



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

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE LOS SERVICIOS DE  
MANTENIMIENTOS Y GARANTÍAS DE POST VENTA PARA LA EMPRESA  
INCAMOTORS AREQUIPA 2022-2024.”**

Claudia Evelyn Espinoza Morales

**Se opta por el Título Profesional de  
Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2025**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios en primer lugar por darme fortaleza y sabiduría para poder alcanzar las metas que me propongo en lo largo de mi vida y por nunca soltar de mi mano.

A mis padres por siempre apoyarme en cada desafío que se me presenta y por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia no son negociables para poder alcanzar todos los objetivos y metas que me proponga.

A mis hermanas y mi sobrina Valeria por siempre apoyarme y darme la confianza para seguir mis proyectos.

A mi enamorado y amigas por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por ofrecerme siempre su apoyo, su amor y cariño sincero.

## RESUMEN

El presente informe de suficiencia profesional tiene como principal objetivo, la mejora de las problemáticas encontradas sobre la falta de procesos internos para el correcto y eficiente cierre de órdenes de servicio para el área de post venta en la empresa Automotriz Incamotors de la sede de Arequipa. Se propuso mejoras en los procesos para el cierre efectivo de las ordenes de servicios preventivos y correctivos bajo la mejora planteada por el Ciclo de Deming, con sus cuatro pilares: planificar, hacer, verificar y actuar; de la misma forma, se realizó la segunda experiencia, estandarización y mejora de procesos para el área de garantías con sus tres marcas más representativas Ford, Nissan y Hyundai. Se concluye que ambas experiencias ayudaron a la empresa a generar mejoras en los procesos de post venta, generando una disminución considerable en el cierre de sus órdenes, siendo favorable al incremento en la facturación mensual. Es por este motivo, que se expresa que las acciones realizadas en dicho informe generaron ámbitos positivos para la empresa Incamotors en la sede de Arequipa.

## **ABASTRAC**

The main objective of this professional adequacy report is to improve the problems found regarding the lack of internal processes for the correct and timely closing of after-sales service orders in the Automotriz Incamotors company based in Arequipa.

Improvements were proposed and executed in the processes for the effective closure of preventive and corrective service orders under the improvement proposed by the Deming Cycle, with its four pillars: plan, do, verify and act; In the same way, the second experience, standardization and improvement of processes was carried out for the warranty area with its three most representative brands Ford, Nissan and Hyundai. It was concluded that both experiences helped the company generate improvements in post-sales processes, generating a considerable decrease in closing and its orders, being favorable to an increase in its monthly billing. It is for this reason that it is stated that the actions carried out in said report generated positive areas for the Incamotors company.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
ABASTRAC.....	4
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	14
1.1 Descripción de la Empresa .....	14
1.1.1 Datos de la Empresa .....	14
1.1.2 Actividad Empresarial .....	15
1.1.3 Estructura Organizacional.....	16
1.1.4 Fecha de Inicio.....	17
1.1.5 Fecha de Termino.....	17
1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas .....	17
1.2.1 Descripciones del Puesto o del Área .....	17
1.2.1.1 Denominación del Área. ....	17
1.2.1.2 Puesto Ocupado. ....	17
1.2.1.3 Funciones Específicas.....	17
1.2.1.4 Funciones Generales. ....	18
1.2.1.5 Cargos a Reportar.....	18
1.2.1.6 Cargos que le Reportan. ....	18
CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL.....	19
2.1 Análisis Externo.....	19
2.1.1 Análisis del Macroentorno .....	19
2.1.2 Análisis del Microentorno.....	29
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	34
2.2 Análisis Interno.....	35
2.2.1 Análisis Interno (AMOFHT) .....	35
2.2.2 Cadena de Valor .....	44
2.2.3 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	47
2.2.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). 49	
2.2.5 Priorización y Definición de la Problemática .....	50

CAPITULO III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas.....	53
3.1 Experiencia 1 .....	53
3.1.1 Denominación.....	53
3.1.2 Objetivos.....	53
3.1.3 Antecedentes .....	53
3.1.4 Marco Teórico.....	55
3.1.5 Metodología Aplicada.....	64
3.1.6 Procesos utilizados.....	65
3.1.7 Resultados.....	67
3.1.7.1 Análisis Ex-ante .....	67
3.1.7.2 Análisis Ex-post .....	70
3.1.8 Logros .....	72
3.2 Experiencia 2 .....	76
3.2.1 Denominación.....	76
3.2.2 Objetivos.....	76
3.2.3 Antecedentes .....	76
3.2.4 Marco Teórico.....	78
3.2.5 Metodología Aplicada.....	81
3.2.6 Procesos Utilizados.....	81
3.2.7 Resultados.....	84
3.2.7.1 Análisis Ex-ante .....	84
3.2.7.2 Análisis Ex-post .....	91
3.2.8 Logros .....	100
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES .....	105
REFERENCIAS .....	106
APENDICE .....	112

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	
<b>Actividades Económicas de Incamotors .....</b>	<b>15</b>
Tabla 2	
<b>Tabla de ponderación de las fuerzas de Porter .....</b>	<b>32</b>
Tabla 3	
<b>Matriz EFE.....</b>	<b>34</b>
Tabla 4	
<b>Matriz EFI.....</b>	<b>47</b>
Tabla 5	
<b>Formulación de estrategias de la matriz FODA .....</b>	<b>49</b>
Tabla 6	
<b>Priorización de las problemáticas .....</b>	<b>51</b>
Tabla 7	
<b>Metodología ABC.....</b>	<b>51</b>
Tabla 8	
<b>Fases para la mejora de procesos .....</b>	<b>56</b>
Tabla 9	
<b>Actividades de un mantenimiento automotriz .....</b>	<b>63</b>
Tabla 10	
<b>Tipos de Mantenimientos .....</b>	<b>63</b>

Tabla 11

**Procesos utilizados en Planificar para la Experiencia 1..... 65**

Tabla 12

**Procesos utilizados en Hacer para la Experiencia 1 ..... 65**

Tabla 13

**Procesos utilizados en Verificar para la Experiencia 1 ..... 66**

Tabla 14

**Procesos utilizados en Actuar para la Experiencia 1..... 66**

Tabla 15

**Análisis de OS abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex-ante ..... 69**

Tabla 16

**Análisis de OS abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex-post..... 72**

Tabla 17

**Cantidad y monto de las OS Abiertas del Ex ante y Ex post..... 73**

Tabla 18

**Procesos utilizados en Planificar para la Experiencia 2..... 82**

Tabla 19

**Procesos utilizados en Hacer para la Experiencia 2 ..... 82**

Tabla 20

**Procesos utilizados en Verificar para la Experiencia 2 ..... 83**

Tabla 21

**Procesos utilizados en Actuar para la Experiencia 2..... 83**

Tabla 22

**Análisis de OS abiertas de Garantías del Ex-ante..... 90**

Tabla 23

**Análisis de OS abiertas de Garantías del Ex-post ..... 100**

Tabla 24

**Cantidad y monto de las OS Abiertas de Garantías del Ex ante y Ex post..... 101**

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1		
	<i>Organigrama general de la empresa.....</i>	<b>16</b>
Figura 2		
	<i>Organigrama del área de post venta .....</i>	<b>16</b>
Figura 3		
	<i>Matriz de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<b>32</b>
Figura 4		
	<i>Cadena de valor .....</i>	<b>44</b>
Figura 5		
	<i>Diagrama de Pareto .....</i>	<b>52</b>
Figura 6		
	<i>Metodología de la mejora continua de procesos .....</i>	<b>57</b>
Figura 7		
	<i>Método de la reingeniería de procesos.....</i>	<b>58</b>
Figura 8		
	<i>Ciclo de Deming.....</i>	<b>59</b>
Figura 9		
	<i>Cliente como centro de todo post venta y las interconexiones de los fabricantes y distribuidores .....</i>	<b>60</b>
Figura 10		
	<i>Flujograma de Servicios Preventivos y Correctivos de Post venta del Ex-ante .....</i>	<b>67</b>

Figura 11

***Flujograma de Servicios Preventivos y Correctivos de Post venta del Ex-post..... 70***

Figura 12

***Comparativo de OS Abiertas de Preventivos y Correctivos por meses del Ex ante y Ex post ..... 74***

Figura 13

***Comparativo de OS Abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex ante y Ex post ..... 74***

Figura 14

***Flujograma Garantía Ford ..... 84***

Figura 15

***Flujograma Garantía Hyundai ..... 86***

Figura 16

***Flujograma Garantía Nissan ..... 88***

Figura 17

***Proceso de Diagnóstico ..... 91***

Figura 18

***Flujo para requerimiento Garantía a marca ..... 92***

Figura 19

***Solicitud de aprobación de garantía - Ford ..... 93***

Figura 20

***Solicitud de aprobación de garantía - Hyundai ..... 94***

Figura 21	
<i>Solicitud de aprobación de garantía – Nissan</i> .....	95
Figura 22	
<i>Proceso de ejecución de la Garantía</i> .....	96
Figura 23	
<i>Proceso de Facturación de la Garantía</i> .....	97
Figura 24	
<i>Control de Garantías en DMS</i> .....	98
Figura 25	
<i>Seguimiento de Garantía aprobada</i> .....	99
Figura 26	
<i>Comparativo de OS Abiertas de Garantías por meses del Ex ante y Ex post</i> .....	102
Figura 27	
<i>Comparativo de OS Abiertas de Garantías del Ex ante y Ex post</i> .....	102
Figura 28	
<i>Matriz FODA</i> .....	112

## INTRODUCCIÓN

El presente informe fue desarrollado por la autora que actualmente ocupa el puesto de Analista Senior de Garantías en el área de post venta y ejecutó dos experiencias de mejora para el área post venta en servicios y garantías, estas mejoras fueron planteadas y ejecutadas entre el 2022 y 2024, teniendo como principal objetivo la mejora de los procesos para los cierres eficientes de las ordenes de servicio de las áreas comentadas. El presente informe está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I; está compuesto por información de la empresa como: descripción de la empresa, actividades primarias y secundarios, organigramas de la empresa y del área donde se presentaron las experiencias; también, se describe el puesto y funciones principales que cumple la autora dentro de la empresa.

