de automotriz, tanto en el centro de la ciudad que se encarga de la venta de vehículos pequeños (autos y camionetas), mientras que las otras líneas de vehículos grandes, se ofrecen en una zona comercial alejada del centro de la ciudad, pero ubicado en un parque automotor de vehículos grandes, donde compiten con otra empresas que venden este tipo de vehículos, así mismo cada tienda tiene un encargado que gestiona los recursos que se necesitan o necesitarán para la correcta ejecución de labores.

La empresa para ser competitivo en este mercado en expansión, recurrió a herramientas que den soporte como es el ejemplo de; la puesta en campo de un sistema de información gerencial que ya desde hace unos años se viene trabajando, siendo un sistema altamente reconocido que apoya en las actividades de trabajo operativo y también en las actividades gerenciales, generando informes, resúmenes, etc. Que ayudan en la toma de decisiones y creación de estrategias.

## **Finanzas**

La empresa tiene una estabilidad financiera fuerte debido al manejo de sus activos y al poco apalancamiento que se tiene ya que trabajan en su mayoría con capital propio, también debido a la industria y rubro que se desempeña la empresa, cuenta con un respaldo bancario que le permita ejecutar deuda, para pagos corrientes y/o no corrientes. Ante cualquier suceso que la empresa requiera capital de forma corriente, cuenta con cuentas corrientes para poder afrontar la salida de dinero, si es que se necesitaría un monto muy significativo, se recurre a una petición de inyección para cubrir el egreso o también se accede a un préstamo bancario, que se tiene tasas de interés preferenciales, por el historial crediticio de la empresa, de igual forma es si la empresa necesita un crédito de largo plazo, para ello sobre todo incurre en el apalancamiento bancario, ya que es un pago no corriente, que se tendrá que ir condonando con los beneficios que la empresa obtenga.

Para el trabajo ordinario de la empresa, cuenta con un firme capital de trabajo, que le permite gestionar sus operaciones diarias, tanto de pagos a proveedores, pagos de créditos, entre otros gastos. La gestión de las finanzas, lo representa el contador general de la empresa, que junto de sub gerencia general y gerencia formulan el presupuesto anual de la empresa, ejecutándose este presupuesto con políticas internas de segmentación de costos por las áreas, este método se viene realizando y dando buenos resultados, sin embargo, hay situaciones que escapan de cualquier previsión que hace que el presupuesto varíe, afectando esto a la calendarización del presupuesto. La gestión financiera que ejecuta Perumotor, es buena gracias a las estrategias financieras que maneja con las otras empresas de los dueños de Perumotor, que dan aun un mayor respaldo financiero.

La parte de la gestión financiera y económica, está respaldado por un gran equipo de profesionales, contadores, analistas financieros y auxiliares, que velan por la estabilidad financiera de la empresa, así esto se replica en los diferentes niveles jerárquicos, llegando hasta la junta de accionistas que, junto con el directorio, tienen una buena relación tanto profesional como personal, ya que se muestra en la predisposición del equipo a seguir apoyando a la empresa para su crecimiento. Por el momento, la empresa cuenta con niveles bajos y medios de endeudamiento corriente como no corriente, siendo cuentas corrientes las más abultadas.

### **Recursos Humanos**

El reclutamiento de la empresa, se hace en base a los diferentes postulantes que envían sus Curriculum Vitae a las páginas de la empresa, tanto en fechas extraordinarias como en fechas donde se hace requerimiento de personal, el área de sub gerencia administrativa, es quien se encarga de los filtros en la postulación del puesto. En la empresa, se considera que los trabajadores tienen un gran arraigo con su lugar de trabajo, ya que en las distintas encuestas internas, los trabajadores expresan su contento con su puesto, lugar y herramientas de trabajo, también se ve que hay un buen clima laboral, debido a la baja rotación que existe en tienda, taller o puestos administrativos, así también cuando el personal falta, sobre todo son por motivos personales, justificables o por motivos de salud (debidamente certificados), se mantiene un ausentismo bajo en la empresa.

El personal conoce tanto sus funciones como sus limitaciones jerárquicas, por medio del MOF y del RIT, donde se identifican las diferentes acciones que pueden hacer los colaboradores, teniendo en cuenta el accionar de la empresa al realizar algo que no esté estipulado y pueda generar algún tipo de perjuicio a la empresa, estas

acciones van desde amonestaciones verbales, escritas, memorandos, descuentos, separación temporal y despido, esto varía según el nivel de falta o error cometido. En su contraparte las recompensas que da la empresa, van variando depende al área en el que se desempeñe, quien pueda alcanzar bonificaciones mayores, es el personal comercial, ya que comisionan un porcentaje de la venta, en otras áreas se da beneficios económicos por productividad, y también se ejecuta un bono trimestral por tienda, donde se ponderan las áreas que trabajaron con mayor eficiencia y que por ello la tienda mejore en sus indicadores en el trimestre, también realizan controles de salud dos veces al año, esto para controlar la salud y prevenir ante algún malestar o enfermedad, estas condiciones de la empresa ayudan a formar una mejor relación colaborador – empresa.

### **Tecnología**

La empresa cuenta con un sistema de información que se divide por las distintas áreas de la empresa, en la cual los trabajadores inyectan de información diaria sobre sus funciones, para que en niveles gerenciales se condense y se genere en ratios, para poder medir las estrategias plasmadas, estas herramientas son utilizadas comúnmente entre las empresas ya que apoyan en la gestión estratégica, generando valor competitivo entre ellas. El puesto encargado del soporte técnico de este sistema y de más medios tecnológicos, es la jefatura de tecnologías de la información, quien también se encarga de la seguridad de la información, la generación de correos y contraseñas, que son echas a razón de un algoritmo interno, aunque suele ser cambiado por alguna contraseña personal.

La tecnología con la que se trabaja como recorre cada nivel jerárquico, permite poder tener un conocimiento más general de lo que está pasando en las áreas de cada gerencia o jefatura, así permitiendo a los gerentes trazar nuevos lineamientos, los

distintos sistemas en los niveles tiene un nivel de complejidad no muy elevado, puesto que, si requiere de conocimiento y entendimiento elevado al principio para su correcto uso, aunque con la práctica se hace amigable a su uso. Tomar información sobre los sistemas se dan al momento de la inducción o en alguna actualización o mejora del sistema, no hay capacitaciones constantes sobre los sistemas de información, ya que el uso del sistema no ha variado mucho con el paso de la implementación.

### 2.1.5 Cadena de Valor

**Figura 3.** Cadena de Valor

<i>Actividades de Apoyo</i>					<b>MARGEN</b>
<b>Infraestructura</b>	Know how de la compra y venta de vehículos. Taller altamente implementado, con herramientas y maquinaria de marcas reconocidas. Confiabilidad de las diversas marcas ofertadas.				
<b>Recursos Humanos</b>	Personal gerencial con alto conocimiento en la industria. Personal con especializaciones. Buen clima laboral.				
<b>Tecnología</b>	Sistemas de información competitivos. Maquinaria y equipos especializados de última generación. Uso de tecnologías de la comunicación.				
<b>Abastecimiento</b>	Proveedores internacionales Despacho a diversas tiendas				
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	
1. Orden de compra de lote de vehículos y/o productos	Procesos estandarizados de venta y de taller, en todas las tiendas.	Revisión de vehículo en salida.	Estrategia de cobertura por social media.	Servicio de atención de manera presencial en las tiendas.	
2. Llegada de vehículos y/o despacho a tiendas	Adquisición de productos de las marcas licenciadas, productos de repuesto y mejoras	Entrega de vehículo en tienda o en un punto acordado.	Cobertura de servicio y productos en ciudades de conexiones importantes del país.	Servicio de comunicación por las páginas webs	
3. Revisión de los productos para control de calidad	Venta de los productos licenciados y promocionar que regrese el comprador.	Check list de modificaciones realizadas en el taller.	Bastantes herramientas de contacto para el cliente.	Servicio de medición en la venta (postventa).	
4. Puesto en inventario	Mantenimiento de todo tipo de vehículos de la marca.	Entrega del vehículo del taller.	Marcas reconocidas mundialmente con variedad de modelos.		
• Canje de vehículo por parte de pago.			Estrategias de fidelización de clientes.		
<i>Actividades Primarias</i>					

Fuente: Porter (2002)

**Actividades de apoyo.** Perumotor cuenta con cuatro actividades de apoyo.

Con respecto a la infraestructura, las tiendas son modernas, y junto con la amplia experiencia de décadas en la industria concesionaria, permiten ofrecer un servicio de

calidad, el taller cuenta con personal calificado y conocedor de la materia, cuenta con diversas herramientas para diferentes acciones, cuenta con instrumental y equipos provistos de los mismos fabricantes (marcas de vehículos), marcas internacionales avalan la garantía y calidad de sus distintos modelos de vehículos y esto se expande a la empresa que las representa en el país. El clima laboral de la empresa es un punto a favor de la empresa, ya que hay gran satisfacción de los colaboradores en la empresa, que estos mismos ingresan mediante un selectivo proceso de reclutamiento, teniendo así a profesionales especialistas en las diferentes áreas de trabajo, haciendo hincapié en los departamentos de gerencia, que son profesionales con años de experiencia tanto en sus correspondientes áreas como en la industria automotriz. El uso de las distintas herramientas tecnológicas en todas las áreas de la empresa, ayuda a poder optimizar procesos y volver a la empresa más competitiva, sumando que la calidad de estas herramientas mejora las condiciones para el colaborador. Los despachos internacionales de contenedores que se reciben suelen tener un riesgo medio de retraso, por los diversos factores marítimos, haciendo variar el lead time de la empresa, al igual en la distribución en el despacho a tiendas de todo el país, que mediante de camiones cigüeñas, son despachados desde los distintas terminales, tanto el de Matarani como el de Callao.

**Actividades primarias.** Perumotor cuenta con cinco actividades principales, para el desarrollo de la operatividad de la empresa.

Su logística de entrada, se inicia con la compra de los modelos, los cuales llegan a los terminales portuarios donde se realiza *cross docking* para el despacho de los vehículos a las distintas tiendas del país, donde al llegar se realiza un control de los vehículos y repuestos, para corroborar su conformidad e ingresar al inventario, igual al ingresar un vehículo por parte de pago, se realiza los mismos procesos y controles. Las

operaciones principales de la empresa es la comercialización de vehículos, tanto de uso personal como de uso comercial y/o industrial, y como actividades secundarias que es el mantenimiento y restauración de los vehículos de las marcas. Estos servicios se brindan de dos formas, con entrega de los vehículos en la tienda o se puede llevar el vehículo a un punto acordado por el cliente, para la entrega más cómoda, este último se realiza en la entrega del vehículo por la compra o por mantenimientos. Todas estas actividades, se ven relacionadas con el marketing, que genera contenido diverso para las distintas plataformas que maneja la empresa, gestionando estrategias para capturar y retener los diferentes públicos que se manejan por la amplia gama de líneas de vehículos. Se llega a completar la venta por los canales presenciales y online, donde abarca desde la página web como las redes sociales

### 2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

**Tabla 4.** *Matriz de evaluación de Factores Internos*

<b>MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
<b>N°</b>	<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>P. Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>Ítem 1</b>	Diversidad de marcas internacionales	<b>10%</b>	4	0.40
<b>Ítem 2</b>	Reconocimiento en el mercado sur peruano	<b>10%</b>	3	0.30
<b>Ítem 3</b>	Tecnología en los talleres y sistemas de la empresa	<b>9%</b>	4	0.36
<b>Ítem 4</b>	Licencia de marcas internacionales de vehículos a nivel nacional	<b>9%</b>	4	0.36
<b>Ítem 5</b>	Fuerte posicionamiento a nivel social media	<b>9%</b>	4	0.36
<b>Ítem 6</b>	Respaldo bancario	<b>8%</b>	3	0.24
<b>Ítem 7</b>	Proveedores confiables	<b>10%</b>	4	0.40
<b>Debilidades</b>				
<b>Ítem 1</b>	Dependiente de moneda extranjeras (por las importaciones)	<b>5%</b>	2	0.10
<b>Ítem 2</b>	No tener lead time definido con seguridad	<b>4%</b>	2	0.08
<b>Ítem 3</b>	Activos parados	<b>5%</b>	1	0.05
<b>Ítem 4</b>	No todos los ingresos son monetarios	<b>7%</b>	2	0.14
<b>Ítem 5</b>	Precios un poco superiores al común ofertante	<b>7%</b>	2	0.14
<b>Ítem 6</b>	Dependencia del proveedor	<b>7%</b>	1	0.07
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.00</b>

### **2.1.6.1 Comentarios del análisis EFI.**

La matriz arroja un resultado de 3,00 de 4,0 que se puede obtener, lo que se puede interpretar que la empresa gestiona sus fortalezas de mejor manera frente a sus debilidades, explotando sus puntos fuertes de comercialización de marcas mundialmente reconocidas y al buen servicio que se ejecuta en la empresa, mientras que sus debilidades fuertes, es la dependencia de los proveedores que interviene y afecta en toda la cadena de suministros.

### 2.1.7 Matriz FODA

La matriz FODA (Apéndice 1.), se basó en base a los análisis de factores internos y externos de Perumotor, para poder identificar estrategias de mejora para esta.

**Tabla 5.** FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1: Diversidad de marcas internacionales	O1: Los niveles de ingresos promedio disponibles tienen tendencia alcista
F2: Reconocimiento en el mercado sur peruano	O2: Moneda nacional sólida, tipo de cambio estable.
F3: Tecnología en los talleres y sistemas de la empresa	O3: Mayores procesos sistematizados por los Sistemas Gerenciales.
F4: Licencia de marcas internacionales de vehículos a nivel nacional	O4: Aumento de las compras por internet.
F5: Fuerte posicionamiento a nivel social media	O5: Manejo de diversidad de marcas y modelos de vehículos
F6: Respaldo bancario	O6: Marcas mundialmente reconocidas en las tiendas.
F7: Proveedores confiables	O7: Pocas empresas al mismo nivel competitivo en el mercado.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1: Dependiente de moneda extranjeras (por las importaciones)	A1: Creciente riesgo político, mala visión internacional.
D2: No tener lead time definido con seguridad	A2: La inflación mundial y nacional se mantiene en niveles metas elevados, haciendo la suba de precios.
D3: Activos parados	A3: El PBI se desaceleró su crecimiento.
D4: No todos los ingresos son monetarios	A4: La suba en la tasa de referencia, dificulta la adquisición de deuda bancaria.
D5: Precios un poco superiores al común ofertante	A5: Cambio en hábitos y tendencias de compras postcovid.
D6: Dependencia del proveedor	A6: Conflictos sociales, enfrentamientos afectando vías de comunicación.
	A7: Centralización de concesionarias en áreas geográficas céntricas.

**Tabla 6.** *Tabla de estrategias DA, DO, FA y FO*

<b>Formulación de Estrategias</b>			
<b>Nº</b>	<b>Cruce</b>		<b>Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento</b>
<b>FO-1</b>	F1 /	O1	Generar estrategias de captación de clientes.
<b>FO-2</b>	F3 /	O3	Creación de políticas de mejora sistemática en los SIG.
<b>FO-3</b>	F5 /	O4	Impulsar más estrategias de marketing virtual
<b>FO-4</b>	F7 /	O6	Estrategias de audiovisuales representativos de la marca
<b>FO-5</b>	F2 /	O7	Gestionar estrategias de post ventas, para la ventaja competitiva
<b>FO-6</b>	F3 /	O7	Ejecutar acciones publicitarias de diferenciación del taller
<b>Nº</b>	<b>Cruce</b>		<b>Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos</b>
<b>FA-1</b>	F1-F7 /	A2	Estrategia de amortiguar el golpe en la suba de precios
<b>FA-2</b>	F6 /	A4	Estrategias de facilidades de compra con los aliados
<b>FA-3</b>	F5 /	A5	Estrategias de nuevos mercados y/o clientes
<b>Nº</b>	<b>Cruce</b>		<b>Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo</b>
<b>DO-1</b>	D2 /	O3	Creación de políticas de recompra optimas
<b>DO-2</b>	D3 /	O1-O2	Estrategias de rotación rápidas
<b>DO-3</b>	D4 /	O1	Estrategias de promoción de compra con abono de vehículo
<b>DO-5</b>	D5 /	O1	Estrategias de percepción en la venta al cliente
<b>Nº</b>	<b>Cruce</b>		<b>Estrategias DA - Estrategias de Sobrevivencia, conversión o retiro del mercado</b>
<b>DA-1</b>	D5 /	A2	Métrica de generación de precios competitivos y reales
<b>DA-2</b>	D4 /	A5	Gestionar estrategias de compra buenos, de segunda mano
<b>DA-3</b>	D2 /	A6	Generar procesos ante situaciones sociales
<b>DA-4</b>	D3 /	A6	Planteamiento de medias de seguridad de activos en tienda

## 2.2 Priorización y Definición de la Problemática

### 2.2.1 Planteamiento de Problemáticas

La empresa como toda organización no está absenta de incidencias que puedan incidir en las operaciones directas o indirectas, por ello y bajo el enfoque de mejora continua. Se plantea una mejora del servicio de atención en la post venta e implementar estrategias para los procesos de venta directa, ya que tienen la infraestructura y deben de aprovechar más los colaboradores explotando las herramientas, para seguir manteniendo la ventaja competitiva que se sigue formando en pro de la empresa.