Capitulo II; conformado por el desarrollo del análisis situacional tanto externo como interno de la empresa; para el análisis externo, se utilizó análisis como el PEST, las 5 fuerzas de Porter y la matriz EFE; para el análisis interno, se utilizó el análisis AMOFHT, análisis de la Cadena de Valor, Pareto, matriz EFI, FODA, metodología ABC, análisis de la Priorización de problemáticas, análisis que ayudaron a poder identificar las principales problemáticas de la empresa.

Capitulo III; se desarrolla las dos experiencias para la mejora de procesos de los servicios preventivos y correctivos, y la estandarización de procesos para el área de garantías de post venta.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del informe presentado.

## CAPITULO I: INTRODUCCION

### 1.1 Descripción de la Empresa

La empresa Automotriz Incamotors Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con su nombre comercial Incamotors, es una empresa dedicada a brindar servicios dentro del sector automotriz peruano que fue fundada el 01 de enero de 1946 en su primer local en la calle Mercaderes en Arequipa; en 1947 – 1953 inauguran sucursales en la ciudad de Cusco, Tacna, Arica, Puno y Juliaca y en 1978 – 1980 nuevos locales en Cusco y Juliaca.

En la actualidad maneja la distribución de marcas reconocidas en el mercado automotriz como Ford, Nissan, Hyundai, Volvo, Mahindra entre otras; además, de su reciente alianza para la comercialización de Lubricantes Móvil, una de las marcas más demandantes por nuestro consumidor.

#### *1.1.1 Datos de la Empresa*

Automotriz Incamotors SAC. con número de Registro Único de Contribuyente (RUC) 20455307954, registrándose el día 25 de noviembre del 2008 con número de Partida Registral: 11130680, su domicilio fiscal se ubica en Av. Parra N° 122 en el distrito, provincia y departamento de Arequipa, teniendo como representantes legales a Pastor Laso, Fernando Antonio identificado con Documento Nacional de Identidad (DNI) N° 41312100 y Esparza Castro María Elena identificada con DNI N° 29614141; de la misma manera, la gerencia general la asume Pastor Laso, Fernando Antonio desde el 14 de febrero del 2017, su dominio de internet es <https://www.incamotors.com.pe/> (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2024a).

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

Incamotors, es una organización dedicada a la comercialización de vehículos, la venta de repuestos y accesorios, venta de lubricantes y servicio de Taller para mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades; su sede principal está ubicada en Av. Parra N°122 – Arequipa, expandiéndose a lo largo de su crecimiento en los departamentos de Cusco, Juliaca, Piura e Ica; convirtiéndose así en una de las empresas más reconocidas e importantes a nivel nacional con marcas como Ford, Hyundai, Mahindra, JMC, Nissan, Volvo, entre otras.

**Tabla 1**

*Actividades Económicas de Incamotors*

<b>Actividad</b>	<b>Código de Actividad</b>	<b>Nombre de la Actividad</b>
Principal	4510	Venta de vehículos automotores
Secundaria 1	4530	Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
Secundaria 2	4520	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores

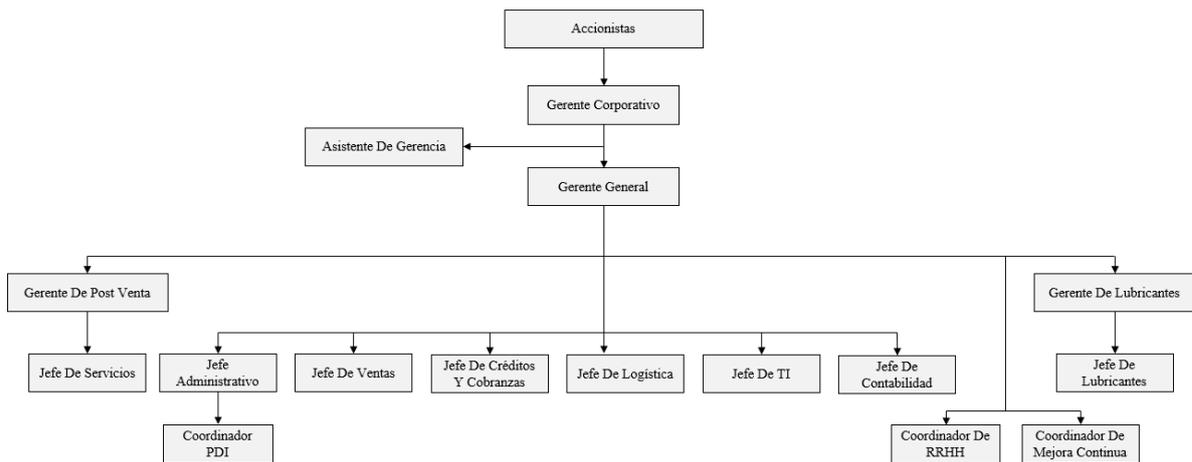
*Extraído de Consultas SUNAT, 2024.*

### 1.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se compone por:

**Figura 1**

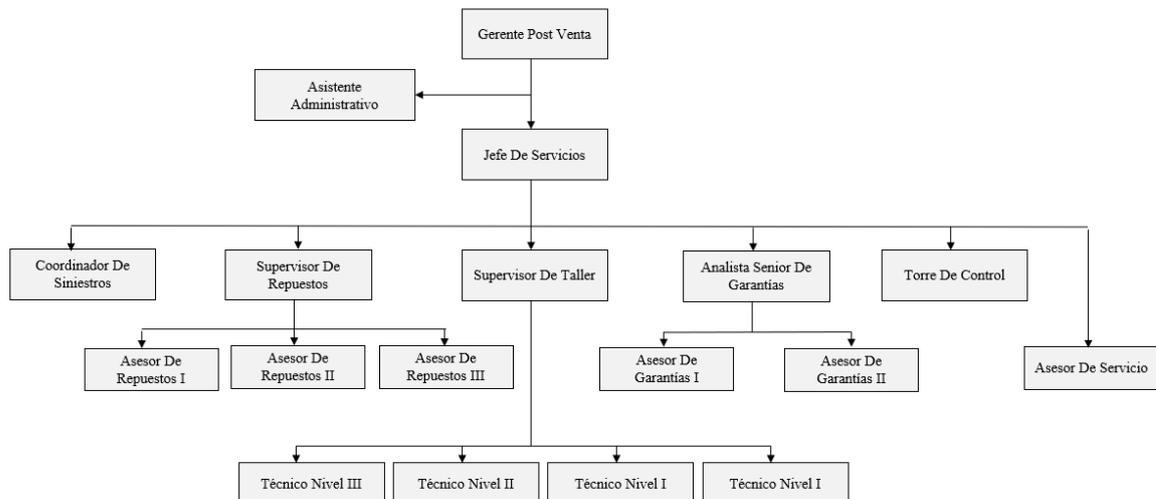
*Organigrama general de la empresa*



*Nota: Extraído de documentación interna de la empresa – Manual de Organización y Funciones (MOF).*

**Figura 2**

*Organigrama del área de post venta*



*Nota: Extraído de documentación interna de la empresa - MOF.*

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

Torre de Control – setiembre 2022 a noviembre 2023.

Analista Senior de Garantías – diciembre 2023 a la actualidad.

### ***1.1.5 Fecha de Termino***

La autora sigue laborando en la empresa hasta la presentación del trabajo.

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

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

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

- Garantías – Post venta

#### **1.2.1.2 Puesto Ocupado.**

- Analista senior de garantías

#### **1.2.1.3 Funciones Específicas.**

- Controlar y supervisar que las solicitudes de ampliación de garantías se ejecuten conforme a lo establecido internamente y por parte de las marcas. Verificar que los repuestos extraídos estén almacenados correcta y oportunamente.
- Controlar y supervisar las Garantías realizadas.
- Control de salida de repuestos de almacén.
- Supervisión del correcto recobro de todos repuestos/insumos/Mano de Obra (MO) utilizados en la garantía de parte de los asesores de garantías, con sus siglas ADG.
- Control de almacenes de Garantías.
- Supervisión de cierre/facturación de las Garantías.

- Proporcionar a Gerencial General reportes sobre el rendimiento del área e información que se requiera.

#### **1.2.1.4 Funciones Generales.**

- Establecer los criterios y lineamientos para ejecutar un proceso correcto de atención de servicios de mantenimiento por medio de la garantía.
- Realizar mejoras a los procesos de conllevan las garantías.
- Supervisión a los ADG del uso correcto de los procedimientos establecidos para el trámite de las garantías.
- Mantener contacto constante con los jefes inmediatos para determinar los objetivos del área, los indicadores clave de rendimiento y los acuerdos de nivel de servicio.
- Informar al personal a cargo sobre los objetivos y metas del área y ayudar a establecer puntos de referencia para alcanzarlos.
- Ayudar a la incorporación y formación de nuevos colaboradores para el área.
- Realización de auditorías internas a los ADG.