### 2.2.2 Priorización de las Problemáticas

La empresa, en el área comercial, presenta una serie de problemáticas que intervienen de manera indirecta en la operatividad y comercialización de los diferentes productos, considerando a estas problemáticas las más repetitivas dentro del área de trabajo.

**Tabla 7.** *Lista de problemáticas*

<b>Problemáticas rescatadas</b>	<b>Recurrencias mensuales</b>
Percepción de valor de servicio de post venta es alto	9
Descontento del cliente por no ver el proceso de mantenimiento en post venta	5
Tiempos de entrega superiores a los indicados a los clientes	7
Percepción de mala atención al cliente	11
Descontento de trabajadores (taller) por demora de llegada de productos	4

**Tabla 8.** *Priorización de las problemáticas*

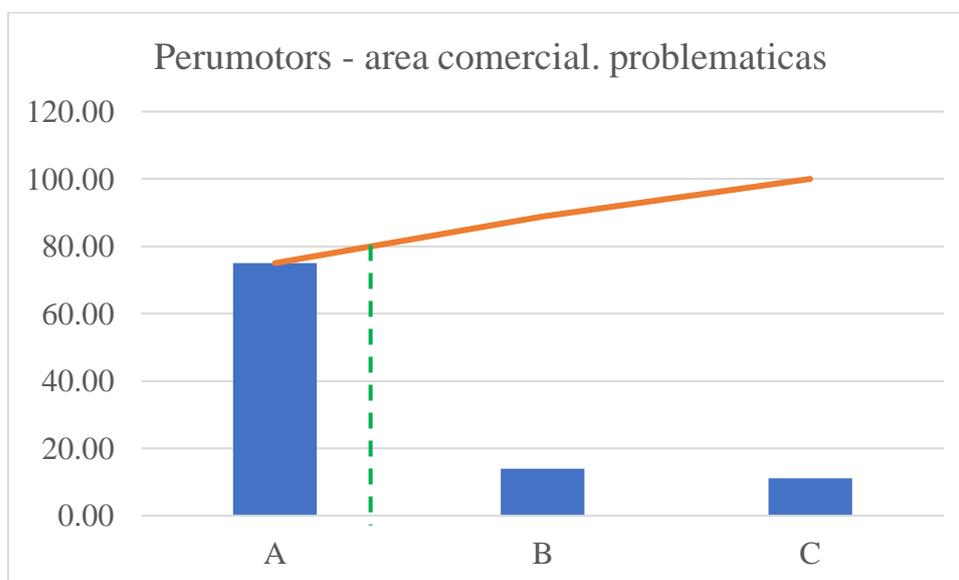
<b>Tareas que incurren en problemas</b>	<b>Frecuencia al mes</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>Zona</b>	<b>%</b>
Percepción de mala atención al cliente	11	11	30.6	A	
Percepción de valor de servicio de post venta es alto	9	20	55.6	A	75.0
Tiempos de entrega superiores a los indicados a los clientes	7	27	75.0	A	
Descontento del cliente por no ver el proceso de mantenimiento en post venta	5	32	88.9	B	13.9

Descontento de trabajadores (taller por demora de llegada de productos)	4	36	100.0	C	11.1
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>			<b>100.0</b>

**Tabla 9.** Metodología ABC

ZONA	Nº Elementos	% Problemas	% Acumulado	% Problemas	% Problemas Acumulados
A	3	0.50	0.50	75.0	75.0
B	1	0.17	0.67	13.9	88.9
C	2	0.33	1.00	11.1	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1.00</b>		<b>100.0</b>	

**Figura 4.** Diagrama de Pareto



Con el diagrama de Pareto de relación 80 – 20, expresa que los dentro de las problemáticas que suceden en la empresa se debe priorizar la resolución de las problemáticas en Zona A, enfocando estrategias de mejora en la atención al cliente y a mejorar el servicio de post venta que se ofrece a los clientes, sin que la rentabilidad se vea afectada de manera negativa.

## Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas

### 3.1 Experiencia 1.

#### 3.1.1 Denominación

Propuesta de mejora en el proceso de post venta

#### 3.1.2 Objetivo

##### 3.1.2.1 Objetivo General:

- Proponer acciones para mejorar el servicio de post venta

##### 3.1.2.2 Objetivos Específicos:

- Análisis *ex ante* en las actividades del proceso de servicio de post venta
- Identificar los problemas en el servicio de post venta.
- Determinar actividades de mejora para el proceso del servicio de post venta.
- Análisis *ex post* de las actividades del proceso mejorado del servicio de post venta.

#### 3.1.3 Antecedentes

##### 3.1.3.1 Antecedentes Internacional

La investigación llamada “Propuesta de mejoras de los servicios de post – venta implementados en la empresa INTMED en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, 2017” de la autora Carrasco, F., (2017), donde se desea generar una propuesta de mejora en la post – venta mediante el desarrollo de una implementación de una Gestión de Relaciones con el Cliente o Customer Relationship Management (CRM). Para la realización de la investigación se realizó dos instrumentos, entrevista a los gerentes y una encuestas a los clientes con 14 ítems, con los instrumentos se evidencio que los clientes no perciben el servicio de post – venta, tanto en compras

defectuosas o en el seguimiento de venta. Por ello, se plantea en la investigación que, un CRM, ayuda en el soporte de post – venta, ya que genera base de datos detalladas, con lo que permite comunicarnos de manera eficaz con los clientes, y así mantener una línea de interacción post compra.

### **3.1.3.2 Antecedentes Nacional**

Zelada, C., (2017), en su tesis denominada “Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital”, en la que se desea, brindar una mejora en la realización de los procesos de postventa, puesto que mejorando estos servicio de la empresa, traerá beneficios económicos a la empresa. Para la propuesta de mejora se guio por los quince pasos del ciclo PHVA, para poder conocer la realidad los procesos, poder analizar las posibles mejoras, realizar las mejoras y controlarlas. Con el análisis generado por la metodología PHVA de Deming, dio como resultado que, a la empresa, le falta estandarizar los procesos de atención al cliente y la no planificación de OT (Ordenes de Trabajo), lo cual genera un cuello de botella entre los colaboradores del área, ya que ante cualquier circunstancia tiene que improvisar en sus acciones mientras se vela por la empresa.

### **3.1.3.3 Antecedentes Local**

La autora Alvarado, N., (2019), “Incidencia del *Call Center* como estrategia de negocios en la fidelización de los clientes de la empresa Backus Arequipa – 2019”, donde se desarrolla la investigación a razón de poder determinar la incidencia que tienen las estrategias de comunicación para la fidelización de los clientes de Backus. Para ello se realizó a una muestra de 70 clientes, un cuestionario con 18 ítems de afirmaciones, y siendo medido mediante escala de Likert de 4 niveles, fue estructurado en base a siete dimensiones de las dos variables (call center y fidelización). Mediante

pruebas estadísticas inferenciales y también se midió el instrumento donde, el nivel de significancia es de 0,004, lo que indica que es menor al 0,05 de nivel de significancia, lo que expresa que la relación es importante. Con esto se concluye que, la incidencia del Call Center como estrategia de fidelización al cliente ya que se genera una cercanía cliente – empresa generando mayor satisfacción a los clientes.

### **3.1.4 Marco Teórico.**

#### **3.1.4.1 Post venta**

La post venta, se puede definir como una estrategia de Marketing, que se enfoca en establecer acciones después de la venta del producto o servicio, que van encaminadas a la atención, asistencia y evaluación de la satisfacción del cliente, usuario o consumidor, esto para generar un vínculo que perdure con el tiempo (Navas, I. y Gamboa, J., 2019).

Autores como Ramos, S. (2017), finen la post venta como, “todo aquello que ocurre después de la venta”, refiriéndose a acciones de; soporte técnico, canjeo de garantías, información de los productos (capitaciones), englobando esto en un buen servicio de atención y gestión de quejas y reclamos.

Oñate (2013), citado en Ramos, S. (2017), indica que la post venta, se genera después de la compra, en la cual el vendedor, da asistencia en la garantía, mantenimiento o mejora de lo comprado.

Con los presentes conceptos, se concluye que la post venta, es una estrategia que empieza a ejecutarse después que se termina la venta del producto o servicio, y con estas estrategias, se trata de seguirle brindando al cliente más servicios que le sean útil y así también poder generar una ventaja competitiva al poder fidelizar a los clientes.

**Figura 5.** *Las interconexiones de la post venta*

Extraído de: Prieto A., et al. (2007)

### 3.1.4.2 Acciones de la postventa

**Tabla 10.** *Acciones de la postventa*

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
Facilidad de acceso	Cliente tiene que tener herramientas de comunicación activas para comunicarse con la empresa, ya sea para conocer más productos o servicios, el soporte técnico, la garantía o la quejas/reclamos sobre algún inconveniente.
Control estadístico	Llevar un control sobre la cantidad de nuevas ventas, soporte técnico atendido, garantías ejecutas o quejas /reclamos presentados. Se analiza la frecuencia de los sucesos para identificar los procesos que no se cumplen a cabalidad.
Rapidez de respuesta	La empresa, tiene que gestionar sus tiempos en la respuesta de la postventa, ya que esto representa la calidad del

---

	servicio integral que se adquirió, ante una mayor rapidez en la respuesta, permite solucionar inconvenientes de manera más óptima.
Análisis con la satisfacción del cliente	Se tiene que documentar de forma periódica, las diferentes cuestionarios o entrevistas realizados a los clientes, sobre cuan satisfecho se sienten adquiriendo en la empresa.

---

Nota: *Extraído de León, F. (2016); Serrano, A. (2010).*

### **3.1.4.3 Ventajas de la post venta**

Las estrategias generadas a razón de la post venta, generan beneficios a las organizaciones puesto que, con estas acciones, lo que se busca es retener al cliente y fidelizarlo (Carrasco, F. (2017), la post venta, desarrolla las siguientes ventajas:

- Reduce la disonancia cognitiva del cliente (ansiedad post compra).
- Aumento en la fidelización de los clientes.
- Aumento en la satisfacción de los clientes.
- Apoya en las actividades de seguimiento de las carteras de clientes.
- Mejora en la gestión de quejas y reclamos.
- Las capacitaciones de post venta, aumentan las actitudes y aptitudes de los colaboradores.
- Generan estandarización en los procesos.
- Mayor información recabada, para la futura toma de decisiones.
- Aumento en la ventaja competitiva de la empresa.

### **3.1.4.4 Desventajas de la post venta**

Carrasco, F. (2017), expresa que la gestión e implementación de estrategias de post venta, presenta puntos desfavorables para la empresa:

- Tiempos muertos de trabajo hasta la implementación mejora.
- Costos de implementación de estrategias.
- Costos de capacitación a los colaboradores.

#### **3.1.4.5 Estrategias de post venta**

En la literatura, indica que las estrategias de post venta, son acciones de implementación o mejora que apoyan al finalizar el proceso de venta, como:

- Administración de la calidad del servicio. Camison et, al. (2006), citado en Arrieta (2018), precursor de esta estrategia, expresa que para que las organizaciones de servicios puedan diferenciarse, deben mejorar la calidad, sin que haya errores o fallas, puesto que se entrega un servicio al cliente sin problemas, así disminuyendo los servicios de garantía y de soporte técnico. En relación a las empresas de productos, la calidad va en relación a la operatividad que se puede ajustar mediante las maquinarias. La percepción de calidad de un producto es más sencilla que la percepción de un servicio.
- Administración de la relación con los clientes (ARC). Esta estrategia fue desarrollada por Stanton et al. (2007), citado por Arrieta (2018). Donde se extrae de clientes de manera individual su visión, desde que inicia viendo los productos, hasta las interacciones con el personal, así como los clientes escogidos representa a su público objetivo/meta, ayuda esto a reconocer los deseos o necesidades que se tienen que aplacar por parte de la empresa.
- Administración de la diferencia del servicio. Gestado en el 2008, a manos del profesor Michael Porter, citado en Arrieta (2018). Lo que propone, es que las empresas tienen que enfocarse a desarrollar ofertas diferenciadas a las de su competencia, ya sea por novedad, diseño o utilidad, ya que así mientras se pueda

ofrecer el servicio o producto diferenciado, tendrá más visibilidad por ser algo “nuevo” en el mercado.

- Cadena servicios – utilidades. Impulsado por Kotler y Armstrong (2012), citado en Arrieta (2018). Propone que los colaboradores tienen que estar preparados para poder dar un servicio completo al momento de la venta, y la empresa tiene que impulsar esto. La cadena consta en cinco eslabones;
  - Calidad interna del servicio. Equipo de trabajo con aptitudes de cumplimiento en el servicio, buen ambiente laboral, motiva a un mejor desempeño, generando ...
  - Colaboradores satisfechos y productivos. Al tener una mejor motivación y una mejor satisfacción, generando así ...
  - Mayor valor al servicio. Generar más valor en los servicios, siendo más eficiente para los clientes, por ello ...
  - Clientes satisfechos. Ante un mejor servicio, los clientes se sienten más satisfechos, fidelizándolo y generando publicidad boca a boca, lo que orilla en ...
  - Utilidades y crecimiento orgánico. La empresa rinde de manera positiva, aumentando las ventas, tanto de recompra como de nuevos y potenciales clientes.
- Administración de la productividad del servicio. Impulsado por Kotler y Armstrong (2012), citado en Arrieta (2018). Expresan que, ante el gran aumento de la competitividad, y a las empresas que tiene economías de escala, se hace difícil la productividad. La productividad se puede mejorar en base a un mejor conocimiento por parte del colaborador, traer personal especializado en las

funciones o también se puede sacrificar calidad para generar mayor productividad, aunque esto no se recomienda.

### **3.1.5. Metodología aplicada**

#### **3.1.5.1 Proceso:**

La experiencia 1, se desarrolla en base a cuatro pasos que se conectan entre sí, que son ejecutadas bajo la metodología de la mejora de procesos de servicio de post venta (Zelada, C., 2017).

- Análisis del proceso actual.
- Propuesta de mejora.
- Implementación.
- Control de procesos.

#### **3.1.6 Recursos utilizados:**

**Tabla 11.** *Recursos experiencia 1*

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>
Laptop	1
Conexión a internet	1
Manual de Organización y Funciones	1
Libreta de apuntes	1
Útiles de escritorio	
Lapicero	2
Corrector	1
Pos-it	Paquete
hojas bond	50 und.

Los recursos son financiados por el autor.

### **3.1.7 Resultados:**

- Análisis del proceso actual.

La primera parte del proceso de mejora, consta con una análisis del proceso actual de post venta en Perumotor donde las personas encargadas de la ejecución de este proceso son en primera línea, asesores de venta y en segunda línea, equipo operativo del área de post venta. Para el análisis, se tuvo en cuenta dos factores, el proceso en sí y las falencias de este.

Proceso:

1. Cliente desea utilizar algún servicio de post venta.
2. Se evalúa a que servicio va a requerir el cliente.
3. Ya con el servicio definido que tomará, se revisa al vehículo.
4. Con la revisión del vehículo, el cliente decide si dejar el vehículo o no.
5. Si no desea el servicio, se pide datos del clientes, para colocar en la Base de Datos.
6. Si el cliente desea continuar, se elabora una proforma y detalle del servicio que se ejecutará.
7. Aceptada la proforma, se calendariza y coordina el día de entrega del vehículo.
8. Se ejecuta el pago del servicio.
9. Se factura el servicio.
10. Se entrega al vehículo con las mejoras realizadas.

Falencias encontradas en el proceso:

- Falta de habilidades blandes en los asesores en el servicio de post venta.

- Falta de indagación del por qué no desean los servicios los servicios
  - Demoras en las entregas del servicio de post venta.
  - Inexistencia de envío de estado del vehículo en el servicio a clientes
  - Falta de control de satisfacción del cliente.
- Propuesta de mejora.

La segunda fase de la mejora del proceso de post venta, consta de tratar de erradicar las falencias y problemáticas en el servicio de post venta. Por ello se estableció acciones correctivas y de mejora para el proceso del servicio.

Proceso mejorado:

1. Cliente desea utilizar algún servicio de post venta.
2. Se evalúa a que servicio va a requerir el cliente.
3. Ya con el servicio definido que tomará, se revisa al vehículo.
4. Se genera una proforma detallada de los servicios y costos.
5. Se analiza si el cliente tomará algún servicio de post venta.
6. Si no desea continuar, se trata de identificar el motivo del cliente.
7. Documentar la vista y comentarios.
8. Tomar datos para el seguimiento del cliente.
9. Para colocarlo en la Base de Datos.
10. Si el cliente desea continuar, se calendariza el envío de pruebas del servicio prestado
11. Se coordina el día de entrega con el equipo del servicio encargado de post venta.
12. Se ejecuta el pago.
13. Se efectúa la facturación del pago.

14. Se entrega el vehículo la fecha pactada

15. Se entrega una encuesta de satisfacción al cliente, para la medición del servicio.

- Implementación.

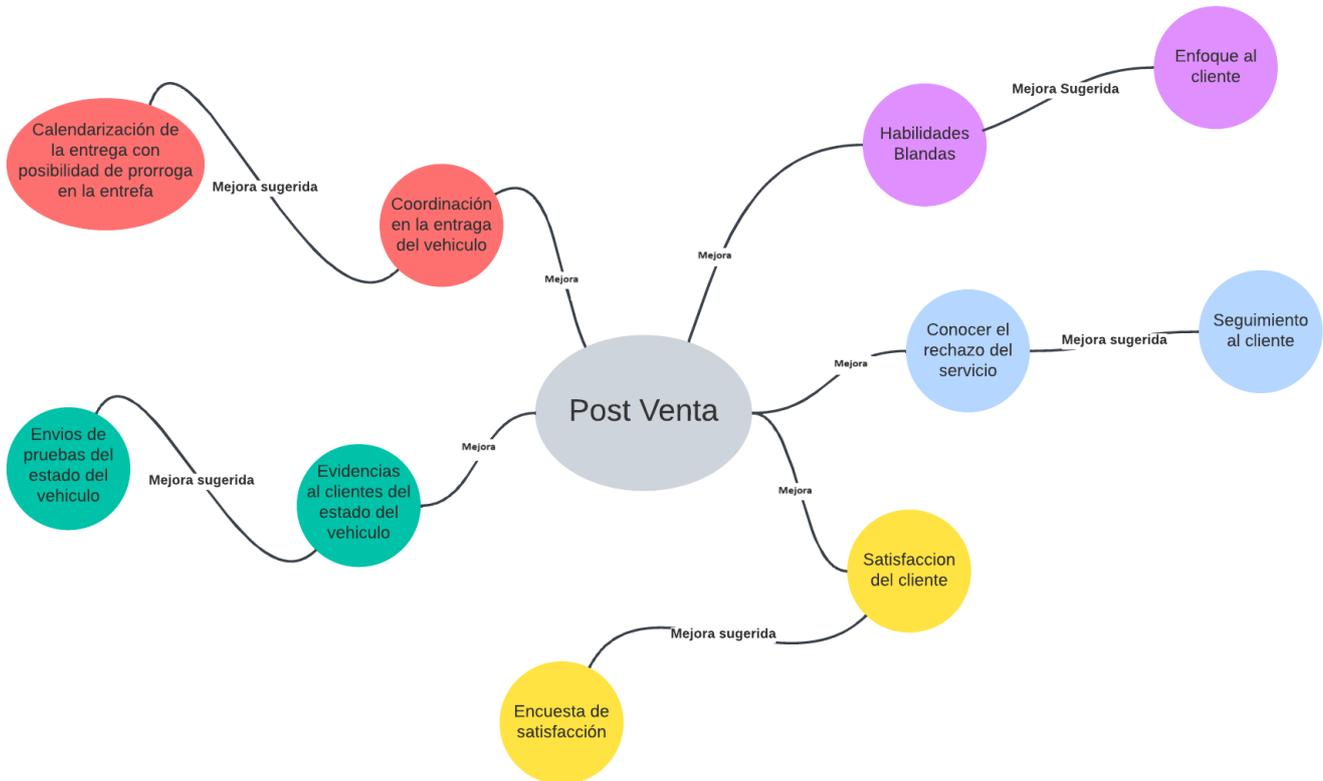
La tercera fase de la mejora del proceso de post venta, es identificar el proceso mejorado y poderlo documentarlo, de manera grafica en un flujograma para que así se pueda comprender de mejor manera (Figura 7), y para poder añadirlo al MOF de la empresa.

- Control de procesos.

Como última fase de la mejora del proceso de post venta, se tomó en cuenta indicadores para poder medir el avance de esta mejora:

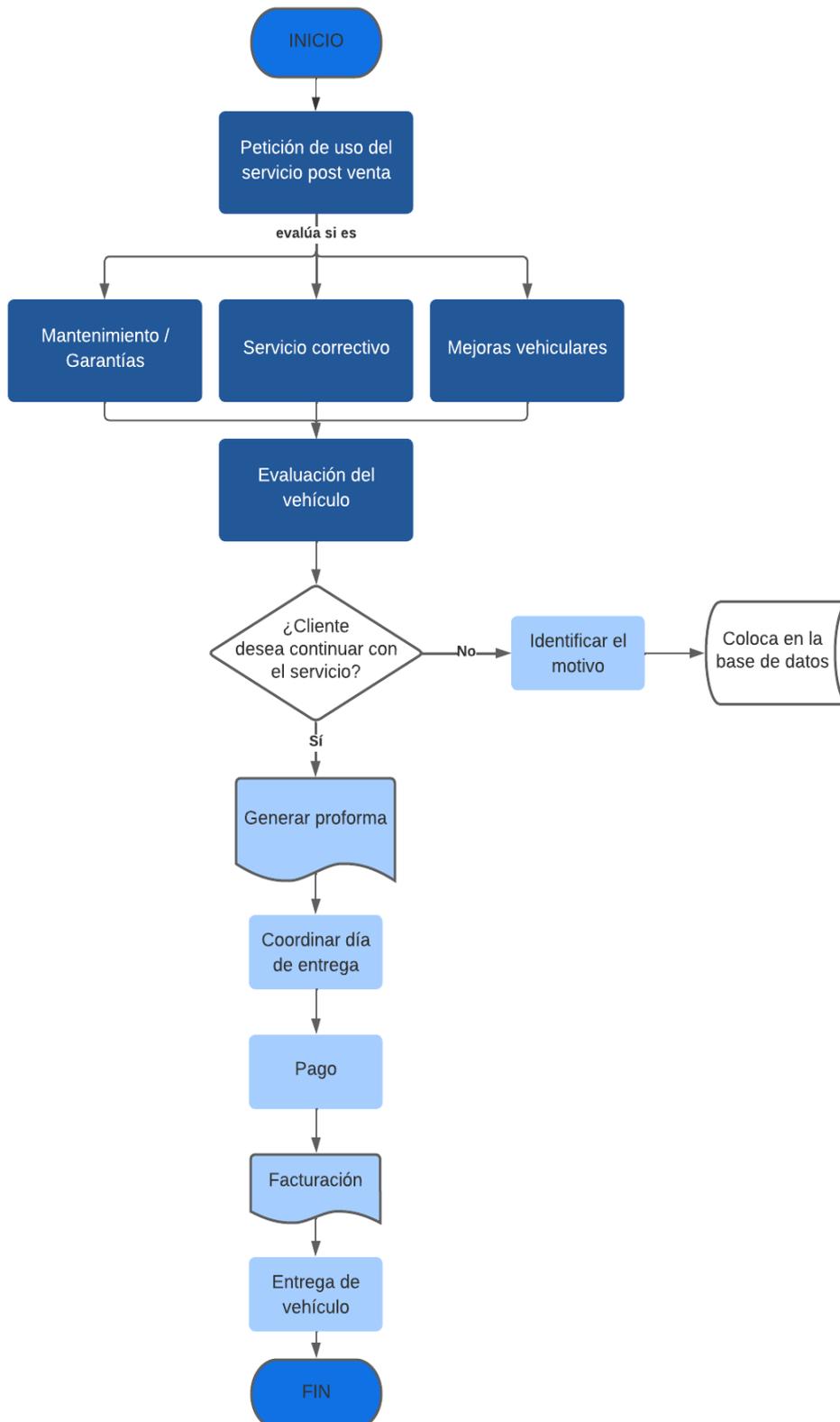
- Valoración promedio de satisfacción del cliente
- Cantidad de clientes satisfechos
- Cantidad de uso del servicio de post venta

**Figura 6.** Mapa mental del diagnóstico del servicio de Post Venta



### 3.1.8 Análisis Ex-ante:

**Figura 7.** Proceso de post venta de Perumotor 2020.



*Nota: Extraído en base a los procesos de la empresa*

El sistema interno de Perú Motors 2020, detalla la cantidad y datos básicos de los clientes (Nombre; DNI/RUC y Tipo de Servicio)

**Tabla 12.** *Cantidad de usuario en último trimestre del 2020.*

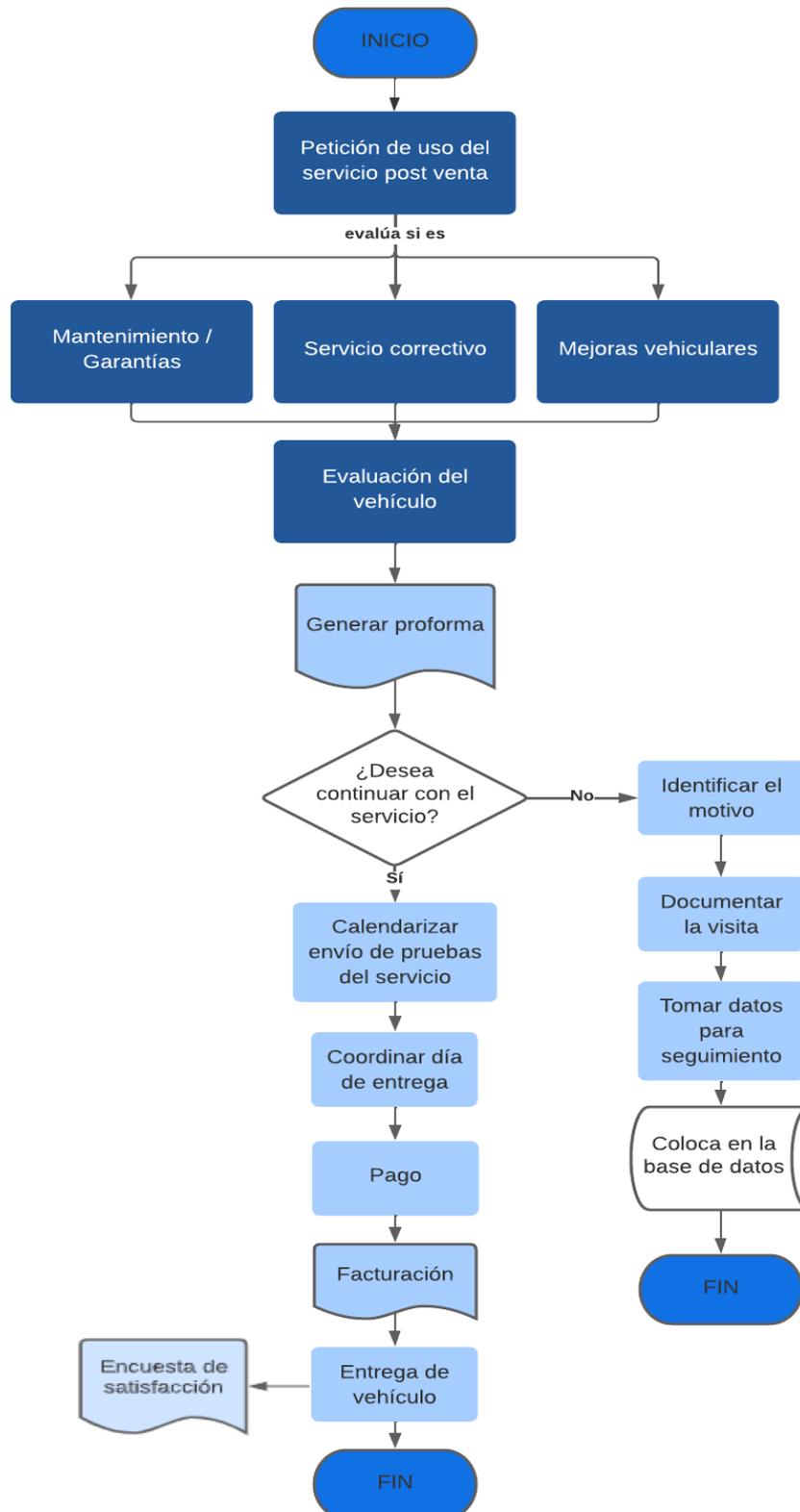
<b>Cantidad de Usuarios de Post</b>		
<b>Venta</b>		
<b>Meses</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
<b>Setiembre</b>	2	12%
<b>Noviembre</b>	6	35%
<b>Diciembre</b>	9	53%
<b>Total</b>	17	100%

*Nota: Extraído de sistema interno*

La baja cantidad de servicios de post venta, se debió por el reinicio de la operatividad de la empresa post pandemia.

### 3.1.9 Análisis Ex-post:

**Figura 8.** Proceso de post venta de Perumotor 2021.



*Nota: Extraído en base a los procesos de la empresa*

### 3.1.10 Logros:

Los logros alcanzados se miden en relación a los indicadores creados en la implementación de la mejora, donde:

- Valoración promedio de satisfacción del cliente

**Tabla 13.** *Ponderado de valoración en la encuesta del servicio de Post Venta*

<b>Valoración del Servicio de Post Venta</b>	
<b>Mes</b>	<b>Respuesta Promedio</b>
<b>Enero</b>	7
Febrero	6.8
Marzo	6.9
<b>Ponderado</b>	6.9

*Nota:* Extraído de Consolidado de encuestas de post venta

Para el mes de Enero, se registró 14 clientes (véase Tabla 25) que utilizaron el servicio de post venta, donde a la entrega del vehículo se le realizó una encuesta de satisfacción integral del servicio de post venta, dando un promedio de 7 puntos sobre 10, considerando un promedio bueno en la valoración del servicio de post venta.

Para el mes de Febrero, se registró 11 (véase Tabla 27) clientes que utilizaron el servicio de post venta, donde a la entrega del vehículo se le realizó una encuesta de satisfacción integral del servicio de post venta, dando un promedio de 7 puntos sobre 10, considerando un promedio bueno en la valoración del servicio de post venta.

Para el mes de Marzo, se registró 18 (véase Tabla 29) clientes que utilizaron el servicio de post venta, donde a la entrega del vehículo se le realizó una encuesta de

satisfacción integral del servicio de post venta, dando un promedio de 7 puntos sobre 10, considerando un promedio bueno en la valoración del servicio de post venta.

- Cantidad de clientes satisfechos

Para poder analizar la cantidad de clientes satisfechos e insatisfechos, se clasifica la percepción:

1 – 5 - > Insatisfecho

6 – 10 -> Satisfecho

En Enero, se tuvo un 86% de clientes satisfechos (véase Tabla 26), pudiendo decir que 9 de 10 clientes que usaron el servicio de post venta, se sienten satisfechos con el servicio brindado.

En Febrero, se tuvo un 82% de clientes satisfechos (véase Tabla 28), pudiendo decir que 8 de 10 clientes que usaron el servicio de post venta, se sienten satisfechos con el servicio brindado.

En Marzo, se tuvo un 72% de clientes satisfechos (véase Tabla 30), pudiendo decir que 7 de 10 clientes que usaron el servicio de post venta, se sienten satisfechos con el servicio brindado. Marzo fue el mes con más insatisfacción del trimestre.

**Tabla 14.** *Clasificación de clientes satisfechos consolidado 1er Trimestre 2021*

<b>Ponderado de clientes satisfecho</b>		
<b>Q. Clientes - 1er trimestre</b>		
<b>Satisfecho</b>	34	79%
<b>Insatisfecho</b>	9	21%
<b>Total</b>	43	100%

*Nota:* Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

En el primer trimestre del 2023, se tuvo un 79% de clientes satisfechos, pudiendo decir que 8 de 10 clientes que usaron el servicio de post venta, se sienten satisfechos con el servicio brindado.