#### **1.2.1.5 Cargos a Reportar.**

- Gerente de post venta
- Jefe de post venta

#### **1.2.1.6 Cargos que le Reportan.**

- Asesor de garantías

## CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL

### 2.1 Análisis Externo

#### 2.1.1 Análisis del Macroentorno

- **Política**

La confianza y tranquilidad de los inversionistas y empresas está incrementando considerablemente, esto se debe a una mayor probabilidad a que nuestra actual presidenta Dina Boluarte y nuestro Congreso puedan cumplir sus mandatos hasta el 2026 según corresponde, generando que las reglas del juego puedan ser más estables por más tiempo (El Peruano, 2024a). Esto ayudara a que más empresas puedan interesarse a generar inversiones en nuestro país, provocando un crecimiento económico, lo que ayudara al consumidor automotriz poder mejorar su poder adquisitivo, ya que se vio un descenso del -8,1% en las ventas de automóviles en lo que corresponde el 2023 (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2024).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que se desarrolló un positivo desempeño en las cuentas fiscales respecto al 2022, lo que generó una ayuda en la economía de corto plazo, sin generar algún incremento en la inflación; así mismo, el FMI logro cuantificar el riesgo fiscal del 2023 en 0,4% del Producto bruto interno (PBI) y se visualizó una proyección del déficit fiscal para el 2023 del 2,0% del PBI, en línea con la regla fiscal del 2,4% del PBI (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indica que entre el 6 y 13 de marzo se pudo ver el indicador de riesgo país de spread EMBIG de Perú y Latinoamérica disminuyeron un 4 y 8 punto básico (pbs) respectivamente, por el aumento en las cotizaciones de las materias primas. Sobre la Tasa de Interés, los bonos soberanos peruanos a 10 años, indica que aumentó 7pbs y se mantiene como uno de los más bajos de la región (BCRP, 2024a); Disminuyendo así el riesgo país a 151 puntos

básicos, lo que ocasiona que los inversionistas observen un menor riesgo al momento de hacer negocios en nuestro país.

- **Economía**

En el 2024 se proyecta un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) entre 2,5 y 2,7 por ciento y para el 2025 y 2026 un incremento de hasta el 3% (BCRP, 2024b); Esto se debe a que se proyecta un incremento en las exportaciones siendo los sectores primarios (pesca y agropecuario) los más favorecidos y un incremento en la producción de la minería de cobre, molibdeno y plata (MEF, 2024). Lo que nos lleva, a poder incrementar las inversiones en los sectores de minería e infraestructura generando así más empleo y una mejora en nuestro consumo privado.

El BCRP acordó reducir la tasa de interés de referencia en 25 punto básicos a 6,0 %, esto se debe a que la tasa mensual de la inflación fue del 1,01% y un 3,05% en los últimos 12 meses; la inflación sin alimentos y energía fue del 0,88%, lo que llevo a que los bancos centrales elevaran sus tasas de interés para poder contrarrestar las consecuencias de la inflación. Posicionando al Perú con una de las tasas de interés política monetaria reales ex ante más bajas a nivel de Latinoamérica (BCRP, 2024c). Esto promueve al inversionista a seguir generando más proyectos en nuestro país, al tener una tasa de interés más baja.

En marzo del 2024 se observó un aumento del 1,1% en la inflación y un 3,05% en los 12 últimos meses, esta alza en los precios se debió al aumento de la Contribución Ponderada a la Inflación (IPC) del pollo, educación, huevo y cebolla principalmente con un 104,2; 101,6; 143,5; 143,5 de índice bruto/IPC, respectivamente. Este aumento fue causado por las alteraciones climáticas que se tuvieron en los últimos meses afectando la producción de siembre en Arequipa respecto a la cebolla con -1,8% ente agosto y

octubre del 2023, y en febrero se observó una disminución del -6,4%; de igual manera, los cambios climáticos causaron problemas en la producción de los huevos, por las condiciones cálidas del medio ambiente, observando un alza en la merma de su comercialización (BCRP, 2024d). Esto afectó considerablemente a la canasta básica familiar de nuestro país, ya que los alimentos y servicios que presentaron un alza de precios fueron artículos de primera necesidad (El Peruano, 2024b).

Se analizó en marzo del 2024 que los ingresos tributarios del Gobierno Central ascendieron a S/ 11 708 millones, causando una disminución del 25,5% en términos reales respecto a marzo del 2023, esto fue causado por la implementación de la Ley N° 31940, publicada el 21 de noviembre del 2023 que genera la postergación de la declaración y pago de Regularización del Impuesto a la Renta de Personas Naturales y de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES); también, por la baja en las importaciones causando menores pagos de los tributos aduaneros (SUNAT, 2024b). Esto ocasionó que el Impuesto General a la Venta (IGV) disminuyera un 12,9% y el IGV interno un 2,5%; así mismo, se vio una disminución en el impuesto a la renta del 3,6% y el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) un 13,6% por la caída del ISC de las importaciones, con una disminución del 44,7% y el ISC interno aumentó un 8,1% por la incrementación de las ventas de los productos involucrados a dicho impuesto como la cerveza.

El Tipo de Cambio (TC) venta interbancaria cerró con S/ 3,73 el 08 de mayo, a comparación del cierre del 30 de abril se observó una disminución del 1,1%, esto generó una depreciación en nuestra moneda del 0,5% a comparación del cierre del 2023 (BCRP, 2024e). Esto favoreció a que la Reserva Federal concluyera su alza de tasas con un 5,5% y se proyecta que en setiembre del 2024 su baja continúe de forma conservadora; por otro lado, Perú empezó con la reducción en su tasa de interés esperando que siga aportando al crecimiento de la actividad económica, pero esto

dependerá también del desarrollo de las medidas fiscales implementadas, precio del cobre que es nuestro principal producto de exportación y de los problemas medio ambientales que se atraviesa actualmente como el Fenómeno del niño (Gestión, 2023a).

El nivel de ingreso promedio mensual de los trabajos de Lima Metropolitana se vio en aumento con el 8,1% con un ingreso de S/ 1982,3; esto a comparación, de lo reportado en similar del trimestre móvil del año 2023. (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] 2024a). Este monto fue muy atractivo pero el (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2024), dice que; *“Si bien este monto superó, en términos reales, al del año pasado en 4.3%, se ubica aún 7,2% por debajo de su nivel pre pandemia”* (p. 1). Llegando a la conclusión, que la capacidad adquisitiva de los trabajadores se redujo a comparación del periodo pre pandemia, lo que hace poner más énfasis a impulsar la economía para poder generar más empleo en nuestro país.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) nacional en marzo del 2024 aumento un 0,94%; con mayor crecimiento, está la educación con un 3,91% por el incremento en los precios de pensiones y matriculas de los servicios educativos en general, y el aumento de precios de alimentos y bebidas no alcohólicas del 1,72%; por otro lado, presento una disminución en el consumo del sector de comunicaciones con 0,02% (INEI, 2024b). Pero el Índice de Precios al Productor (IPP) nacional tuvo un incremento del 1,16%, siendo mayor al del IPC, debido a su incremento en los precios de la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras y agropecuaria y pesca con 1,79%; 0,64% y 0,52% respectivamente (INEI, 2024c).

Las exportaciones en enero del 2024 sumaron un US\$ 5 382 millones, mayores en 9,4% interanual por el incremento de volumen del 8,4%, respecto a las exportaciones tradicionales se calculó un incremento del 9,8% por su alza de envíos de productos mineros, pero en sus precios se vio una baja de 0,8%; mientras que, en las exportaciones

no tradicionales se obtuvo un incremento del 8,7% por su aumento de embarques de productos químicos y siderometalúrgicos, y un alza en sus precios del 3,0%. Las importaciones sumaron US\$ 3 908 millones, mayores en 6,2% interanual, por el aumento de bienes de capital 16,3% e insumos industriales 13,6% a comparación de las importaciones de enero del 2023. Como resultado la balanza comercial de enero reporto un superávit mensual de US\$ 1 473 millones y US\$ 17 6 mil millones acumulados en los últimos 12 meses (BCRP, 2024f).

Según, el BCRP (2024g), se realizó una reducción en la tasa de interés con un 6,0%, considerando al país con una de las tasas más bajas de la región, esto se realizó para poder controlar el aumento de la tasa de inflación mensual que se presentó con 1,1% y este se estima transitorio por el alza de precios en alimentos, transporte, educación; por este motivo se considera que el Perú tiene actualmente una política monetaria expansiva, a pesar que la tasa de inflación a comparación de los últimos doce meses se redujo un 0,3%.

- **Social**

En el trimestre móvil de diciembre del 2023 y enero, febrero del 2024, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó con un 7,3%; a comparación del trimestre similar del año pasado, no presento algún cambio, dando como resultado, que aproximadamente 418 mil 800 de personas no cuentan con un empleo estable (INEI, 2024d). Dentro de esa tasa de desempleo las mujeres ocupan un 8,6% y los hombres un 5,9%, observando que las mujeres tienen una mayor dificultad al momento de busque de empleo en nuestro país (Gestión, 2023b).