- Cantidad de uso del servicio de post venta

**Tabla 15.** *Cantidad del uso de servicio de post venta en el primer trimestre del 2021*

<b>Ponderado de servicio de post venta 1er trimestre</b>		
<b>Meses</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
<b>Enero</b>	14	33%
<b>Febrero</b>	11	25%
<b>Marzo</b>	18	42%
<b>Total</b>	43	100%

*Nota:* Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

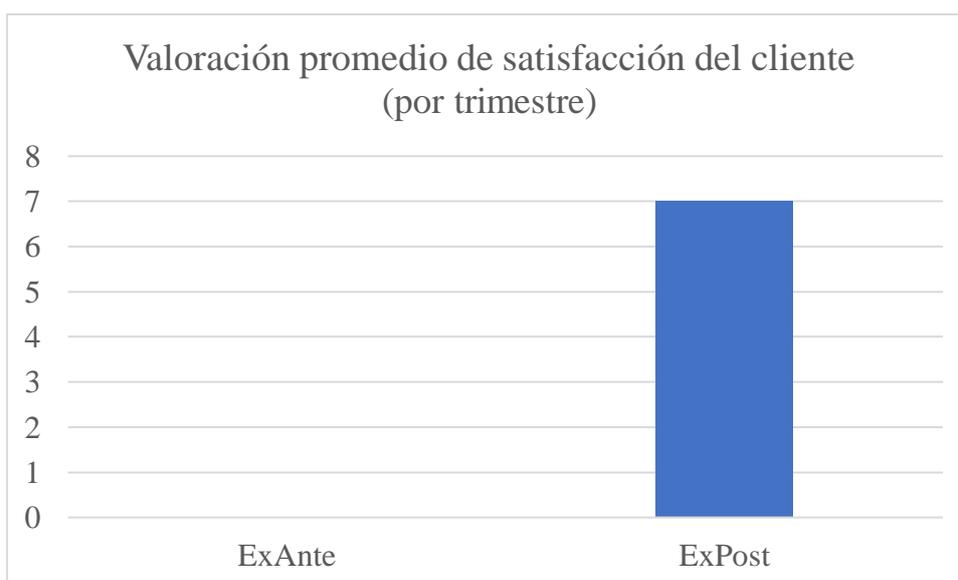
En el primer trimestre del 2021, el mes de Marzo fue el mes que más clientes se recibió para el servicio de post venta también fue el mismo mes con más clientes insatisfechos en el trimestre, mientras que Enero fue el mes más eficiente en el servicio

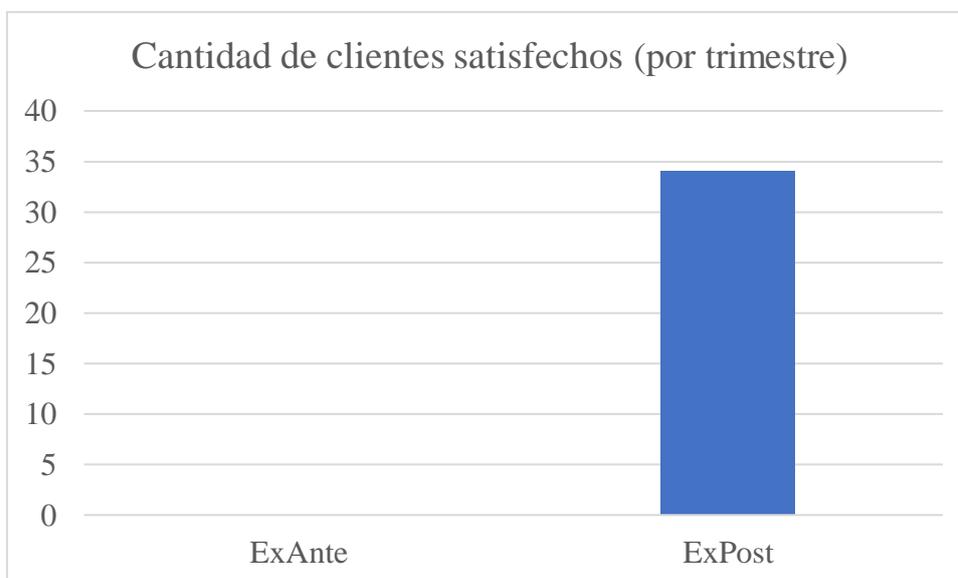
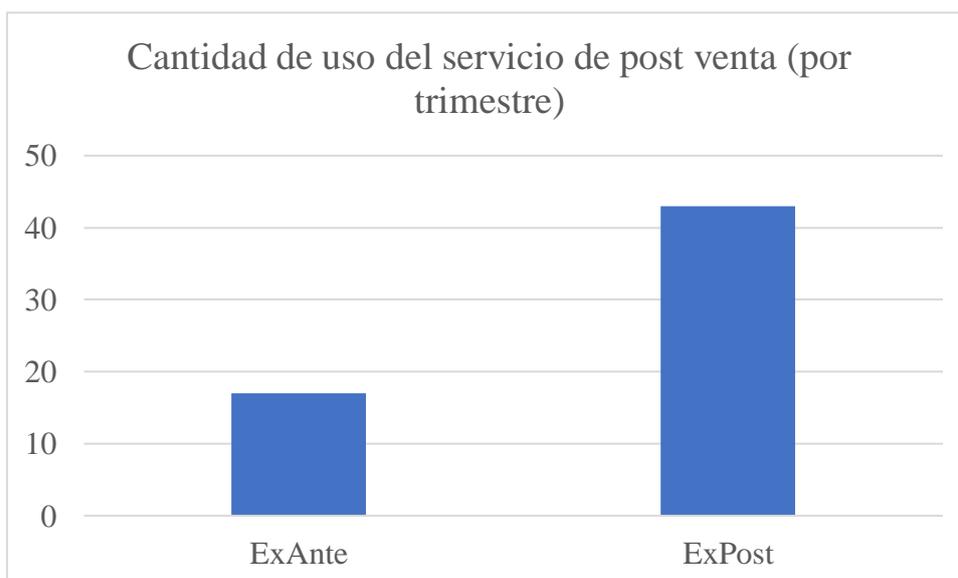
de post venta, ya que obtuvo mayor valoración positiva y por ende menor valoración negativa.

El añadir al proceso de post venta, acciones de retención de cliente, acciones de mejora del servicio de atención y acciones de control de satisfacción, ayudan a la empresa a poder generar un mejor servicio, que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado, así también el control y medición de estas actividades, apoya a la revisión integral de los procesos y poder generar mejora en las tareas que presenten mayores falencias en la perspectiva del cliente.

### 3.1.10 Comparación *ex ante* – *ex post*

**Figura 9.** Comparación valoración promedio de satisfacción del cliente



**Figura 10.** *Comparación de cantidad clientes satisfechos***Figura 11.** *Comparación cantidad de uso del servicio de post venta*

Después de la implementación de las mejoras en el proceso de servicio de post venta, se generó más información sobre la valoración y la cantidad de clientes satisfechos en el servicio, esto basado en la información de las encuestas.

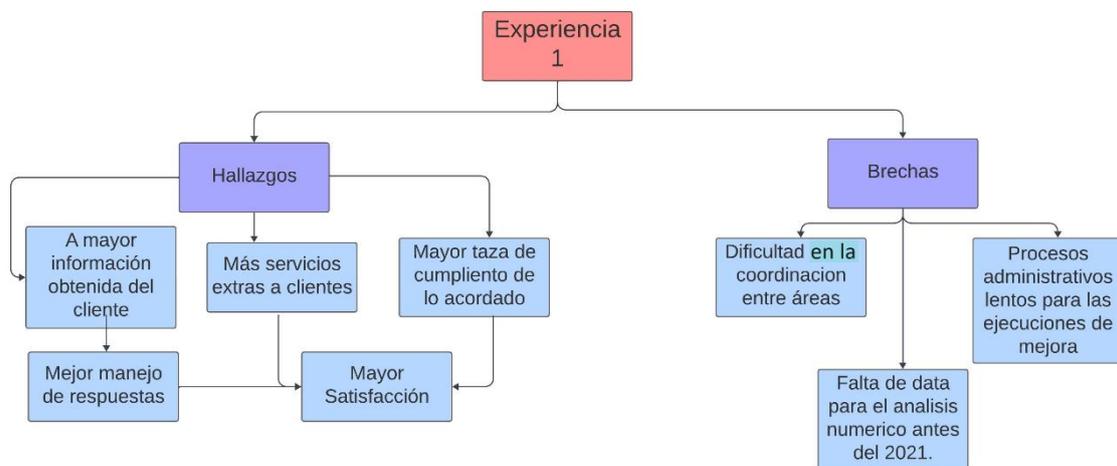
El análisis ex ante, se realizó con información de finales del 2020, donde recién iniciaba la reactivación económica, por ello la cantidad de servicio de post venta es

menor a la del primer trimestre del 2021. Así mismo se tomó esa fecha puesto que a fines del 2020 se empezó a hacer las mejoras en el proceso y no se tenía información del primer trimestre del 2020, para generar un análisis homogéneo.

### 3.1.11 Conclusiones de la experiencia 1

- Se concluye que la propuesta de mejora en el proceso de servicio de post venta, ayuda a la empresa a poder conocer mejor sobre la calidad del servicio brindado y reconocer las falencias que se está teniendo.
- En el análisis ex ante del proceso de servicio de post venta, ayudo a observar por parte de los asesores las falencias más representativas de los clientes y a corroborar la falta de información que se tiene por parte de las necesidades de los clientes.
- Brindar más acciones de las esperadas a los clientes, genera una buena relación con el cliente, gestando una mejor visión por parte de los clientes hacia la empresa, ya que genera vínculos de cercanía, reforzando fidelidad y con ello una mejor recomendación para la empresa.

**Figura 12.** Diagrama concluyente de la experiencia 1.



## **3.2 Experiencia 2.**

### **3.2.1 Denominación**

Propuesta de estrategia de técnica de ventas

### **3.2.2 Objetivo**

#### **3.2.2.1 Objetivo General:**

- Ejecución de nuevas estrategias de ventas con técnicas de ventas.

#### **3.2.2.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el proceso de ventas ordinario de los agentes comerciales antes de la implementación.
- Identificar actividades de mejora en el proceso de venta.
- Establecer un guía de la técnica para las ventas.
- Comparar la cantidad y el tiempo de decisión de venta
- Analizar el proceso de ventas ordinario de los agentes comerciales posterior a la implementación.

### **3.2.3 Antecedentes**

#### **3.2.3.1 Antecedentes Internacional**

La investigación denominada “diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa Eureka Kids” de Vélez et, al. (2015). Donde se desea elaborar estrategias de ventas, impulsando por el área de ventas y así posicionarse de mejor manera en el mercado. Para gestar las estrategias los autores, desarrollaron 25 acciones, basados en actividades referentes a la plaza, producto, precio y promoción; desde la segmentación de líneas de productos, la segmentación de mercado, acciones del personal de ventas (operativo y estratégico), gestión de distribución, políticas y herramientas a ejecutar en

los diferentes procesos de la empresa, dejando guías, manuales y protocolos para que se tenga documentado para su posterior revisión y para los nuevos integrantes que tengan que aprender las actividades, procesos y tareas del área. Con esto se concluyó que, el conocimiento de los clientes con respecto a los productos a tenido un crecimiento, esto hace que la empresa gestione mejores acciones de respuesta en la venta, y que, con una estructura general en el área de ventas, apoya a la empresa a ejecutar de mejor manera sus procesos y así también ser más competitiva en el mercado, generando más ventaja competitiva y así llegar a ocupar más porcentaje de mercado.

La investigación titulada “las técnicas de venta y su impacto en la cartera de clientes de la empresa distribuidora central de la ciudad de Ambato.” Del autor, Carrillo, H. (2013). Que como objetivo se plantea, determinar que tanto influye la técnica de ventas en la cartera de clientes de la empresa distribuidora. Para poder hallar esto, se ejecutó una revisión documentaria interna, sobre la cartera de clientes y su procesos de venta, también se elaboró una encuesta a 170 clientes, con 10 ítems con respuestas mixtas. Con la data de la encuesta, se calcula la prueba estadística de Chi cuadrado, para poder corroborar o negar la hipótesis, dando un resultado de  $X^2_{calculada} = 5.82$  es mayor a  $X^2_{tabulada} = 3,84$ , lo que indica que se acepta la hipótesis alterna, que las técnicas de venta si influyen en el crecimiento de la cartera de clientes. Con lo analizado se concluye que, el personal no tiene una correcta capacitación lo que debilita el servicio al cliente, la asesoría ayuda a mejorar la satisfacción del cliente, la empresa no cuenta políticas de venta, y por ello su técnica de venta es básica y en base a la experiencia de gerencia, por ello se recomienda que, se debe impulsar la mejora en los procesos de atención al cliente, y también gestar una serie de información para el cliente interno, pueda ejecutar sus tareas en base a los lineamientos, y así también ayudar a la estandarización de procesos.

### **3.2.3.2 Antecedentes Nacional**

Riojas, M. (2021), en su trabajo de investigación titulado “estrategias de ventas en un molino de la ciudad de Chiclayo-2019”. Donde el objetivo general de la investigación es diagnosticar las estrategias de ventas del molino. Para ello el investigador requirió de una encuesta como instrumento de recopilación de información, en la que se desarrolló en 10 ítems medidos por escala de Likert, la encuesta fue hecha en razón a las tres dimensiones, de las dos variables, y fue desarrollada por 15 trabajadores del molino, la encuesta tuvo un alfa de cronbach de 71,5% considerándose un instrumento válido para la recolección de data. El instrumento dio como resultado que la dirección de ventas es baja, los tipos de ventas son considerados bajos y de igual manera las técnicas de ventas los clientes no consideran que sean óptimos para la empresa. Por ello se concluye que, en el molino, las estrategias de ventas que se planteaban son insuficientes y con una percepción no grata por parte de los clientes, esto porque las estrategias no eran realizadas con un control/seguimiento. Por esto se recomienda, generar estrategias de venta en relación a un incremento de este, ejecutando acciones de capacitación para los colaboradores, como por parte de la organización al generar mejores herramientas de trabajo.

Sánchez y Tello (2021), en su investigación llamada “El proceso de ventas y la satisfacción del cliente de las microempresas, rubro tiendas de ropa de la ciudad de Celendín, 2020”. El objetivo principal es identificar la relación entre el proceso de venta con la satisfacción del cliente. Para ello se requirió, la implementación de una encuesta con 32 ítems que se formó en base a cuatro dimensiones, dos por cada variable (proceso de venta y la satisfacción del cliente) y que es medido mediante la escala de Likert. En la interpretación del instrumento, mediante la prueba estadística de Rho de Spearman, en la que el nivel de significancia dio 52,8% considerándose una correlación positiva

considerable, diciendo así que el proceso de venta si tienen una correlación positiva considerable con la satisfacción de los clientes. Por esto se recomienda a la empresa, a poder gestionar un proceso de ventas con enfoque al cliente final, para mejorar la experiencia en la tienda con el cliente, y así mejorar la satisfacción.

### **3.2.4 Marco Teórico.**

#### **3.2.4.1 Ventas**

Las ventas según Vega, D. (2005), es poder traspasar a otra persona natural o jurídica, la propiedad o el servicio en contraprestación monetaria del que oferta los productos o servicios.

Según la American Marketing Association (s.f.), define a las ventas como un proceso donde el ofertante, comprueba, activa y satisface los deseos y/o necesidades del demandante, esto para el beneficio mutuo.

Según Hernandez, G. (2015), define a las ventas, como un proceso que está inmerso en la mercadotecnia y la conceptualiza como el proceso donde los clientes generan la transacción como último paso.

En la tercera acepción de la palabra venta, en el diccionario de la Real Academia Española [RAE] (2022), expresa que es “un contrato en virtud del cual se transfieren a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.”

Con las definiciones plasmadas, se llega a la conclusión que las ventas, son un proceso en el cual intervienen dos entes (oferente y demandante), en el cual el oferente da el derecho total sobre el uso del bien, y el demandante para adquirir el título debe realizar alguna acción de pago.

### 3.2.4.2 Proceso de ventas

Las ventas, son un grupo de procesos que se dan en la empresa junto con el cliente final, primero se debe conocer a los clientes, planificar la venta, descripción del producto o servicio y el cierre de la venta (Bruce et, al. 2007, citado en Sánchez y Tello, 2021).

- Identificar al cliente. Se tiene que identificar al cliente potencial, tanto cliente actuales como los nuevos:
  - Conocer al cliente, descripción del cliente potencial, ya sean consumidores o usuarios, se puede realizar análisis de buyer person, para una descripción más detallada.
  - Evaluación del cliente, se da ya cuando se tiene establecido el cliente potencial, en esta evolución se clasifica por diferentes sectores como: Nivel Socio Económicos (NSE), disposición de compra, status, entre otros.
  - Lista de clientes, para poder documentar y posteriormente analizar los datos. La información que este en la lista, varia en relación a los objetivos de la empresa, pero se toma en cuenta, los datos básicos del cliente y se puede añadir el perfil de consumo en la empresa.
- Planificar la venta. Para una correcta planificación se tiene que tener herramientas que den soporte esta planificación, el registro de ventas, es una de las herramientas más imprescindibles en la planificación de ventas. Pero también se cuenta con técnicas o modelos para la venta, como el AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), SPIR (Situación, Problema, Implicación y Resolución), PVDRE (Promoción, Velocidad, Diferenciación,

Retroalimentación y Esfuerzo), entre otras. Que son accionares por parte de la empresa para poder gestionar correctamente todo el proceso de venta, desde que ingresa el cliente a la tienda, hasta el momento del pago y entrega de sus productos.