En el Perú y Latinoamérica existe 6 estilos de vida que nos ayuda a conocer al consumidor; dos de ellos están conformados por hombres: Progresistas, con 25% de

participación, buscan el progreso familiar y la superación; los Formalistas, con 18% de participación, son trabajadores y valoran el estatus social; los otros dos estilos están conformados por las mujeres: Modernas, con 21% de participación, reniegan del machismo y pegadas a la moda; las Conservadoras, con 24% de participación, buscan el bienestar familiar y su vestimenta suele ser básica; y los dos últimos son mixtos: Sofisticados, con 5% de participación, son personas con un nivel instructivo alto y valoran la imagen; y los Austeros, con 7% de participación, tienen un nivel educativo bajo y con un poder adquisitivo más bajo que el promedio (Arellano, 2017).

La Empresa de Investigación de Mercados (IPSOS), realizó encuestas enfocadas en la percepción de la democracia y apreciación de la crisis económica de nuestro país, las encuestas se realizaron a 6507 personas mayores de 18 años y 510 personas con autoidentificación étnica no blanca ni mestiza en 17 regiones del Perú de la zona urbana y rural; la cual dio como resultado que la mitad no se encuentra interesado en la política, la mayoría de las personas ve o escucha noticias 4 veces por semana, y como fuente principal tienen la televisión y Facebook; 2 de cada 5 personas prefieren la democracia y 1 de 4 personas en ciertas circunstancias prefieren un gobierno autoritario. Los ciudadanos consideran que los problemas más graves que tiene nuestro país es la corrupción, delincuencia, inseguridad y el abuso de las autoridades (IPSOS, 2024).

Después del viaje que realizó nuestra presidenta Dina Boluarte a China, cuatro países se vieron interesados en realizar una visita a nuestro país en la Cumbre de Líderes del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) que se realiza en Lima, en el mes de noviembre del presente año; hasta mayo se confirmó la asistencia de más del 30% de empresarios del APEC, lo ayudara a fomentar las inversiones y el comercio entre las 21 economías que conforman este bloque; también, se comentó que

Perú es visto como un país estable económicamente y que cuenta con democracia, haciéndolo más beneficioso al momento de querer hacer negocios. (El Peruano, 2024c).

Según, el INEI (2023a), el promedio de años de estudio de los peruanos mayores a los 25 años de edad es de 10,2 años de estudio, calculando que sus estudios son hasta cuarto de secundaria; también, se ve una diferencia en la residencia de la zona urbana con 10,7 años de estudio y la zona rural 7,5 años de estudio, teniendo una diferencia de 3,2 años; respecto al sexo, las mujeres de 25 años a más tienen un nivel de estudio promedio de 9,9 años y el hombre 10,4 años de estudios; la lengua materna aprendida en la niñez, también cuenta con una diferencia de 2,5 años, teniendo a la lengua nativa (quechua, aimara, lenguas amazónicas) inferior al castellano. Lo que nos indica el nivel de estudio de los peruanos mayores a los 25 años en la zona urbana es superior a la educación de la zona rural.

La esperanza de vida de la población peruana aumento 15 años en referencia de las últimas 4 décadas, los peruanos vivirán promedio 74,6 años, hombres 72 años y mujeres 77,3 años, esto podría modificarse en función de las condiciones de tasa de mortalidad; también, se proyecta que la esperanza de vida en el 2050 sería hasta los 79 años, reduciendo la mortalidad infantil a 10 muertos por cada 1 mil nacimientos y el crecimiento de la población descienda 0,3% (INEI, 2023b).

- **Tecnológica**

En el 2030 se espera que la inversión del internet de las cosas (IoT) a nivel global supere los US\$ 7 940 mil millones en el sector comercio, ciudades inteligentes, salud humana e industrias; generando una mayor inversión en las dos últimas agregando un valor al mercado de US\$ 3 320 mil millones y 29 mil millones de dispositivos conectados al IoT a nivel global; en el 2021 ascendió la inversión en US\$ 11 mil

millones y en cuanto a dispositivos conectados entre los 6 años anteriores fue de 7 mil millones de dispositivos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023).

En nuestro país las redes sociales favoritas al momento de interactuar son Facebook e Instagram a diferencia de otros países que la segunda supera a la primera, Perú cuenta con 58,5 publicaciones promedio por usuario, convirtiendo al país en el que menos contenido produce; en el último año se vio que Perú realizó 3,7 millones de publicaciones en las redes de TikTok, Facebook, Twitter e Instagram y las interacciones se reflejaron con 1 500 millones; respecto al consumo de videos se generó 15 mil millones de vistas en las plataformas de Youtube, TikTok, Facebook, Twitter e Instagram en el 2022; por otro lado, se puede apreciar que TikTok va en crecimiento con una interacción del 6,7%, es una red social que sigue en crecimiento desde el inicio de la pandemia (El Peruano, 2024d).

Microsoft lanzó su nueva plataforma de computación en nube *Asure Open AI Service*, usada por aproximadamente 50 000 organizaciones, fue creada para la prueba y administración de aplicaciones y servicios mediante una base de datos, esta nueva plataforma mediante la Inteligencia Artificial (IA) ayudara a las empresas a la detección de emociones al momento que sus clientes utilicen la aplicación de WhatsApp; la capacidad de traducir las comunicaciones o la extracción de frases claves generara una mejor comunicación de los clientes con las empresas (Gestión, 2024).

Los avances de la IA y automatización, ayudan a dar soluciones más eficaces a las empresas, según el informe de la empresa estadounidense de software *Salesfore*, que nos brinda el estado de la tecnología, el 78% de los líderes de la Tecnología Informática (TI) perciben que el papel de la IA está más definido en las organizaciones generando mayores oportunidades en la búsqueda de eficiencia, el 86% cree que ayudara a la

mejora de procesos en las empresas, el 62% se siente preocupado por el impacto que causa esta implementación en sus carreras, el 87% recomienda una mayor inversión en la automatización para las organizaciones y el 67% tiene problemas para poder equilibrar los objetivos empresariales con la seguridad (El Peruano, 2023). Esto nos indica que la IA y la automatización será un apoyo para las empresas, generando una excelencia en los procesos y una eficiencia operativa.

Según, *Graduate School of Business* (ESAN) & Gestión (2022), desarrollo un informe donde nos indica que los comercios digitales en el Perú van en aumento, esto se debe a la aparición del Covid-19 y posterior encierro, los ciudadanos se acostumbraron a realizar las transacciones y compras por internet, pero la post venta y logística aun generar un enorme desafío; las ventas del *e-commerce* en el 2021 genero ingresos de US\$ 4 900 billones y se estimó en el 2022 ventas de US\$ 5 500 billones; mientras, que en el 2025 su proyección es de US\$ 7 300 billones. A nivel global se vio un descenso en el crecimiento del comercio eléctrico por la reactivación de los canales tradicionales y baja económica en nuestro país, pero el porcentaje de las ventas totales si aumentaron un 17,9%; 19,0% y un 20,3% en el 2020, 2021 y 2022 respectivamente; ubicando a Latinoamérica como la región con mayor proyección de crecimiento en el *e-commerce*.

- **Medio Ambiental**

Según el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2021), en conjunto con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], aprobaron en el 2017 el Decreto Supremo N° 010-2017 MINAM que regulan los Límites Máximos Permisibles (LMP) de la emisión atmosférica para vehículos automotores, esto generara la disminución de emisores contaminantes contribuyendo la mejora en la calidad del aire. Este decreto tiene como fin ayudar a la calidad del aire que respiramos y al medio ambiente para una

mejor salud de los ciudadanos, ya que se reducirá la emisión de los contaminantes que produce los vehículos que conforman parte del Sistema Nacional de Transporte Terrestre.

Según, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), en el 2001, da como límites máximos permisibles a los vehículos livianos, medianos y pesados sean a gasolina, gas licuado de petróleo o gas natural; y su año de fabricación sea hasta 1995 el porcentaje de volumen de Monóxido de carbono (CO) sea el 3,0%; en los vehículos mayores al año 1996, 2,5% y los que superen al año 2003 sea 0,5%, con CO + Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) % del 10%, 10% y 12% respectivamente, esto se indicó en su primer reajusto realizado 18 meses después de la publicación del Decreto Supremo.

- **Legal**

En el Perú la ley antimonopolio tiene como fin preservar la libre competencia en el mercado para beneficio del consumidor, Indecopi bajo su Comisión de Defensa de la Libre Competencia (CLC) será el encargado de controlar las fusiones empresariales del mercado eléctrico; mediante, una evaluación de operaciones de concentración que superen los umbrales de ventas y activos permitidos por el Gobierno; y existen dos, umbral conjunto con un equivalente de US\$ 150 millones y el umbral individual con US\$ 23 millones (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2020).

La Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre N° 27181 es la encargada de establecer los lineamientos generales del transporte que rige todo el territorio peruano tanto económico, como organizacionales y reglamentarios. Esta Ley fue dada por el

Congreso de la República con el fin de cubrir las necesidades del usuario, mantener el resguardo del medio ambiente y la comunidad en conjunto. (APP, 2022).

### ***2.1.2 Análisis del Microentorno***

- **Poder de Negociación con el Cliente**

La empresa cuenta con una delimitada estructura de negociación con los clientes tipo personas naturales (personas físicas o seres humanos), ya que los precios de los vehículos, repuestos y servicios brindados son fijos, y la decisión al momento de brindar descuentos es tomada por la empresa; por otro lado, se encuentran los clientes tipo personas jurídicas (corresponde a una ficción legal), la empresa les brinda mayores formas de pago y una línea de crédito especial, también tienen mayores descuentos al momento de realizar compras de repuestos y precios establecidos menores a los normales en los servicios brindados, esto se debe a que su volumen de compras es más elevado y los servicios que se realizan a sus vehículos tienen una mayor rotación en taller, lo que ayuda a las metas establecidas por las marcas.

El poder de negociación del cliente jurídico es medio, y para el cliente natural, es baja, por ello se entiende que el poder de negociación del cliente es medio-bajo.

- **Poder de Negociación con el Proveedor**

La empresa Incamotors, es representante de las marcas de vehículos: Ford, Nissan, Volvo, Hyundai, Motormundo, las cuales tienen representantes regionales y nacionales, que tienen el poder de negociación en nombre de la marca, como Gildemeister, Motormundo y Manasa, siendo los representantes legales de las marcas: Hyundai, Jinbei, Geely, JMC, Baic, Mahindra; Volvo, respectivamente. Estas siguen alineamientos, estándares y directrices de las marcas quienes son los fabricantes de los vehículos finales; por ende, Incamotors no tiene mucho espacio para negociar, ya que

las negociaciones están regidos a los contratos aceptados por ambas partes, a las metas que establecen cada marca para la venta de vehículos y repuestos, y a la cantidad del paso vehicular en post venta, que motiva a mantener la concesión por generar una mayor rentabilidad.

El poder de negociación del proveedor es alto, ya que Incamotors se rige a los estándares o metas que establece la marca.

- **Amenazada de Entrada de Nuevos Competidores**

Actualmente Incamotors representa distintas marca de vehículos, pero Ford, Nissan y Volvo no tienen competencia directa en Arequipa, ya que son la única concesionara autorizada para la venta de vehículos, repuestos y servicios preventivos y correctivos; Hyundai y Motormundo tienen competencia directa en Arequipa, pero solo para la venta de vehículos y no para post venta; esto se debe, a que aún no cuentan con una correcta infraestructura y personal capacitado para iniciar a brindar los servicios que la marca solicita en post venta. Por otro lado, existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, con marcas similares o que puedan reemplazar a las que se comercializa actualmente en Incamotors, pero es una inversión alta la que se tiene que realizar para el proyecto de una nueva concesionaria, y alinearse a los estándares de calidad que cada marca solicita toma tiempo y personal capacitado.

La entrada de competidores representa un nivel de amenaza bajo, ya que la mayoría de marcas que representa Incamotors son el único concesionario autorizado en la zona sur.

- **Amenaza de Desarrollo de Productos Sustitutos**

Como principales productos sustitutos tenemos los vehículos solares, motos y motos eléctricas, que son más pequeñas, más fácil de movilizar, ahorran tiempo y sus

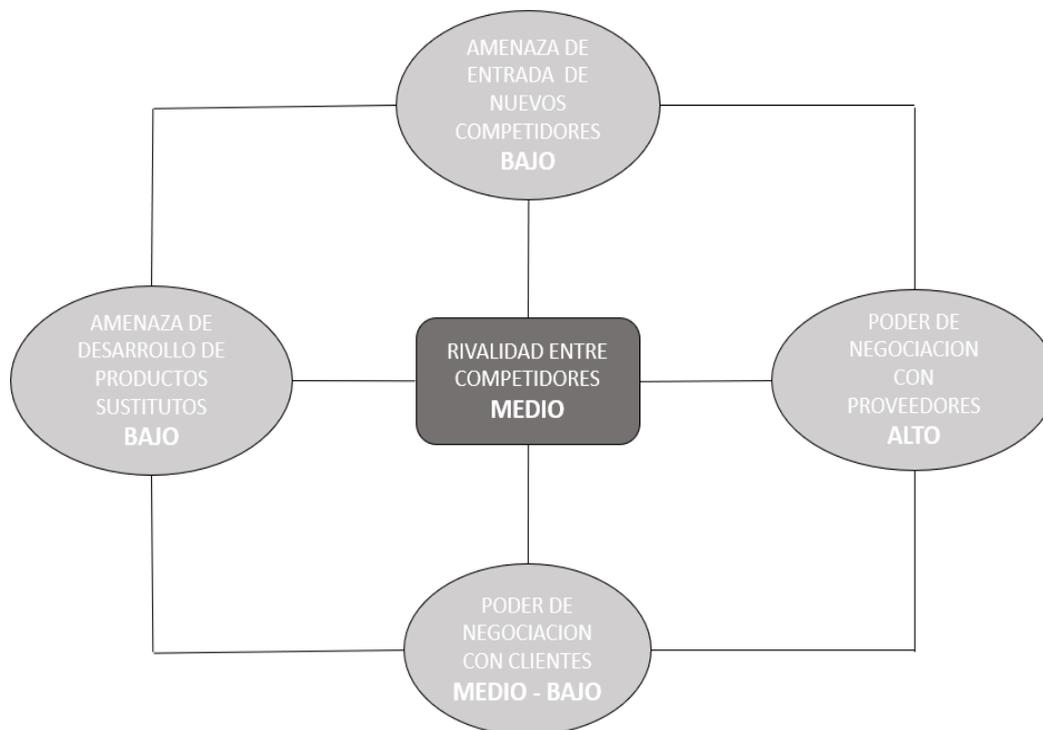
precios de combustible y mantenimientos con mucho más bajos de los autos convencionales, al igual que las formas de conseguir los permisos para su manejo; pero tienen un mayor riesgo. Sobre los vehículos solares, aún tardarán en ser una opción concreta para los consumidores y hasta el momento los vehículos que ya llegaron al mercado peruano son los vehículos híbridos y eléctricos que generan y estos autos son comercializados por Incamotors.

Es por esta razón que la amenaza del desarrollo de productos sustitutos se considera bajo, ya que los productos que pueden reemplazar a los autos aún no se lanzan al mercado y las motos son transportes con baja seguridad.

- **Rivalidad entre Competidores**

El sector automotriz va creciendo significativamente año tras año y la necesidad de adquirir un vehículo, así como las compras de repuestos y servicios se vuelve una constante y por ende la competencia es cada vez más dura ya que las exigencias de los clientes van evolucionando y cada vez aparecen más necesidades expectativas por cumplir. Incamotors es una empresa competitiva en el mercado, con representación de marcas importantes como Ford, Nissan, Hyundai y Volvo, y que estas a su vez, les exigen ciertos estándares de calidad en sus servicios y productos para poder satisfacer las necesidades de los clientes, ayudando así a generar un servicio de calidad que los diferencia en el mercado haciéndolos sobresalir por encima de la competencia.

La rivalidad entre los competidores está a un nivel medio, ya que se tiene marcas reconocidas que únicamente se encuentran en el concesionario y por ende la exclusividad de los servicios para mantener la garantía también le corresponde a la empresa.

**Figura 3***Matriz de las 5 fuerzas de Porter**Extraído de las 5 fuerza de Porter***Tabla 2***Tabla de ponderación de las fuerzas de Porter*

<b>Factores</b>	<b>Peso %</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valor</b>
Rivalidad entre competidores	30%	Alta			3			Baja	0.90
Entrada de nuevos competidores	10%	Alta	1					Baja	0.10
Productos sustitutos	15%	Varios	1					Pocos	0.15
Poder negociación proveedores	20%	Alto					5	Bajo	1.00
Poder de negociación clientes	25%	Alto		2				Bajo	0.50
<b>Total</b>	<b>100%</b>								<b>2.65</b>

*Extraído de Mendoza, C. F., Maldonado, L. M., & Orejas Vega, J. L. (2017).*

Después del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se llegó a la conclusión que el rubro automotriz tiene una atractividad neutra dando un valor del 2.65 como ponderación, esto se debe a la dependencia que se tiene con las marcas; pero dicha exclusividad también beneficia a la empresa ya que los nuevos competidores tienen que invertir cantidades fuertes en infraestructura, herramientas especiales y personal capacitado para obtener el servicio de post venta.

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

**Tabla 3**

Matriz EFE

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
Ítem 1	Reducción de la tasa de interés	5%	2	0.1
Ítem 2	Proyección del incremento del PBI	5%	2	0.1
Ítem 3	Baja del tipo de cambio	7%	3	0.21
Ítem 4	Incremento del promedio de ingreso mensual	4%	2	0.08
Ítem 5	Disminución en el riesgo país	6%	3	0.18
Ítem 6	Incremento de las exportaciones	4%	2	0.08
Ítem 7	Creación de una plataforma mediante la Inteligencia Artificial	7%	3	0.21
Ítem 8	Incremento del <i>e-commerce</i>	7%	3	0.21
Ítem 9	Costos elevados en infraestructura para una concesionaria	7%	3	0.21
Ítem 10	Exclusividad de marcas	7%	3	0.21
<b>Amenazas</b>				
Ítem 1	Incremento del IPC	3%	2	0.06
Ítem 2	Tasa de desempleo se mantiene	3%	2	0.06
Ítem 3	Los ciudadanos se encuentran indiferentes a la política del país	3%	2	0.06
Ítem 4	Aumento de la inflación	5%	3	0.15
Ítem 5	Alza de precios en productos de primera necesidad	5%	3	0.15
Ítem 6	Disminución del IGV	6%	3	0.18
Ítem 7	Leyes Medioambientales	4%	2	0.08
Ítem 8	Estándares establecidos por las marcas	6%	2	0.12
Ítem 9	Ingreso de nuevos competidores	6%	2	0.12
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.57</b>

- **Análisis de la Matriz EFE**

La matriz EFE es elaborada en base a las amenazas y oportunidades encontradas en la evaluación de los factores del entorno externo (PESTEL y las 5 fuerzas de Porter).