- Descripción del producto o servicio. Cuando se presenta el producto o servicio al cliente, se tiene que informar y enseñar sobre los beneficios y pros que tendría el cliente al adquirirlo, se tiene que hacer de una manera educada y con bastante conocimiento de lo que se vende, para estar preparado ante cualquier duda que el cliente formule.
- Cierre de venta. Se considera ya cuando se ejecuta la transacción final del intercambio entre la titularidad del producto o servicio y también entra en este punto, el servicio de post venta, ya que con esto gestiona procesos de garantía, mantenimiento, soporte y aporta confianza y fideliza a los clientes y usuarios.

### **3.2.4.3 Técnicas de ventas**

#### **SPIR (Situación, Problema, Implicación y Respuesta)**

La técnica SPIR, es una secuencia de cuatro pasos, en la cual el cliente se ve involucrado junto con el asesor de ventas para una correcta elección de compra, y así tomar la decisión final de adquirir algún bien (Ramos, S., 2017).

Esta técnica, se diferencia de las demás, ya que se realizan preguntas abiertas al cliente, para poder conocer más sobre sus necesidades y de la misma manera usar preguntas para que el mismo cliente pueda darse cuenta de que la necesidad que tiene, se puede aplacar adquiriendo el producto en cuestión.

- **Situación:** Son las preguntas base, que sirve de contextualización para que el vendedor pueda saber sobre sus necesidades y así poder generar distintas ofertas que sean del agrado del cliente.
- **Problema:** Se realizan preguntas más específicas, para que el vendedor pueda cerrar ideas y así recomendar el mejor producto, y que este producto sea el que gestionara de mejor manera los problemas que animo al cliente a buscar un producto o servicio.
- **Implicación:** Son preguntas enfocadas a que el cliente pueda percibir el problema que tiene, y que este se puede agrandar si no adquiere el producto, que es considerado como la solución al problema.
- **Respuesta:** Es la parte donde el mismo cliente, cierra con nuevas preguntas y que el mismo las responde, ya que tendrá toda la información que fue brindada y que, con esto, se podrá prácticamente cerrar la compra, ya que el cliente esta con bastante información, que suele ser un gran impulsador de cierre de compras.

Como menciona Zambrana (2012), citado en Ramos, S. (2017), para llegar aplicar esta técnica en las empresas, se necesita de un vendedor con altas capacidades blandas y cognitivas.

#### **3.2.4.4 CRM (Customers Relationship Management)**

Es una herramienta, que permite la integración tanto de tecnologías como de procesos de atención al cliente para satisfacer las necesidades de estos (Hernandez, 2004).

**Tabla 16.** *CRM, alcances*

<b>Alcance</b>	<b>Descripción</b>
<b>Extensión</b>	De capacidades por parte de la empresa, para otorgar mejor calidad de servicio y una mejor experiencia en la compra.
<b>Retención</b>	De clientes, por medio de una comunicación personalizada, lo cual fomenta la fidelización.
<b>Integración</b>	Generar una relación tanto de clientes como con proveedores.
<b>Construcción</b>	De políticas, guías, modelos, etc. Para poder observar los patrones de compra sobre los bienes ofertados.

Extraído de, Hernandez (2004)

Según Sánchez y Tello (2021), los beneficios de aplicar el modelo CRM en las empresas son: mejora en la rentabilidad, mejor gestión documentaria, aumenta la probabilidad de cerrar ventas, facilita el análisis de mercado y mayor posibilidad de captar y retener a los clientes.

### **3.2.4.5 Satisfacción del cliente**

Para Kotler y Armstrong (2012), la satisfacción del clientes es, “el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.” (p. 13).

Flores (2018) citado en Sánchez y Tello (2021), indican que hay tres fases, en la que se desenvuelve la satisfacción al cliente:

- **Insatisfacción.** Se da, cuando el bien adquirido no llega a cumplir las expectativas del consumidor/usuario.
- **Satisfacción.** Cuando el bien, no tiene una relación con los deseos del consumidor/usuario.

- Complacencia. Generado por que el proceso de venta no llega a cubrir las necesidades de compra.

Es de suma importancia generar una buena satisfacción al consumidor, ya que esto gestionara las relaciones con el consumidor/usuario (Kotler y Armstrong, 2012).

#### **3.2.4.6 Modelo ACSI**

El American Customer Satisfaction Index (ACSI), llamado en español, Índice de satisfacción del cliente Americano, creado en la Universidad de Michigan. Este índice, reporta los niveles de satisfacción de los clientes de más de 180 empresas de 34 industrias en los Estados Unidos. El modelo ACSI, se base en cuatro dimensiones para medir la satisfacción del consumidor: la calidad percibida, valor percibido y satisfacción del cliente y fidelidad (Zea, M. et al., 2022):

- Calidad percibida. Se extrae de las expectativas del cliente, de cómo este ha experimentado el servicio brindado.
- Valor percibido. Es la relación de la calidad que se obtuvo por la adquisición del bien con el precio cancelado.
- Satisfacción del cliente. Es la razón que se da en relación de la actitud del cliente tras la vivencia del servicio de la empresa.
- Fidelización del cliente. Genera más rentabilidad y posicionamiento a la empresa.

Este modelo fue creado, con la misión de poder contribuir generando información puntual y general sobre el nivel de satisfacción con los bienes ofertados (Sánchez y Tello, 2021).

### 3.2.4.7 Calidad de servicio

Para Mora, C. (2011), el servicio de calidad se define como, el accionar de todas las fuerzas y partes de la organización, se juntan óptimamente para cumplir sus funciones.

Tiagini (2006), desarrolla siete dimensiones sobre la calidad del servicio:

- **Respuesta.** La fuerza laboral, tiene que estar capacitada para poder responder de manera adecuada, optima y eficiente las distintas consultas o acciones que tienen los compradores.
- **Atención.** Generar un ambiente cómodo para poder escuchar y gestionar así una buena atención al cliente.
- **Comunicación.** Tener una escucha pasiva y activa por parte del vendedor – colaborador, ya que así se genera un mejor feed back, y por ello gestionar una mejor y personalizada atención.
- **Accesibilidad.** Brindar al cliente, métodos de comunicación e interacción, para alcanzar el cierre de venta.
- **Amabilidad.** La empresa genera un plus en la atención al mostrar un trato cordial y correcto, tanto al consumidor como al vendedor, y más cuando sucede algún inconveniente con alguna compra o servicio extra que haya contratado el cliente.
- **Credibilidad.** Cuidar la imagen de la organización, es de prioritario, por ello, no se debe ejecutar practicas irresponsables solo para generar venta, ya que se puede incurrir en varias faltas éticas y legales.
- **Comprensión.** Es importante generar un vínculo empático con el cliente, ya que la compra es en base a alguna necesidad que puede ser muy valiosa para el

cliente, por ello se debe gestar una comunicación que pueda potenciar esa relación de comprensión.

#### **3.2.4.8 *Habilidades blandas como herramienta de ventas***

Para Chaca y Contreras (2022), exponen que las habilidades blandas, “permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción.”

De acuerdo con Goleman (1998) citado en Rodríguez et, al. (2021), define a las habilidades blandas, como la inteligencia emocional de las personas, y esta tiene un relación con la capacidad de adaptabilidad ante sucesos no experimentados en los diferentes contexto en los que se desarrolla.

Kechagias (2011) citado en Ramos, A. (2019), expresa que las habilidades blandas son, las capacidades que posee un individuo tanto de manera intrapersonal e interpersonal, esto es vital para un desempeño óptimo en el desarrollo personal, social y profesional.

Por ello, con las definiciones anteriores, se extrae que las habilidades blandas, son un conjunto de acciones que ejecuta las personas para un correcto desarrollo tanto personal, social como también profesional, y que son esenciales para poder hacer frente a situaciones nuevas y adversas.

### 3.2.5 Metodología aplicada

#### 3.2.5.1 Procesos:

Para la creación de la técnica de ventas para Perumotor SAC, se basó la metodología planteada por Bruce et, al. 2007, citado en Sánchez y Tello, (2021), la cual brinda cuatro pasos para una correcta venta.

- Identificar clientes
- Planificar la venta
- Descripción de bienes
- Cierre de venta

#### 3.2.6 Recursos utilizados:

Para la realización de la presente experiencia, se requirió:

**Tabla 17.** *Recursos experiencia 2.*

RECURSOS	CANTIDAD
Laptop	1
Conexión a internet	1
Manual de Organización y Funciones	1
Libreta de apuntes	1
Útiles de escritorio	
Lapicero	2
Corrector	1
Pos-it	Paquete
hojas bond	50 und.

Los recursos son financiados por el autor.

### **3.2.7 Resultados:**

#### **1. Identificar clientes**

Como primer paso, para la mejora e implementación de una técnica de Ventas, se tiene que identificar a los potenciales clientes, para esto tenemos que analizar donde se pueden encontrar estos potenciales clientes. Por ello es importante analizar las características de los clientes de las diferentes marcas de Perumotor, ya que así permite desagregar los gustos y preferencias de estos.

Por ello, se plantea iniciar buscando a los clientes, por medio de las redes sociales, ya que con ayuda de las herramientas publicitarias de estas, se puede entregar información a clientes potenciales que tengan las mismas preferencias, gustos, etc. Generando así mucha más llegada de la información sobre los vehículos que se ofertan, esto genera una curiosidad en las personas y con el *call to acción*, que ofrecen las redes sociales, la comunicación es de manera instantánea y cercana. Si el deseo sigue en pie por parte del potencial cliente, se agenda una reunión, para dar más información detallada sobre el vehículo en cuestión y seguir con las actividades del proceso de venta.

#### **2. Planificar la venta**

Segundo paso, se tiene que estructurar el diseño de cómo gestionar el cierre de la venta, por ello se utilizó la técnica de, Situación, Problema, Implicación y Resolución (SPIR), que esta técnica, su premisa es que se enfoca en la resolución de problemática con preguntas que se formulan los clientes. Se tiene que seguir las 4 fases de esta técnica:

- Situación: Se inicia el acercamiento con el cliente en la tienda, donde el vendedor se presenta y es cuando empieza a formular las preguntas iniciales para contextualizar las necesidades y deseos del cliente.

\*Aproximadamente, ¿Qué tipo de vehículo o para que lo está pensado?

\*¿Se utilizará en sitios urbanos o rurales?

\*¿Con cuanto presupuesto lo está manejando?

Con la absolución de estas preguntas por parte del cliente, el vendedor podrá tener una idea más específica para poder recomendar vehículos, que puedan ser dentro de lo que piensa.

- Problema: Una vez el cliente, tenga un abanico de opciones para su elección, el vendedor va incidir con preguntas más específicas con un enfoque de apoyo mutuo con el cliente, así que se pueda generar un sentimiento de acercamiento entre el asesor y cliente, el cliente tiene que sentir al asesor como la persona que le está ayudando a invertir su dinero en pro de su futuro y no como la persona que quiere que le compre un vehículo. En esta fase, se pueden utilizar este tipo de preguntas.

\*¿Cuánto tiempo piensa tener el vehículo?

\*¿Es para operar diariamente o periódicamente?

\*¿Cuál es tu mayor preocupación en un vehículo?

\*¿Ha tenido problemas en sus anteriores vehículo? ¿Cuales?

\*Si tiene vehículo, ¿Los gastos de mantenimiento son fuertes?

Al poner estas preguntas en la mente del cliente, lo que deseamos es que este pueda ver que, es necesario un vehículo para sus actividades (en el caso que no tenga) o que pueda ver que el vehículo que tiene, ya no cumple con sus expectativas y necesidades.

- **Implicación:** En la tercera parte de la técnica, es donde el cliente va poder analizar sobre su situación actual y la de su vehículo (en caso que tuviera) pudiendo ver que sus mismas necesidades han ido cambiando, y por ello tiene que adaptarse a sus nuevos requerimientos. En esta parte, las preguntas de la parte anterior, se tienen que responder de manera positiva para el cliente. Se pueden usar estas preguntas.

\*¿Tuvo antes un vehículo esta marca?

\*¿Sabe el costo de reventa del vehículo a comprar?

\*¿Cuánto le costaría auxiliar su antiguo carro ante un desperfecto?

\*¿Qué consecuencias tiene para usted, un auto nuevo sin inconvenientes?

\*¿No cree que es mejor, comprar un vehículo en un establecimiento licenciado de la misma marca?

- **Resolución:** La última parte de la técnica, que nos ayuda a poder mostrar más los detalles del vehículo pensado de compra, y que estos beneficios tienen que estar en relación de respuesta de sus problemas. En esta última parte, se puede utilizar estas preguntas.

\*El coche escogido ¿Cuánto cree que haga la diferencia en relación a lo que usa actualmente?

\*Los servicios de la concesionaria ¿Ayudaran a mantener en óptimas condiciones al vehículo, con garantía?

\*¿Conoce y se le hace muy confiable los vehículos de las marcas elegida?

\*Según lo explicado, ¿Confía en el rendimiento y características del vehículo elegido?

### 3. Descripción de los bienes

Tercer paso, una vez ya elegido el vehículo y que el asesor haya explicado los beneficios y utilidades este, se tiene que entregar de forma física o virtual, todo lo

explicado, pero de manera textual y gráfica, para que el cliente lo pueda revisar y conocer más sobre el nuevo vehículo que poseerá. Pero al momento de entregar el documento, el asesor, tiene que hacer una explicación de la estructura del documento, para guiarlo al cliente, si bien es de fácil entendimiento el documento, pero al explicar otra vez, se genera una imagen de compromiso y acercamiento con el cliente. Así también en esta parte es cuando se negocia sobre el pago o financiación que va realizar, teniendo en cuenta los descuentos que se pudieran ejecutar, las cuotas que va tener que pagar, entre otros puntos.

Con toda esta información tanto del bien como la modalidad de pago que se pueda ejecutar, ya el cliente y asesor a pasar al siguiente paso de la técnica.

#### 4. Cierre de venta

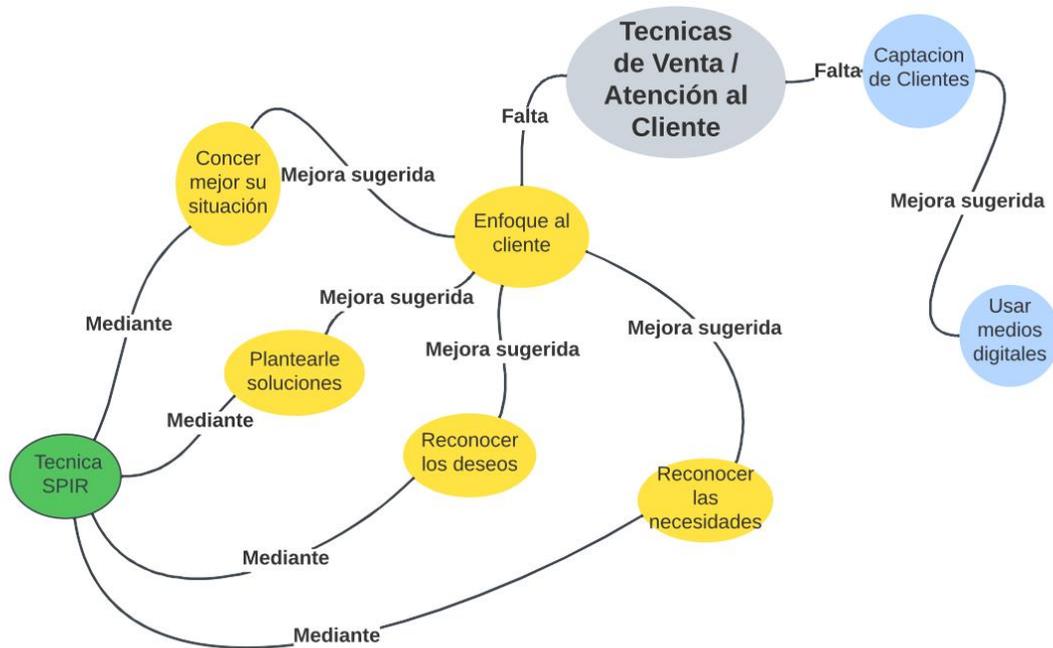
Cuarto paso y último, es cuando ya el cliente, se dispone a efectuar el pago, ya sea por financiamiento externo o pago al contado. El asesor, completa los documentos de compra – venta del vehículo, los datos de la titularidad de este y documentos internos de venta de la empresa. Así mismo se le hace recuerdo de los diversos servicios de post venta que dispone el cliente, tanto los servicios de post venta de garantía como los de mejora o arreglos al vehículo. En este paso, al entregar el vehículo, se debe explicar por última vez, los beneficios y características más relevantes del vehículo, para que el cliente le pueda sacar más provecho a este y con ello sienta una menor disonancia cognitiva (estrés por la compra efectuada) y así aumente su satisfacción.