La matriz EFE, nos muestra un valor de 2.57, lo que nos indica que Incamotors tiene una respuesta aceptable a los indicadores y factores del macroentorno, pero la organización presenta mayores posibilidades de mejora aprovechando las oportunidades, tales como la disminución del tipo de cambio generando los precios de vehículos más bajos, ya que estos son comprados en dólares y en la exclusividad que las marcas les brinda a la empresa, generando una mayor confianza en el cliente al momento de su compra o realizar algún servicio; aprovechando todas las oportunidades mostradas en la matriz EFE nos ayudara a generar un mayor índice de aceptación ante el entorno y así Incamotors pueda ser una empresa más competitiva ante el mercado.

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Análisis Interno (AMOFHT)**

- **Administración**

La empresa se maneja administrativamente por medio de sus objetivos y metas, por lo que gerencia general y directorio desarrollan distintos planes estratégicos para la permanencia efectiva dentro del mercado; analizando a sus competidos, preferencias de los clientes, economía y política; esto genera estrategias que se miden en base a los objetivos y metas que son plasmadas a las gerencias de cada área para poder alinear a su equipo de trabajo. Los gerentes encargados de cada área desarrollan planes de trabajo que ayudan a alcanzar los objetivos iniciales, estas estratégicas y formas en las que serán medidas son informadas a los jefes quienes son los encargados de distribuir tareas

en su equipo, pero no dejan muy claro los procesos a realizar ni las metas a alcanzar, por lo que el gerente tiene que dar seguimientos a las funciones de cada puesto.

Por otro lado, los gerentes y jefes no suelen tener claros los procesos que cumple cada área de la empresa, lo que no genera una ayuda, ya que ante las marcas que se comercializan todas las áreas tienen procesos que se entrelazan y ayudan a otras a poder reducir incidencias o dificultades en la realización de las metas y objetivos establecidos; la empresa tiene un MOF que no se encuentra actualizado, lo que genera dificultades para poder delegar responsabilidades al momento del desarrollo de las estrategias, y los trabajadores no toman responsabilidad de ciertos procesos ya que sus funciones no están definidas; por tal motivo, gerencia y jefaturas suelen sobrecargar de trabajo a su personal de confianza para alcanzar sus metas.

Incamotors es una empresa que se caracteriza por llevar su comunicación entre trabajadores de forma vertical, ya que el Gerente General (GG) no tiene inconvenientes de entablar una conversación con personal que no tenga puesto de gerente o jefe para ver el avance de su trabajo para el alcance de las metas o comentar sobre alguna nueva implementación que se realizara dentro de la empresa. La distribución de áreas es correcta, ya que son diferentes departamentos que dan soporte a la empresa como el área de Tecnología de la Información (TI), mejora continua, créditos y cobranzas, seguridad y salud en el trabajo, asistencia social.

- **Marketing**

La segmentación que tiene el rubro automotriz es amplia, ya que se puede ver desde un punto de estatus que se refiere a las marcas y precios, dependiendo al uso que tendrá el vehículo, si es adquirido de forma particular o para trabajo donde podemos ver

la línea de taxis, buses para transporte urbano e interprovincial y camiones para carga pesada.

Incamotors cuenta con una amplia cartera vehículos, brindando a sus clientes variedad en precios, modelos, tamaños cubriendo las principales necesidades de sus clientes; convirtiéndola así en una las principales empresas de comercialización a nivel nacional con propuestas innovadores en las formas de entrega de las unidades y variedad de descuentos para su compra, las marcas de vehículos de los que la empresa es distribuidor oficial ayudo a incrementar su participación en el mercado al tener más opciones para cubrir las necesidades del cliente, entre esas marcas están; Ford, Nissan, Hyundai, Volvo, Mahindra entre otras; además, de su reciente alianza para la venta de Lubricantes Móvil; la empresa se rige a los parámetros establecidos por cada marca, quienes se encargan de la distribución de vehículos y repuestos garantizando la calidad de los productos. Las marcas brindan capacitaciones constantes de sus productos y formas de brindar un mejor servicio al personal de ventas y post venta, desde las estrategias de fidelización, como brindar los descuentos y promociones a los clientes.

Actualmente Incamotors no cuenta con una gerencia de marketing que ayude a la implementación de estrategias efectivas, pero si con un área de marketing que es liderada por el jefe de marketing con dos analistas de marketing y un diseñador, el equipo se centran en las redes sociales que es la nueva forma de venta y publicidad efectiva que tiene el mercado *e-commerce* y en el *merchandising*; también el personal de venta está comprometido con esta forma de venta promocionando ingresos de los modelos nuevos en el mercado, ofertas y sorteos en días festivos, descuentos en servicios de post venta y facilidades de pago, lo genera un mayor alcance de publicidad a nuestro consumidor. El área de ventas es el encargado a realizar estrategias para la obtención de ventas efectivas, desde las corporativas con visitas y exposiciones en

eventos empresarias, hasta las ventas particulares realizando activaciones en puntos estratégicos y brindando descuentos y promociones en los vehículos, con apoyo del equipo de marketing se realizan publicaciones para tener un mayor alcance al consumidor final y así poder cubrir las necesidades con la variedad de marcas y modelos que Incamotors ofrece.

- **Operaciones**

Los principales productos que comercializa Incamotors son adquiridos por las marcas quienes son los responsables de su fabricación y distribución, hasta la llegada al concesionario, las herramientas especiales y escáner que se utilizan en las unidades de taller o nuevas son distribuidos de la misma forma que los repuestos, las marcas se encargan que el producto final, entregado al cliente sea el mejor, también cuentan con garantía para la confianza del cliente. Incamotors se rige entre los parámetros que brindan las marcas, ya que son imagen de ellas, las marcas con mayor reputación dentro del mercado son las más exigentes con la empresa desde la señalización de cada zona de trabajo en Taller hasta la forma en que el personal conversa con el cliente, cada marca solicita una zona de trabajo específica para poder implementarla según sus estándares, pero la empresa no brinda equipo o material para poder cumplir con todos los indicadores establecidos, por lo que genera desorden en taller y almacenes de garantías sin tener anaqueles para su correcto orden y ubicación de los repuestos.

Garantías es un departamento que, por no generar ingresos directos para la empresa, no se le da mucha importancia, sin ver que puede generar grandes pérdidas, esta área no tiene procesos establecidos ni un orden correcto para el cierre de sus órdenes y un correcto recobro de las garantías tramitadas a las unidades que ingresan a taller por deficiencia de fabricación. No tienen un correcto *layout* en su almacén, donde

se guardan los repuestos cambiados hasta las auditorias de las marcas, si no se tiene un correcto almacenaje de repuestos y documentarios las marcas pueden realizar un débito por el monto total de la garantía.

Actualmente Incamotors tiene políticas y procedimientos establecidos para un buen control en los almacenes de repuestos nuevos, pero sobre las unidades nuevas y repuestos tramitados por garantías no, lo que genera problemas de demora en la entrega por faltantes de herramientas y problemas con la ubicación de los repuestos tramitados por garantías al momento de pasar auditorias con las marcas, ya que si no son presentados estos pueden ser recobrados generando una perdida a la empresa. Por otro lado, el control de calidad de los productos lo realizan las propias marcas entregando garantías por algún desperfecto de fabricación; y sobre la calidad de servicio es brindado por Incamotors, el cual no cuenta con un área o persona encargada de realizar la verificación de un correcto mantenimiento, lavado o demoras en la recepción y entrega de vehículos; causando insatisfacción en nuestros clientes al momento de recibir su unidad nueva o después de realizar algún servicio en la empresa, esto es medido por las marcas mediante encuestas y satisfacción al cliente.

Incamotors se encuentra ubicada estratégicamente en el centro de Arequipa y con un ingreso individual por cada marca para la independización que solicitan y para que no exista aglomeración de clientes para la recepción de sus unidades, esto genera poder recibir más clientes para los mantenimientos; tecnológicamente, los asesores de servicio (ADS) necesitan un mejor sistema de recepción que no les genere un proceso largo pero si poder captar la información necesaria que se requiere como evidenciar daños en la unidad y poder actualizar datos en sistema; también, mejores herramientas como pistolas de neumáticos a batería para una mejor manipulación de parte del técnico.

- **Finanzas**

El área que genera una mayor rentabilidad a la empresa es la venta de unidades nuevas, por los montos de las comisiones que se adquieren al momento de su venta y los bonos que las marcas entregan por llegar a las metas establecidas; pero actualmente por la baja del dólar y la incertidumbre de la economía por el cambio de presidente a Dina Boluarte, la venta se vio afectada considerablemente, lo que generó que Incamotors redujera su personal de ventas y se enfocará en la post venta que fue el área que ayudó a solventar a la empresa por su incremento en la facturación de servicios de mantenimientos preventivos y correctivos, compra de repuestos y servicios adicionales. Incamotors es una empresa que pudo sobrellevar la pandemia que originó el COVID-19 en el mundo y logró mantenerse vigente en el mercado; ayudó también el tiempo que lleva en el rubro y el buen historial crediticio que creó con los bancos para obtener capital a corto plazo y seguir realizando el pago de remuneraciones a sus trabajadores sin tener ingresos de ventas.

Incamotors tiene una buena relación con sus inversionistas y accionistas de la empresa, que son personas involucradas en diferentes rubros de negocio, lo que es beneficioso al momento de crisis, ya que los inversionistas y accionistas pueden ayudar a solventar las finanzas de Incamotors con sus diferentes negocios mediante préstamos o compras de más acciones, y algunos inversionistas son parte de las gerencias corporativas y generales de la empresa, velando directamente por el bien financiero de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un área de finanzas, gerente o persona que se dedique especialmente en las labores que el puesto de finanzas requiere dentro de una empresa para la creación de estrategias ante posibles crisis económicas o volatilidad del mercado; es el área de contabilidad y administración que trata de cubrir con las funciones que requiere el área de Finanzas.