Los resultados de la experiencia 2, se miden en base a dos indicadores:

- Cantidad de ventas mensuales. Para analizar si las actividades del proceso han causado una mejora.

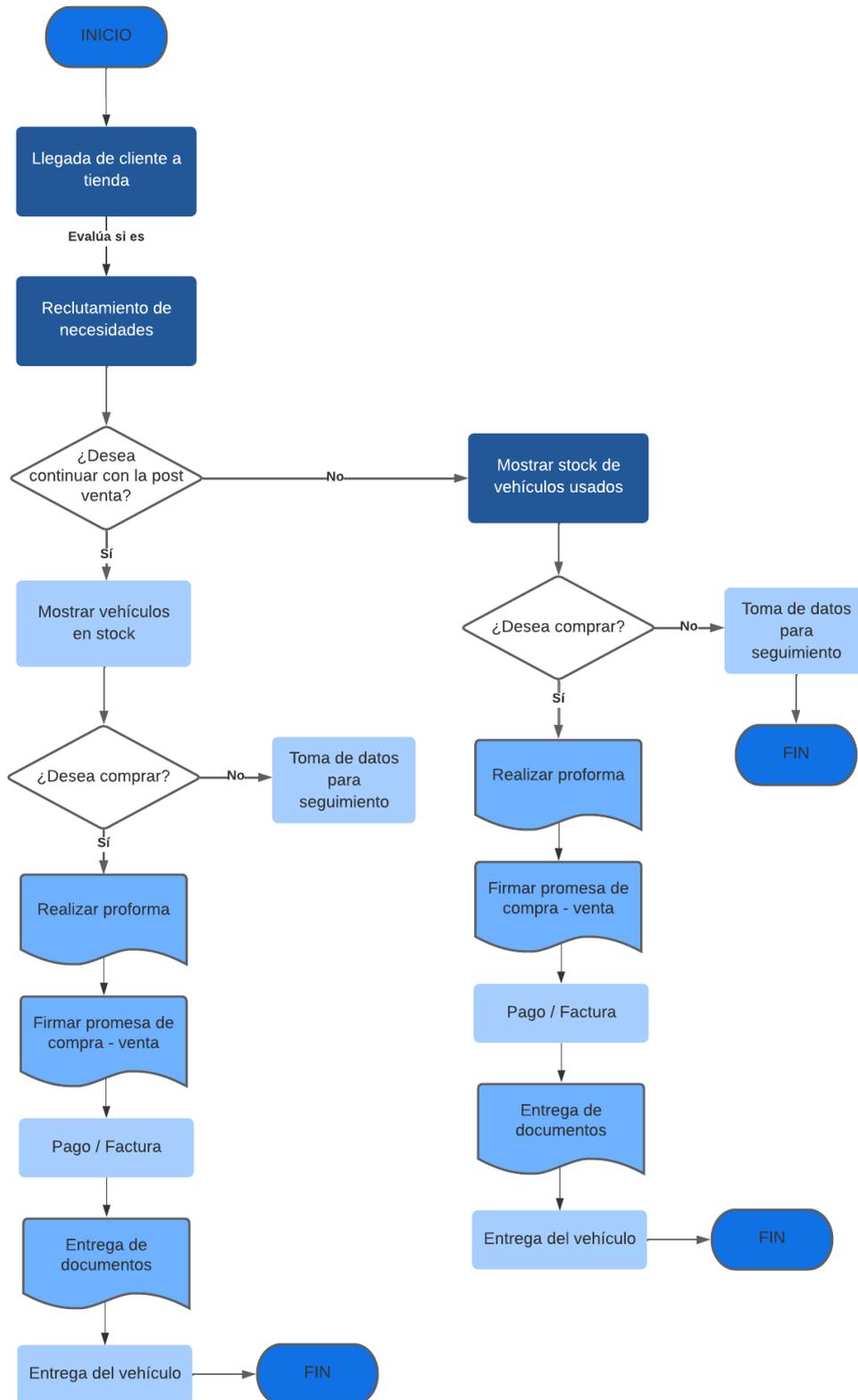
- Tiempo de la realización de compra. Para analizar si la técnica de venta es útil.

**Figura 13.** *Mapa mental del diagnóstico de las Técnicas de venta en la atención al cliente*



### 3.2.8 Análisis Ex-ante

**Figura 14.** Proceso de venta, 2022.



*Nota: Extraído en base a los procesos de la empresa*

### 3.2.8.1 Análisis de indicadores

- Cantidad de ventas mensuales

**Tabla 18.** *Resumen de cantidades de ventas 2022-2023*

<b>Cantidad de ventas mensuales 2022-2023</b>	
<b>Mes</b>	<b>Cantidad vendida</b>
<b>Diciembre</b>	28
<b>Enero</b>	22
<b>Febrero</b>	25
<b>Promedio</b>	<b>25</b>

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

Las ventas en el último mes del 2022 y de los dos primeros dos meses del año 2023, que se continuaba con el proceso antiguo de venta de Perumotor, da un promedio de venta mensual de 25 vehículos, siendo un promedio constante en meses de años anteriores, esta cantidad si sube en fechas de disponibilidad económica sobre todo de las personas, como son los meses de mayo, julio y noviembre – diciembre.

- Tiempo de la realización de compra

**Tabla 19.** *Resumen de cantidades de ventas 2022-2023*

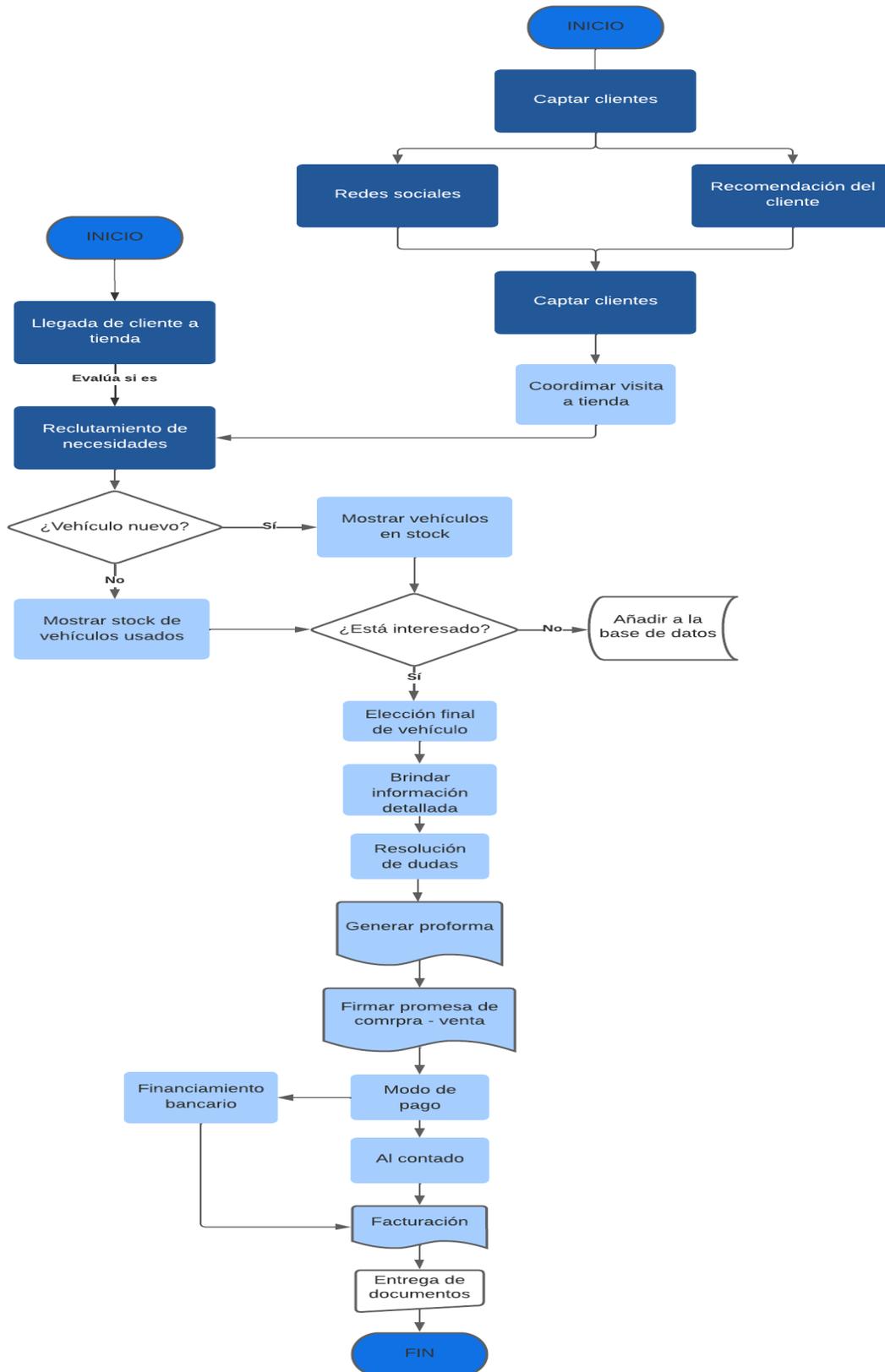
<b>Tiempo de la realización de compra 2022-2023 (Días)</b>	
<b>Mes</b>	<b>Días para conversión de compra</b>
<b>Diciembre</b>	38
<b>Enero</b>	41
<b>Febrero</b>	35
<b>Promedio</b>	<b>38</b>

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

El tiempo de conversión de venta en el último mes del 2022 y los dos primeros meses del año siguiente, fue de 41 días en Enero y de 35 días en Febrero, lo que da un promedio de 38 días, que son los días que se demora desde la primera comunicación asesor – cliente hasta el cierre de la compra. En promedio da un tiempo de 38 días de conversión de la compra, considerado un tiempo alto.

3.2.9 Análisis Ex-post

Figura 15. Proceso de venta, 2021



Nota: Extraído en base a los procesos de la empresa

- Cantidad de ventas mensuales

**Tabla 20.** *Resumen de cantidades de ventas 2023*

<b>Cantidad de ventas mensuales 2023</b>	
<b>Mes</b>	<b>Cantidad vendida</b>
<b>Marzo</b>	55
<b>Abril</b>	51
<b>Promedio</b>	<b>53</b>

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

La implementación de mejora del proceso de ventas, se inició a fines de Febrero y empezó a utilizarse oficialmente desde inicios de Marzo, donde se obtuvo un promedio de ventas entre Marzo y Abril de 53 vehículos.

- Tiempo de la realización de compra

**Tabla 21.** *Resumen de cantidades de ventas 2023*

<b>Tiempo de la realización de compra 2022</b>	
<b>(Días)</b>	
<b>Mes</b>	<b>Días para conversión de compra</b>
<b>Marzo</b>	21
<b>Abril</b>	20
<b>Promedio</b>	<b>21</b>

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

El tiempo de conversión de venta en los meses de Marzo y Abril, fue de 21 días en Marzo y de 20 días en Abril, lo que da un promedio de 21 días, empezando a contar los días desde la primera comunicación asesor – cliente hasta el cierre de la compra. En promedio da un tiempo de 21 días de conversión de la compra, considerado un tiempo medio.

### 3.2.10 Logros:

Con la implementación de la mejora en el proceso de venta, con la introducción de una técnica de venta, se vio en los dos meses que se lleva implementando una mejora notoria y sustancia para la empresa.

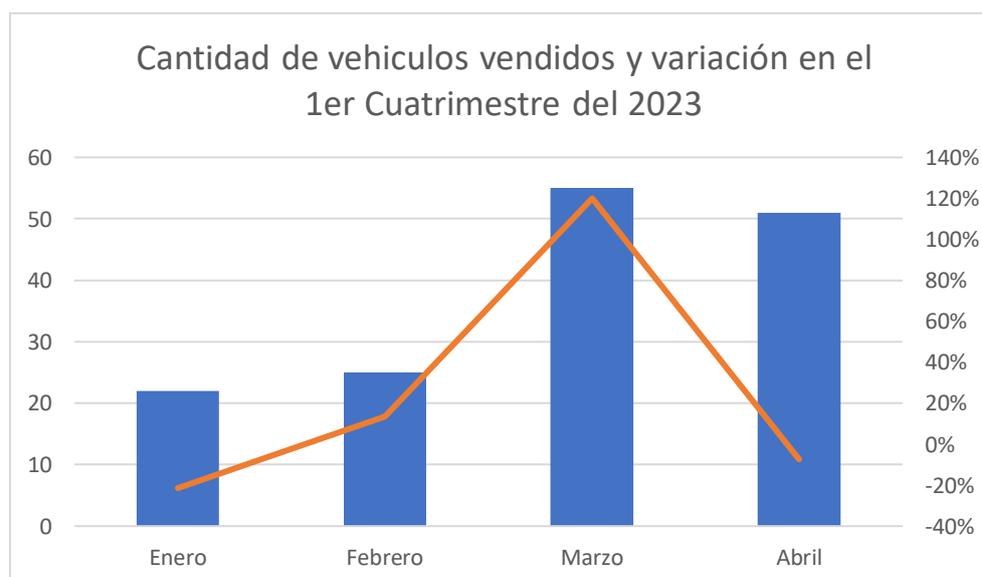
La cantidad de ventas en los dos meses de introducción, ve vio incrementada de una manera exponencial, a comparación de los meses anteriores:

**Tabla 22.** Cantidad de ventas en el 1er Cuatrimestre del 2023

Meses	Variación de cantidad de ventas	Crecimiento/Decrecimiento de ventas en relación al mes anterior
<b>Enero</b>	-21%	-21%
<b>Febrero</b>	14%	8%
<b>Marzo</b>	120%	134%
<b>Abril</b>	-7%	113%

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

**Figura 16.** Gráfico de la cantidad de ventas en el 1er Cuatrimestre del 2023



Se observa gráficamente en la figura 16, que, desde la implementación de mejora del proceso, se vio una notable mejora de cerca del 123% más a comparación de los meses anteriores, significando un aumento de casi 30 vehículos por mes.

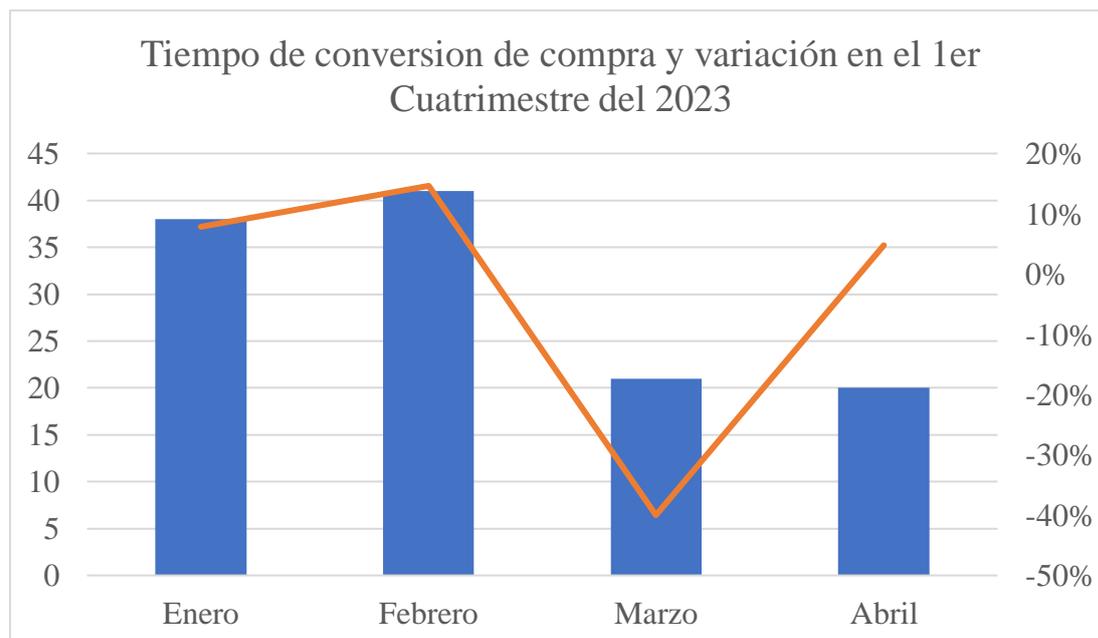
El segundo indicador, tiempo de conversión de venta que se obtuvo en los dos meses de introducción, se experimentó una reducción en el tiempo

**Tabla 23.** *Tiempo de la realización de compra el 1er Cuatrimestre – 2023*

Meses	Variación de cantidad de ventas	Reducción/Aumento del tiempo de compra en relación al mes anterior
<b>Enero</b>	8%	-7%
<b>Febrero</b>	-15%	25%
<b>Marzo</b>	-40%	35%
<b>Abril</b>	-5%	5%