- **Recursos Humanos**

Incamotors cuenta con su propia área de Recursos Humanos (RRHH) que actualmente no cuenta con una Gerencia o Jefatura, solo un puesto de analista de RRHH y practicante de RRHH, lo que genera una sobre carga de trabajo que no permite cubrir las necesidades o requerimientos de todos los trabajadores, por la falta de un líder, no hay una correcta distribución de funciones, por lo que no es beneficioso para la empresa, ya que al momento de solicitar un nuevo trabajador para un puesto en especial suelen demorar entre 6 a 8 meses, las publicaciones son realizadas a través de la plataforma de Bumerang o personas recomendadas, por ende el reclutamiento de la empresa no es el mejor; la inducción del personal no siempre es la misma ya que depende de la cantidad del nuevo personal, si son más de 3 personas aproximadamente los citan en la sala de reuniones para explicar un resumen de la historia de Incamotors y fundadores, organigramas generales y del área en especial, entrega del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, fichas de descripción de puesto y una presentación personal con cada personal de la empresa.

El MOF de Incamotors no se encuentra actualizado y las fichas de descripción del puesto no son claras con las funciones indicadas; al momento que el trabajador asume el puesto, las funciones descritas no tienen relación con las que terminan realizando. La mayoría de los trabajadores suelen ser personas con bastante tiempo de antigüedad dentro de la empresa, pero los puestos que tienen contacto directo con el cliente o personal de bajo rango si suele existir una alta rotación de personal, por la presión que ejerce las jefaturas y la poca información que brinda la empresa respecto a sus funciones y conocimiento de los procesos básicos internos a realizar; el personal con antigüedad suele ser muy exigente con los nuevos integrantes de la empresa, lo que genera un ambiente laboral incomodo entre áreas. Incamotors brinda cenas, mañanas

deportivas, sorteos y desayunos en días festivos para integración de las áreas, lo que ayuda a generar lazos.

- **Tecnología e Información**

Incamotors tiene un portal propio para reportar las incidencias e inconvenientes de tipo software o hardware que se pueda presentar dentro de la empresa, esta información llega el área de TI, quien da soporte y solución inmediata a los problemas de los trabajadores que cuentan con un usuario propio y contraseña para poder generar un ticket de forma rápida, donde se especifica el problema, se indica el nivel de prioridad para su atención y de forma alternativa brinda la opción de adjuntar imágenes; esta información la almacena el portal que tiene la opción de generar un reporte que ayuda a evaluar las incidencias, fechas y hora de atención y solución del problema. Esta área cuenta con un jefe de TI y personal a su cargo que se encarga de diferentes dificultades; tales como personal encargado del desarrollo o problemas del sistema *Systemanalyse Programmentwicklung* (SAP) que utiliza la empresa para el almacenamiento de información de los ingresos y salidas de repuestos, unidades y facturas de terceros, otro equipo que se encarga de la creación e implementación del *Dealer Management System* (DMS) sistema propio de la empresa, creado para que a largo plazo puedan reemplazar el sistema SAP que la empresa paga por usuario y personal que se encarga de brindar equipos básicos para el trabajador como celular, tablet, laptop, computadoras, impresoras y dar soporte a fallas que presenten estos equipos; también se encarga a la creación de correos corporativos y dar soporte al personal que ingresa a la empresa.

Por otro lado, la empresa cuenta con un sistema de reportes *Server Reporting Services* (SQL), que ayuda a los gerentes y jefes a verificar al avance de las metas

establecidas y realizar un control del trabajo de su equipo, este sistema es brindado al personal de confianza de la empresa al momento de su ingreso, cuenta un usuario y contraseña propia que el equipo de TI entrega al personal que indica cada gerente de área; estos reportes toman como base a todo lo reportado en el SAP, desde la facturación total de las ventas por área y sede, ingresos y salidas de repuestos, ingreso de facturas de compras, entre otras operaciones que el área de contabilidad realiza.

El SAP, actualmente es el sistema principal de la empresa, pero no está diseñado para el área de post venta ya que genera mayores procesos de facturación, ingreso de facturas y cierre de las Ordenes de Servicio (OS); el personal de Incamotors no está enterado de los diferentes sistemas con los que cuenta ya que cada uno tiene usuario y contraseña que es brindado con autorización de su jefatura directa y muchas veces no se le informa al trabajador nuevo hasta el momento que solicita conocer de alguna información, estos sistemas les suelen causar un doble proceso al trabajador como el SAP y DMS que tienen una información similar.

2.2.2 Cadena de Valor

Figura 4

Cadena de valor

Actividades de Apoyo					MARGEN
<b>Infraestructura</b>	Correcto layout. Ingreso de vehículos independiente por marca. Gran capacidad para almacén de unidades y repuestos.				
<b>Recursos Humanos</b>	Personal de ventas constantemente capacitado por las marcas. Posibilidad de realizar línea de carrera. Gerente de post venta con alto conocimiento en el rubro.				
<b>Tecnología</b>	Herramientas y equipos especializados. Implementación de nuevo sistema para la reducción de procesos. Uso de tecnologías de la comunicación.				
<b>Abastecimiento</b>	Las marcas son los principales distribuidores. Abastecimiento puerta a puerta. Líneas de crédito extensas con los proveedores.				
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	
Distribución de vehículos y repuestos. Revisión de mercadería para control de calidad. Inventarios de vehículos y repuestos. Vehículos parte pago para la adquisición de nuevos.	Procesos estandarizados para la venta de servicios o repuestos en todas sedes. Compra de vehículos nuevos, semi nuevos y repuestos originales. Servicios de mantenimientos preventivos y correctivos. Venta de vehículos nuevos, semi nuevos y repuestos originales.	Check list de entrega de unidades nuevas. Entrega de unidades que ingresan para servicios. Envío de repuestos nuevos o usados solicitados por las marcas. Entrega de unidades a domicilio.	Publicidad en redes sociales. Merchandising. Variedad de marcas reconocidas en el mercado. Estrategias de ventas, descuentos, facilidades de pago y promociones. Activaciones en puntos estratégicos. Atenciones presenciales y virtuales.	Medición de satisfacción al cliente mediante encuestas. Garantías de los vehículos y servicios brindados. Servicio de Planchado y Pintura con diferentes aseguradoras. Venta de accesorios para las unidades. Servicio de taxi para clientes que ingresan por servicio de mantenimiento.	
<b>Actividades Primarias</b>					

Extraído de Porter (2002).

- **Análisis de la Cadena de Valor**

Incamotors cuenta con cuatro actividades de apoyo que dan soporte a las actividades primarias dentro de la empresa.

Sobre la infraestructura, la empresa tiene un correcto *layout* de oficinas y taller teniendo independencia por marca; al igual, que el ingreso de vehículos para taller y exhibición de vehículos nuevos, las instalaciones son modernas y amplias, teniendo capacidad para un correcto almacén de vehículos.

El personal de ventas se encuentra constantemente capacitado de los servicios y productos que ofrece cada marca, garantizando así el mejor servicio a sus clientes; también, el personal cuenta con la posibilidad de hacer línea de carrera dependiendo al desempeño que ejerce en el puesto de trabajo. El área de post venta cuenta con un gerente de alto conocimiento y contactos en el rubro, brindando soluciones rápidas y efectivas en los procesos y a los problemas de los clientes.

Las herramientas y equipos que se utilizan en taller para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades son originales y los indicados por cada marca, garantizando los trabajos; actualmente el área de TI se encuentra en proceso de implementación de un sistema propio que ayudara a la reducción de algunos procesos actuales, también el personal cuenta con equipos tecnológicos de última generación que ayudan al trabajo diario. Las marcas son los principales proveedores de la empresa, desde los vehículos hasta los repuestos originales, se encargan de entregar los productos hasta nuestro almacén principal dependiendo de cada sede, con una extensa línea de crédito que permite llegar a las metas establecidas.

Incamotors también, cuenta con cinco actividades primarias, encargadas para el correcto desarrollo de la operatividad de la empresa.

La logística de entrada inicia con la distribución de vehículos y repuestos, esto se encarga cada marca, la mercadería llega al almacén principal de cada sede y el área correspondiente se encarga de realizar la recepción y verificación de su estado, la empresa realiza cada tres meses un inventario general de los vehículos y anualmente de los repuestos que se encuentran en cada almacén; también, la empresa brinda la opción de vehículos como parte pago, para facilitar la compra de vehículos nuevos, los cuales son vendidos en el área de semi nuevos.

Las operaciones principales que tiene la empresa es la comercialización de vehículos nuevos para uso particular y/o comercial, la venta repuestos originales, la compra de unidades semi nuevas que son aceptadas como parte pago y el servicio de post venta. Al momento de la venta de las unidades nuevas se realiza un *check list* junto al cliente para la verificación de la entrega de todos las herramientas y el estado de la unidad; también, cuentan con entrega a domicilio de las unidades que ingresar para servicios de mantenimientos preventivos y correctivos. Todas las actividades que se desarrollan son promocionadas en redes sociales, para poder tener un mayor alcance a los clientes, también se realiza activaciones en puntos estratégicos con promociones y descuentos para el cierre de las ventas.

La satisfacción del cliente es medida mediante encuestas que son realizadas después de la compra o de realizar algún servicio en la empresa, también brinda servicio de taxi para los clientes que dejan su vehículo para servicio y se les dificulta el transporte sin su vehículo propio.