*Nota:* Extraído de sistema de facturación de Perumotor

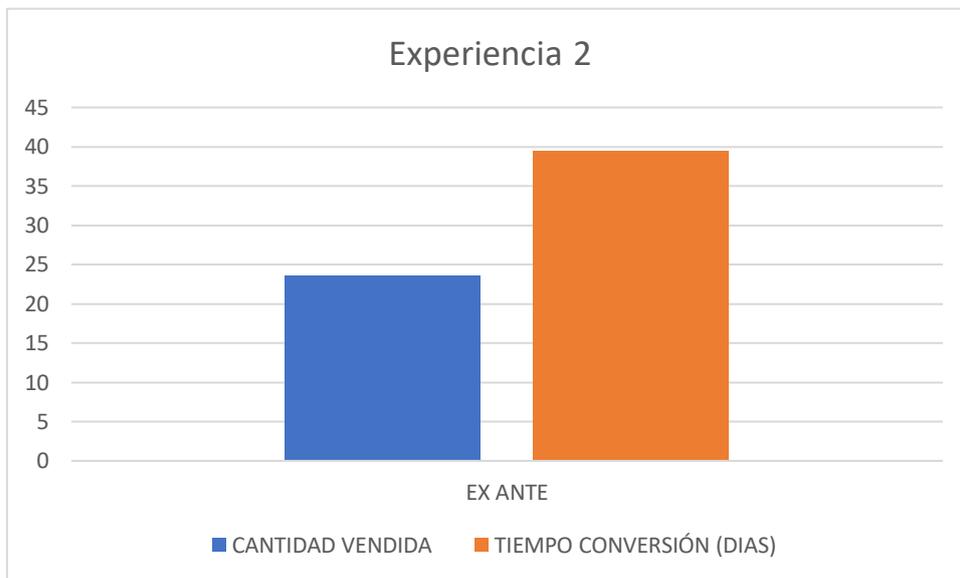
**Figura 17.** *Gráfico del tiempo de la realización de compra el 1er Cuatrimestre – 2022*



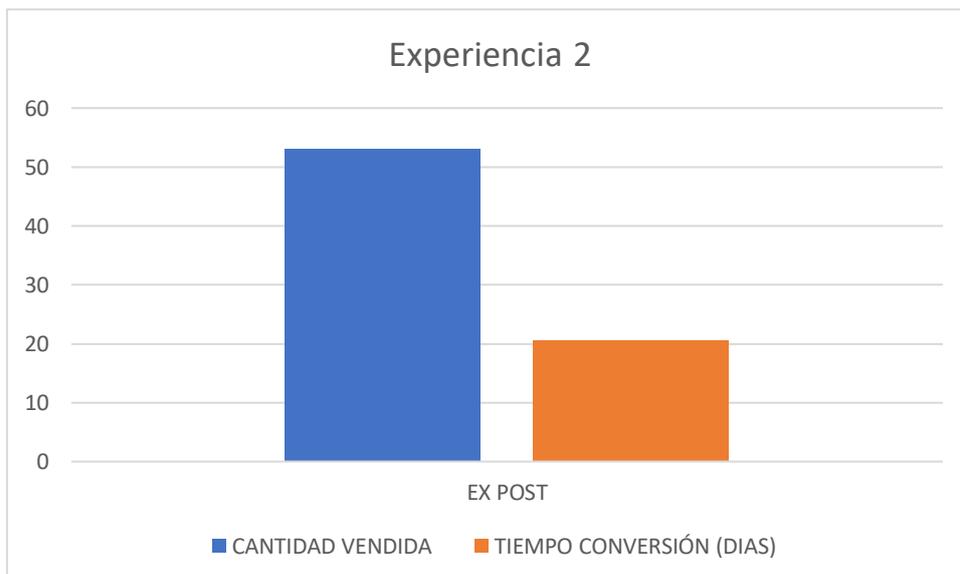
Se observa en la figura 17, que, desde la implementación de la mejora, en el mes de Marzo, los tiempos de conversión de compra se redujeron cerca de 19 días en el proceso de espera y decisión de compra, lo que representa una mejora del 20% en la gestión del tiempo de compra.

### 3.2.11 Comparación ex ante – ex post

**Figura 18.** Comparación promedio experiencia 2 – Ex ante



**Figura 19.** Comparación promedio experiencia 2 – Ex Post



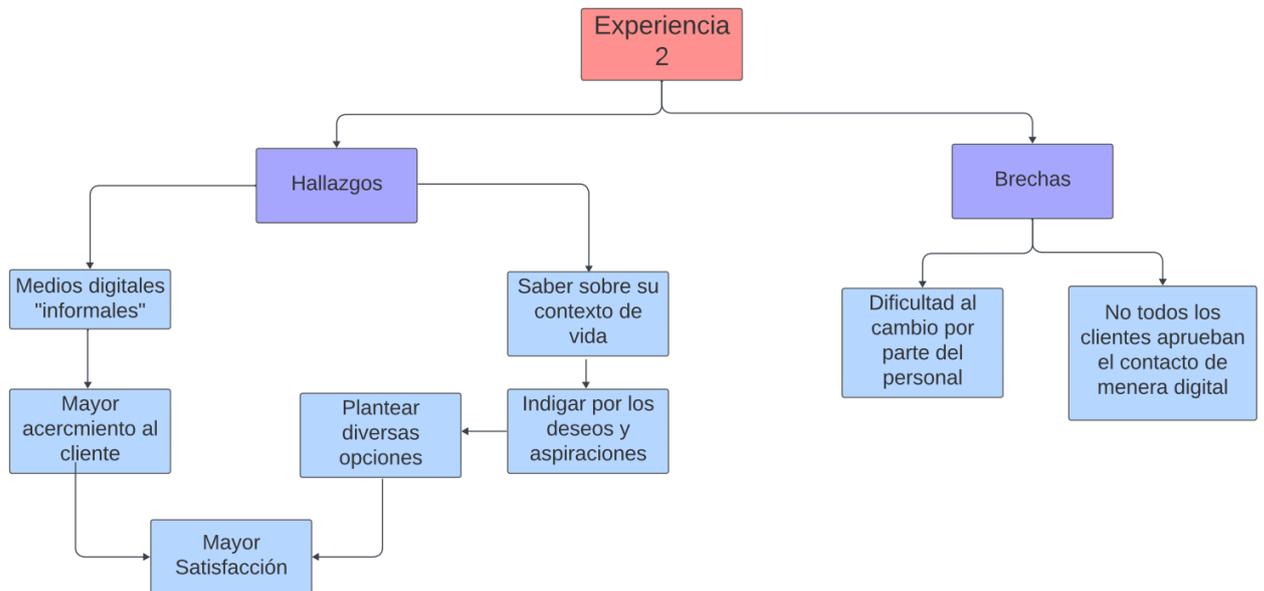
En el análisis comparativo de las mejoras en la experiencia 2, se extrae que, al exponerse a más potenciales clientes, tanto por recomendaciones como por alcance de medios digitales, se mejoró de manera considerable las ventas en la tienda de Perú Motors, aumentando en un poco más del doble de las ventas en promedio.

Así mismo las interacciones de los asesores de venta con los clientes, al conocer mejor sus perspectivas, necesidades y deseos se logró afianzar lazos entre estos actores y poder brindarle una mejor experiencia para la elección de su vehículo, lo que esto influye en todo el tiempo del proceso interno de elección del cliente, que se recortó en un 48%.

### **3.2.12 Conclusiones de la experiencia 2**

- Se concluye que la estrategia de implementación con técnicas de ventas, apporto en las relaciones clientes-asesor, puesto permitió obtener mayor información del cliente para generar una mejor propuesta y experiencia de compra, viéndose reflejado en aumento de ventas, aumento en potenciales clientes y reducción del tiempo de conversión de compra.
- La generación de un *speech* general para los asesores de tienda, favorecen en la estandarización de los procesos comerciales de la empresa y esto también ayuda para las futuras inducciones a los futuros integrantes de la empresa.

**Figura 20.** Diagrama concluyente de la experiencia 2.



### 3.3 Participación del Autor

#### 3.3.1 Descripción de participación del autor en la mejora 1

El autor en la experiencia uno, donde sugiere una propuesta de mejora en el proceso de servicio de post venta en la tienda de Perú Motors - Vía de Evitamiento Km 3.9, como parte comercial de la empresa, se analizó las falencias del proceso de post venta, puesto que se notaba mucho descontento de los clientes al momento de recibir tanto la información necesaria, como también en el momento del servicio en sí, que no se cumplían lo acordado, generando una falta de arraigo a los clientes con la empresa, por ello luego de un análisis interno del proceso, se generó una serie de opciones de mejora que logró:

- Generar una encuesta, para conocer los aspectos más relevantes en la satisfacción durante el tiempo transcurrido en el servicio de post venta, sirviendo esto como punto de mejora continua para el proceso y el área comercial. Esto

también mejora el seguimiento que se les hace a los clientes que no prefieren seguir con el servicio, ya que permite un mapeo del cliente y del porqué.

- Método de proporcionar evidencia al cliente sobre el estado y avance del servicio solicitado, esto mediante fotos y videos, ya que el cliente no puede entrar al taller.
- Generar una calendarización de entrega avisando una probabilidad de prórroga, dependiendo del servicio que se desee hacer, haciéndole conocer esto al cliente para no ocasionar malos momentos al clientes.
- Todas estas mejoras, van enfocadas a darle una mejor experiencia al cliente, siendo más cercanos y así estrechando lazos de cliente – empresa.

### ***3.3.2 Descripción de participación del autor en la mejora 2***

El autor en la experiencia dos, reconoció puntos débiles en la atención al cliente que sucedían en la tienda de Perú Motors, puesto que las ventas que se realizaban eran por el reconocimiento de la empresa, no había la necesidad de salir a buscar al mercado y cuando los clientes ingresaban a la empresa, el contacto con los asesores no era el óptimo, puesto que no había una ruta/*speech* general de cómo abordar al cliente y sus necesidades, por ello se propuso la implementación de la técnica SPIR y el uso de medios digitales para una mejor y más fluida comunicación con el cliente, logrando:

- Un acercamiento más humano entre cliente y asesor, forjando vínculos más allá de algo comercial, convirtiéndose en su aliado estratégico para la elección de una herramienta para su vida.
- Aumentar la cantidad de potenciales clientes y con ello aumentar la cantidad de ventas.

- Disminuir el tiempo en el proceso de decisión de compra por parte de los clientes, al obtener la información más relevante y puntual para la toma de decisión final.

## Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

Se concluye que, la propuesta de mejora del proceso de post venta en la empresa Perumotor, dio resultados positivos a la empresa, puesto que la reestructuración de actividades, ayuda a los asesores de venta a poder gestionar mejor el contacto con el cliente, dándole un mejor servicio y que este servicio se mide y controla, con encuestas de satisfacción a los clientes, para poder analizar posteriormente los puntos fuertes y débiles que se ejecutan en todo el servicio de post venta. Así mismo, en las encuestas tomadas post mejora del proceso, en los meses de enero, febrero y marzo se tuvo un promedio del 80% de clientes satisfechos, queriendo decir que 8 de 10 clientes sienten que es una buena experiencia el servicio de post venta de Perumotor.

Se concluye que, la propuesta de mejora del proceso de ventas con la implementación de una técnica de ventas (SPIR), generó en Perumotor un aumento de las ventas de vehículos de cerca del 120% en los dos meses de implementación (Marzo – Abril), así mismo se vio reducido de un 52% el tiempo de conversión de compra, pasando de un promedio de conversión de compra de 40 días antes de la implementación a que después de la implementación (Marzo y Abril) ser un promedio de 21 días. Esto se debe por un mejor manejo de habilidades blandas que permiten desarrollar mejor las preguntas de la técnica IPSR, lo que lleva a un mayor enganche al potencial cliente.

Con todo esto, se concluye que las experiencias presentadas por el autor, en pro de la empresa y en base a la filosofía de la mejora continua, han sido exitosas y han ejecutado muchos beneficios tanto como económicos, operativos y estratégicos, lo que

llega a considerar que fueron acciones necesarias y oportunas para la empresa, siendo de gran valor y aporte para esta.

#### **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda seguir la filosofía de mejora continua, en todos los procesos de la empresa, y que se pueda gestionar de manera eficiente y eficaz, para poder absolver cualquier problema o adversidad que se esté presentando o que se pueda presentar.

Se recomienda poder añadir charlas de habilidades blandas cada semestre, para que los colaboradores puedan brindar una mejor atención y experiencia a los clientes.

Se recomienda poder actualizar la encuesta de satisfacción cada año a dos años, ya que las necesidades, gustos, preferencias, van cambiando en medida del contexto social, personal y global.

Se recomienda impulsar más las estrategias con marketing digital, para poder generar más exposición en las redes sociales, que son el espacio donde más gente se conecta y pasa tiempo, pudiendo así tener más oportunidades de tener y retener un potencial cliente.

## Referencia

- Alvarado Mamani, N. (2019). Incidencia del Call Center como estrategia de negocios en la fidelización de los clientes de la empresa Backus Arequipa– 2019. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e7b84d3f-8109-40a3-bb44-8d2739dba24b/content>
- American Marketing Asociación (s.f.). Definiciones de marketing. <https://www.ama.org/ama-academic-journals/>
- Americas Market Intelligence, [AMI], (2022). Lo que más compran los peruanos en internet. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Andina, (2023). Nuevas tecnologías para avanzar la transformación digital de las empresas en este 2023. *Diario digital Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-nuevas-tecnologias-para-avanzar-transformacion-digital-las-empresas-este-2023-925216.aspx>
- Arrieta, J. (2018). Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de seguros. <https://repositorio.unan.edu.ni/10134/1/2995.pdf>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos, [APAM] (2022). Vuelven las reglas fiscales a partir del 2023: ¿Más desaciertos que aciertos? <https://apam-peru.com/web/vuelven-las-reglas-fiscales-a-partir-del-2023-mas-desaciertos-que-aciertos/#:~:text=En%20el%20proyecto%20de%20ley,30%25%20a%20partir%20del%202032>

Avila Lévano, T. G., & Rodríguez Carrasco, J. (2022) Análisis de la influencia del TLC China-Perú en las importaciones peruanas de vehículos livianos de origen chino durante el periodo 2010-2019.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661337/Avila\\_LT.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661337/Avila_LT.pdf?sequence=3)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], (2023). Resumen Informativo Semanal – 23 de marzo del 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-23.pdf> }

Batallanos Barrionuevo, F. A. (2016). Aplicación de la teoría de Restricciones para el diagnóstico y mejora del proceso de producción de una empresa que se dedica a la fabricación de artículos de madera.

BCRP (2023) Indicadores de Gestión Institucional: Programa monetario.

<https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/indicadores-de-gestion.html>

BCRP (2023). Programa Monetario Abril 2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2023/presentacion-04-2023.pdf>

BCRP, (2023). Cuadros estadísticos - Tipo de cambio.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tc-otras-divisas>

BCRP, (2023). Estadísticas mensuales – PBI nominal.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01728AM/html/2004-1/2023-1/>

- BCRP, (2023). Reporte de inflación Marzo 2023, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>
- Capesa (correduría de seguros) sucursal Esteli en el año 2017. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Tesis de Maestría. <https://repositorio.unan.edu.ni/10134/1/2995.pdf>, 206.*
- Cárdenas, (2022). Ecommerce casi 14 millones de peruanos hacen compras por internet. *Diario La República. <https://larepublica.pe/economia/2022/10/15/e-commerce-casi-14-millones-de-peruanos-hacen-compras-por-internet-econsumo-helmut-caceda-capece>*
- Carrasco, F., (2017). Propuesta de mejoras de los servicios de post-venta implementados en la empresa INTMED en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, 2017. Tesis de Maestría.  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MDR\\_02\\_2017\\_ET170207.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MDR_02_2017_ET170207.pdf)
- Carrillo, H. (2013). *Las Técnicas de Venta y su impacto en la Cartera de Clientes de la Empresa Distribuidora Central de la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis).  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6467/1/110%20MKT.pdf>
- Castro, (2023). El gobierno de Dina Boluarte está sacrificando a los peruanos. Su renuncia debe ser inmediata. *The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2023/01/13/protestas-peru-dina-boluarte-muertos-renuncia/>*

Centro de Investigación Económica y Negocios Globales [CIEN], (2023). Reporte de Importaciones – Febrero 2023. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/CIEN\\_RIM\\_Febrero\\_2023-1.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/CIEN_RIM_Febrero_2023-1.pdf)

Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)

El Comercio, (2023). Los países de América que pidieron respetar la democracia y el Estado de derecho en el Perú. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/pedro-castillo-dina-boluarte-paises-de-america-piden-respetar-la-democracia-y-el-estado-de-derecho-en-el-peru-golpe-de-estado-vacancia-noticia/>

El Comercio, (2023). Retiro AFP 2023: conoce la opinión del ministro de Economía sobre propuestas para acceder a fondos de pensiones. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/retiro-afp-2023-que-opina-la-sbs-sobre-propuestas-para-un-septimo-retiro-de-fondos-afp-retiro-afp-revtli-noticia/>

Encalada, C., (2021). La inteligencia comercial en los negocios. *Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/la-inteligencia-comercial-en-los-negocios/#:~:text=La%20inteligencia%20comercial%20implica%20recolectar,p rincipalmente%2C%20en%20la%20gerencia%20comercial.>

- Fondo Monetario Internacional [FMI], (2023). Perú: Declaración del personal al término de la misión de la Consulta del Artículo IV correspondiente a 2023. [https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/02/09/peru-staff-concluding-statement-of-the-2023-article-iv-mission#:~:text=El%20resultado%20fiscal%20previsto%20para,%2C4%25%20del%20PIB\).](https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/02/09/peru-staff-concluding-statement-of-the-2023-article-iv-mission#:~:text=El%20resultado%20fiscal%20previsto%20para,%2C4%25%20del%20PIB).)
- Gestión, (2023). ¿Cuál es la edad de jubilación de hombres y mujeres en el Perú?
- Gestión, (2023). Ejecutivo presentará proyectos de ley para devolver IGV a turistas extranjeros. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/ejecutivo-presentara-proyecto-de-ley-para-devolver-igv-a-turistas-extranjeros-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, (2023). MEF prevé crecimiento del PBI de 3,1% para el 2023. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mef-preve-crecimiento-del-pbi-de-31-para-el-2023-noticia/>
- Gestión, (2023). Sol peruano es la moneda más estable de la región. <https://gestion.pe/economia/sol-peruano-es-la-moneda-mas-estable-de-la-region-las-razones-detras-bcr-sbs-mef-argentina-bolivia-noticia/?ref=gesr>
- GTD, (2022). Principales tendencias tecnologías para el 2022. <https://www.gtdperu.com/es/w/novedades/principales-tendencias-tecnol%C3%B3gicas-para-el-2022>
- Hernández G. (2015). *El Servicio Postventa y su incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Llantico L&M de la ciudad de Quito* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.).

Hernandez, D. P. (2004). Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>

<https://gestion.pe/peru/cual-es-la-edad-de-jubilacion-de-hombres-y-mujeres-en-el-peru-nnda-nnlt-noticia/>

Incháustegui Torres Julio. (2019, febrero 25). Inteligencia comercial en Perú. Potencial de crecimiento para las MYPES. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/inteligencia-comercial-en-peru-potencial-de-crecimiento-para-las-mypes/>

Índice Quality Air, [IQAir] (2022). Ranking de calidad del aire en Perú.

<https://www.iqair.com/es/peru>

Instituto de Estudios Peruanos [IEP], (2023). Informe de Opinión – Febrero del 2023.

<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Informe-IEP-OP-Febrero-2023.-Informe-completo.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023). Población con empleo en lima metropolitana alcanzó los 5 millones 124 mil personas en el primer trimestre de 2023. [Nota de prensa].

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-054-2023-inei.pdf>

Kotler y Armstrong, (2013). Fundamentos del Marketing. Decimoprimer edición.

*Pearson Education.*

- Lengua, C. (2023). Perú tiene la peor calidad de aire de Latinoamérica en ránking mundial: San Juan de Lurigancho registra altísimos niveles. *Diario Electrónico Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/03/18/peru-fue-el-pais-con-la-peor-calidad-de-aire-de-latinoamerica-en-el-2022/>.
- León Genit, F. (2016). La gestión post venta como instrumento de fidelización en una empresa comercializadora de maquinaria. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e4e2002d-a896-4ad7-b461-341ee9fa4031/content>
- Ministerio de Economía y Finanzas, (2022). MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones. [Nota de prensa] [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES)
- Mora, C., (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *REMark-Revista brasileira de marketing*, 10(2), 146-162.
- Navas, I. y Gamboa, J., (2019). El servicio de post venta. E – *IDEA Journal of Business Sciences*
- Oficina Nacional de Procesos Electorales, [ONPE], (2022). Presentación de Resultados-Resumen General. <https://resultadoshistorico.onpe.gob.pe/ERM2022/ResumenGeneral>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], (2022). OSIPTEL: más de 8 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet. [Nota de prensa]. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del->

usuario/noticias/osiptel-mas-de-8-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-  
internet/#:~:text=Al%202021%2C%20el%2085%2C8,conexi%C3%B3n%20m%C3%B3vil%20y%20fija%2C%20respectivamente.

OSIPTEL, (2022). OSIPTEL: velocidad del internet móvil mejora por cuarto mes consecutivo. [Nota de prensa]. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-velocidad-del-internet-movil-mejora-por-cuarto-mes-consecutivo/>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (2023). Registrar o Constituir una empresa. <https://www.gob.pe/269-registro-o-constitucion-de-empresa>

Prieto A., et al. (2007). Importancia de la posventa en la mezcla de mercadeo actual. *Negotium*, 3(7), 47-64.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573528.pdf>

Radio Programas del Perú [RPP], (2023). PBI ¿Cuánto crecerá la economía peruana este 2023? *Diario Radio Programa del Perú*.  
[https://rpp.pe/economia/economia/pbi-cuanto-crecera-la-economia-peruana-este-2023-noticia-1470983#:~:text=Hemos%20bajado%20\(la%20proyecci%C3%B3n%20de,%25%20y%202.6%25%20este%20a%C3%B1o.](https://rpp.pe/economia/economia/pbi-cuanto-crecera-la-economia-peruana-este-2023-noticia-1470983#:~:text=Hemos%20bajado%20(la%20proyecci%C3%B3n%20de,%25%20y%202.6%25%20este%20a%C3%B1o.)

Ramos Aranda, S. (2017). Técnicas de ventas.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>

Ramos Díaz, A. M. (2019). Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de Arequipa.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6148/Ramos%20D%20c3%adaz%20Anal%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Real Academia Española [RAE] (2022). Consultas de diccionario - Venta.

<https://dle.rae.es/venta>

Repositorio Único Nacional de Información en Salud [REUNIS], (2023), Estadística poblacional. [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp)

Resolución N° 4204-2022-JNE del 2022 [Jurado Nacional de Elecciones]. Se establece nuevas elecciones municipales a 11 distritos, en las que fueron declaradas nulos. 29 de Diciembre del 2022.

[https://portal.jne.gob.pe/portal\\_documentos/files/b3f4d2cc-20cb-40f3-9815-4efb8a8be051.pdf](https://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/b3f4d2cc-20cb-40f3-9815-4efb8a8be051.pdf)

Riojas Acosta, M. M. (2021). Estrategias de ventas en un molino de la ciudad de Chiclayo-

2019. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8676/Riojas%20Acosta%20Mar%20C3%ADa%20Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodriguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., & Fuerte Montaña, L. (2021).

Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1).

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992021000100011#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Goleman%20\(1998,se%20refieren%20a%20los%20dem%20C3%A1s](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992021000100011#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Goleman%20(1998,se%20refieren%20a%20los%20dem%20C3%A1s)

Rodríguez, M. (2022). Tomar bifurcación del valor compartido. *Diario El Peruano*.

<http://www.elperuano.pe/noticia/195437-tomar-la-bifurcacion-del-valor-compartido>

RPP, (2023). Empresas peruanas son reconocidas por su aporte al desarrollo del país:

Conoce sus iniciativas en este programa especial. *Diario RPP*.

<https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/empresas-peruanas-son-reconocidas-por-su-aporte-al-desarrollo-del-pais-conoce-sus-iniciativas-en-este-programa-especial-noticia-1440231>

SÁNCHEZ AYALA, M. E., & TELLO CHÁVEZ, L. A. (2021). El Proceso De Ventas

Y La Satisfacción Del Cliente De Las Microempresas, Rubro Tiendas De Ropa De La Ciudad De Celendín,

2020.<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1704/TESIS%20PROCESO%20DE%20VENTAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20CLIENTE->

[%20BR.%20MAR%C3%8DA%20S%C3%81NCHEZ%20%26%20BR.%20LUIS%20TELLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1704/TESIS%20PROCESO%20DE%20VENTAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20CLIENTE-%20BR.%20MAR%C3%8DA%20S%C3%81NCHEZ%20%26%20BR.%20LUIS%20TELLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Santaaulalia, I. (2023). Perú, un país en caída libre. *Diario El País*.

<https://elpais.com/internacional/2023-02-06/peru-un-pais-en-caida-libre.html>

Serrano, A. (2010). Proceso de ventas y herramientas estratégicas para la toma de

decisiones para la banca personal del Grupo Helm (Bachelor's thesis,

Universidad de La Sabana).

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6900/125397.pdf>

Super Intendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas [SUNAT] (2023).

Consulta Sunat. <https://www.gob.pe/565-consultar-el-estado-del-ruc>

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio* (Primera ed.). Obtenido de

[http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)

Universidad ESAN, (2021). Los cambios de hábitos del consumidor peruano tras la

pandemia. [Nota de información]. [https://www.ue.edu.pe/opinando/los-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-](https://www.ue.edu.pe/opinando/los-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia#:~:text=G%C3%A9nero%20de%20las%20compras%3A%20el,participaci%C3%B3n%20es%20del%2039%25)

[pandemia#:~:text=G%C3%A9nero%20de%20las%20compras%3A%20el,participaci%C3%B3n%20es%20del%2039%25](https://www.ue.edu.pe/opinando/los-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia#:~:text=G%C3%A9nero%20de%20las%20compras%3A%20el,participaci%C3%B3n%20es%20del%2039%25)

Vega, D. (2005). *Gestión estratégica del Dpto. de ventas aplicada a una empresa*

comercial - farmacéutica.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/vega\\_sd/vega\\_sd.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/vega_sd/vega_sd.PDF)

Vélez et. al (2015). *Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa*

“Eureka Kids”. <https://core.ac.uk/download/pdf/51196307.pdf>

Zea, M., et, al. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más

relevantes: Customer satisfaction models: An analysis of the most relevant

indices. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(2), 146-178.

Zelada Zavaleta, C. S. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio*

postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital. Universidad

Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. doi: [https://](https://doi.org/10.19083/tesis/625605)

[doi.org/10.19083/tesis/625605](https://doi.org/10.19083/tesis/625605)



**Tablas experiencia 1.****Tabla 25.** *Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Enero 2021*

<b>Valoración del Servicio de Post Venta</b>	
<b>Nº Clientes</b>	<b>Enero</b>
<b>1</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>7</b>
<b>11</b>	<b>8</b>
<b>12</b>	<b>8</b>
<b>13</b>	<b>7</b>
<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Promedio</b>	<b>7</b>

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

**Tabla 26.** *Clasificación de clientes satisfechos – Enero 2021*

<b>Ponderado de clientes satisfecho</b>		
<b>Q. Clientes - Enero</b>		
<b>Satisfecho</b>	12	86%
<b>Insatisfecho</b>	2	14%
<b>Total</b>	14	100%

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

**Tabla 27.** *Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Febrero 2021*

<b>Valoración del Servicio de Post Venta</b>	
<b>Nº Clientes</b>	<b>Febrero</b>
<b>1</b>	9
<b>2</b>	7
<b>3</b>	7
<b>4</b>	7
<b>5</b>	8
<b>6</b>	7
<b>7</b>	6
<b>8</b>	8
<b>9</b>	4
<b>10</b>	8
<b>11</b>	4
<b>Promedio</b>	7

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

**Tabla 28.** *Clasificación de clientes satisfechos – Febrero 2021*

<b>Ponderado de clientes satisfecho</b>		
<b>Q. Clientes - Febrero</b>		
<b>Satisfecho</b>	9	82%
<b>Insatisfecho</b>	2	18%
<b>Total</b>	11	100%

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

**Tabla 29.** *Valoración del satisfacción del servicio de post venta – Marzo 2021*

<b>Valoración del Servicio de Post Venta</b>	
<b>Nº Clientes</b>	<b>Marzo</b>
<b>1</b>	8
<b>2</b>	7
<b>3</b>	7
<b>4</b>	7
<b>5</b>	8
<b>6</b>	8
<b>7</b>	5
<b>8</b>	4
<b>9</b>	6
<b>10</b>	5
<b>11</b>	4
<b>12</b>	8
<b>13</b>	8
<b>14</b>	7
<b>15</b>	10
<b>16</b>	9
<b>17</b>	9
<b>18</b>	5

<b>Promedio</b>	7
-----------------	---

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

**Tabla 30.** *Clasificación de clientes satisfechos – Marzo 2021*

<b>Ponderado de clientes satisfecho</b>		
<b>Q. Clientes - Marzo</b>		
<b>Satisfecho</b>	13	72%
<b>Insatisfecho</b>	5	28%
<b>Total</b>	18	100%

Nota: Extraído de Consolidado de encuestas de post venta.

## Tablas experiencia 2

**Tabla 31.** *Cantidad de ventas Diciembre - 2021*

<b>Cantidad de ventas mensuales - 2022</b>	
<b>Mes</b>	Diciembre
<b>Ventas</b>	28

Nota: Extraído de sistema de facturación de Perumotor

**Tabla 32.** *Cantidad de ventas Enero - 2022*

<b>Cantidad de ventas mensuales - 2023</b>	
<b>Mes</b>	Enero
<b>Ventas</b>	22

Nota: Extraído de sistema de facturación de Perumotor

**Tabla 33.** *Cantidad de ventas Febrero - 2022*

<b>Cantidad de ventas mensuales - 2023</b>	
<b>Mes</b>	Febrero
<b>Ventas</b>	25

Nota: Extraído de sistema de facturación de Perumotor

**Tabla 34.** *Tiempo de la realización de compra Diciembre - 2021*

<b>Tiempo de la realización de compra - 2022</b>	
<b>(Días)</b>	
<b>Mes</b>	Diciembre
<b>Días</b>	38

Nota: Extraído de documentación de facturación de Perumotor

**Tabla 35.** *Tiempo de la realización de compra Enero - 2022*

<b>Tiempo de la realización de compra Enero - 2023 (Días)</b>	
<b>Mes</b>	Enero
<b>Días</b>	41

Nota: Extraído de documentación de facturación de Perumotor

**Tabla 36.** *Tiempo de la realización de compra Febrero - 2022*

<b>Tiempo de la realización de compra Febrero - 2022 (Días)</b>	
<b>Mes</b>	Febrero
<b>Días</b>	35

Nota: Extraído de documentación de facturación de Perumotor

**Tabla 37.** *Cantidad de ventas Marzo – 2022*

<b>Cantidad de ventas mensuales - 2022</b>	
<b>Mes</b>	Marzo
<b>Ventas</b>	55

Extraído de sistema de facturación de Perumotor

**Tabla 38.** *Cantidad de ventas Abril – 2022*

<b>Cantidad de ventas mensuales - 2022</b>	
<b>Mes</b>	<b>Abril</b>
<b>Ventas</b>	51

**Tabla 39.** *Tiempo de la realización de compra Marzo – 2022*

<b>Tiempo de la realización de compra Marzo 2022 (Días)</b>	
<b>Mes</b>	<b>Marzo</b>
<b>Ventas</b>	21

Extraído de documentación de facturación de Perumotor

**Tabla 40.** *Tiempo de la realización de compra Abril– 2022*

<b>Tiempo de la realización de compra Abril 2022 (Días))</b>	
<b>Mes</b>	<b>Abril</b>
<b>Ventas</b>	20

Extraído de documentación de facturación de Perumotor

### **Anexo**

#### **Encuesta de Post Venta**



### Encuesta del servicio de post venta de Perú Motors

**Nombre del propietario:** .....

**Número de Teléfono:** .....

**Dirección:** .....

**Edad:** .....

**Genero:** .....

**Email:** .....

**DNI/ RUC:**.....

**Selección el servicio de Post venta:**

Mantenimiento/Garantía	Servicio Correctivo	Mejoras Vehiculares
------------------------	---------------------	---------------------

**Gestor comercial:** (Dato generado internamente)

**Responda con un SI o NO**

- ¿Es propietario del vehículo?  

SI	NO
----	----
- ¿Llevo usted el vehículo al último servicio?  

SI	NO
----	----

**En una escala del 1 al 10, donde 1 es el puntaje mínimo y 10 el puntaje máximo.**

- ¿Qué probabilidades hay de que recomiende al Concesionario a otras personas?  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- ¿Visitaría este concesionario nuevamente para su próximo servicio?  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- ¿Con qué puntaje calificaría la explicación brindada sobre los trabajos realizados y los costos asociados?  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- ¿Se realizó todo el trabajo en su vehículo correctamente en esta visita?  

SI	NO
----	----
- ¿Se completo el servicio o reparación dentro del tiempo prometido?  

SI	NO
----	----



*Juntos para toda la vida*

- Como valoración general del servicio de Post Venta. ¿Qué tan satisfecho se siente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Que sugerencia de mejora daría para mejorar la calidad del servicio en este concesionario

.....

.....

.....

- Pregunta preliminar de consentimiento de datos

SI	NO
----	----