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

**Tabla 4**

*Matriz EFI*

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
Ítem 1	Respaldo de las marcas	8%	4	0.32
Ítem 2	Capacitaciones constantes de parte de las marcas al personal	7%	4	0.28
Ítem 3	Posicionamiento sólido en el mercado	6%	4	0.24
Ítem 4	Variedad de marcas y modelos	6%	4	0.24
Ítem 5	Buena infraestructura	6%	3	0.18
Ítem 6	Posibilidad para realizar línea de carrera	5%	3	0.15
Ítem 7	Sistemas de gestión actualizado	5%	3	0.15
Ítem 8	Recursos económicos estables y crecientes	6%	4	0.24
<b>Debilidades</b>				
Ítem 1	Sistema interno administrativo con largos procesos	6%	2	0.12
Ítem 2	Fallas de optimización de nuevo sistema de procesos internos	6%	1	0.06
Ítem 3	Funciones de puesto no claras	6%	2	0.12
Ítem 4	Procesos administrativos no claros	5%	2	0.10
Ítem 5	Dependencia de las marcas	7%	2	0.14
Ítem 6	Demoras en las entregas de repuestos para taller	7%	1	0.07
Ítem 7	Activos parados (unidades y repuestos)	6%	2	0.12
Ítem 8	Dependencia del tipo de cambio (importaciones de vehículos y repuestos)	8%	1	0.08
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.61</b>

- **Análisis de la Matriz EFI**

La matriz EFI es elaborada en base a las fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación de los factores internos de la empresa.

La matriz EFI, nos muestra un valor de 2.61, lo que nos indica que Incamotors hace frente a sus debilidades proporcionadamente, pero tiene que mejorar sus fortalezas para poder disminuir sus debilidades como las fallas en el sistema nuevo implementado, ya que se realiza un doble proceso en detallar los ingresos de los vehículos en el sistema SAP y DMS, también en no tener las funciones claras del puesto para poder establecer responsabilidades en los puestos de trabajo y tener procesos administrativos establecidos para la optimización de los tiempos, mejorando las fortalezas mostradas en la matriz EFI Incamotors podrá mejorar internamente para poder seguir creciendo en el rubro.

### 2.2.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La Matriz FODA (apéndice 1), se basa en el análisis interno y externo de Incamotors, ayudando a poder identificar las estrategias para una mejora efectiva.

**Tabla 5**

*Formulación de estrategias de la matriz FODA*

<b>Formulación de Estrategias</b>		
<b>Nº</b>	<b>CRUCE</b>	<b>Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento</b>
FO-1	F5 / O6	Estrategias de diseño de layout para almacenes de Garantías
FO-2	F7 / O7	Estrategias de aprendizaje del comportamiento del cliente mediante la IA
FO-3	F4 / O8	Estrategias de ventas por internet
FO-4	F5 / O9	Estrategias de diferenciación de la competencia por layout de taller
<b>Nº</b>	<b>CRUCE</b>	<b>Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos</b>
FA-1	F6 / A2	Estrategias de inserción laboral según perfil profesional
FA-2	F8 / A7	Estrategias de concientización medio ambiental
FA-3	F8 / A8	Estrategias de Benchmarking funcional
FA-4	F7 / A8-A9	Estrategias de reducción de tiempos de espera del cliente
FA-5	F8 / A9	Estrategias de posicionamiento mediante herramientas CRM
<b>Nº</b>	<b>CRUCE</b>	<b>Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo</b>
DO-1	D8 / O3	Estrategias comerciales enfocadas al precio
DO-2	D6 / O6	Estrategia de control de procesos
DO-3	D4 / O8	Estrategias de mejora de procesos administrativos
DO-4	D8 / O10	Estrategias de compras para stock
<b>Nº</b>	<b>CRUCE</b>	<b>Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado</b>
DA-1	D3 / A2	Estrategias de definición de responsabilidades del puesto
DA-2	D1 / A9	Estrategias de optimización de procesos
DA-3	D6 / A9	Estrategia de gestión documentaria
DA-4	D7 / O9	Estrategias de compras

### ***2.2.5 Priorización y Definición de la Problemática***

- **Planteamiento de Problemáticas**

Actualmente el mercado automotriz va en un constante crecimiento e Incamotors es una de las principales empresas dentro de este rubro con marcas reconocidas en el mercado, que cuenta con una buena infraestructura que le permite abarcar una mayor cantidad de unidades para servicios preventivos y correctivos brindando diferenciación por cada marca que comercializa, pero la falta de procesos en el área de post venta no ayuda a la optimización de tiempos para el cierre de las órdenes de servicio y atenciones a las unidades que ingresan, generando demoras y malestar en los clientes por la falta de procesos; la empresa no aprovecha las herramientas, *layout* de sus establecimientos y conocimientos de sus colaboradores para poder mejorar su gestión administrativa.

- **Priorización de las Problemáticas**

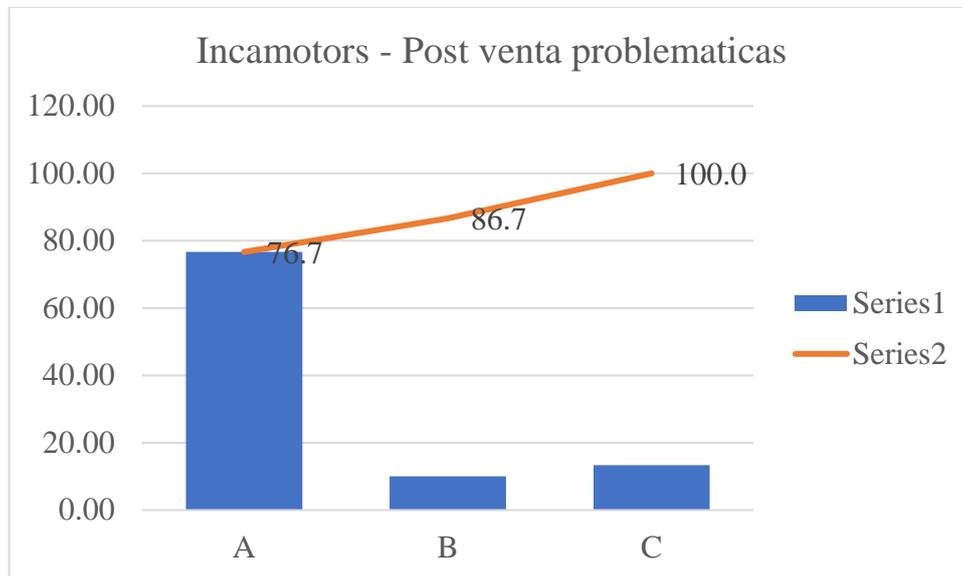
El área de post venta de Incamotors, presenta una serie de problemáticas que intervienen de manera indirecta en la operatividad y optimización de procesos para una mejor atención a nuestro cliente final, considerando a estas problemáticas las más semejantes dentro del área de trabajo.

**Tabla 6***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>
Falta de procesos administrativos en Garantías	16	16	27	A	
Sobretiempo del personal de Garantías	12	28	47	A	
Falta de procesos en el cierre de ordenes	10	38	63	A	76.7
Demoras en la facturación de clientes con flotas	8	46	77	A	
Demoras en la entrega de repuesto en taller	6	52	87	B	10.0
Procesos de taller no claros	5	57	95	C	13.3
Responsabilidades no definidas	3	60	100	C	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>1</b>			<b>100</b>

**Tabla 7***Metodología ABC*

<b>Zona</b>	<b>N° Elementos</b>	<b>% Problemas</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>% Problemas</b>	<b>% Problemas acumulados</b>
A	4	0.57	0.57	76.7	76.7
B	1	0.14	0.71	10.00	86.7
C	2	0.29	1.00	13.3	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		<b>100</b>	

**Figura 5***Diagrama de Pareto*

El diagrama de Pareto de relación 80 - 20, nos muestra las problemáticas con mayor concurrencia dentro de la empresa, las cuales están ubicadas en la Zona A; por este motivo se debe priorizar la mejora de cada problemática dentro de la zona indicada, enfocando estrategias que ayuden a mejorar el servicio de atención que se brinda en post venta, las principales problemáticas que tiene Incamotors es la falta de procesos administrativos, generando sobre tiempos en los colaboradores, por lo cual se debe trabajar en estrategias que ayuden a contribuir a la optimización de tiempos de los colaboradores generando un trabajo más eficiente y con menor índice de sobre tiempos en los procesos para que la atención a los clientes mejore de forma eficiente y la empresa pueda diferenciarse favorablemente de su competencia. **Ver la figura 5.**

## **CAPITULO III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas**

### **3.1 Experiencia 1**

#### **3.1.1 Denominación**

Propuesta de mejora de procesos para el cierre de órdenes de servicios preventivos y correctivos del área de post venta.

#### **3.1.2 Objetivos**

- **Objetivo General**

Ejecutar una propuesta de mejora de procesos para el cierre de órdenes de servicios preventivos y correctivos para el área de post venta.

- **Objetivos Específicos**

- Analizar las fallas de los procesos actuales para el cierre de las órdenes de servicios preventivos y correctivos para el área de post venta.
- Planificar actividades de mejora para el proceso del cierre de las órdenes de servicios preventivos y correctivos para el área de post venta.
- Ejecutar los planes diseñados para la mejora planteada.
- Controlar las mejoras plantadas para el cierre de órdenes de servicios preventivos y correctivos del área de post venta.

#### **3.1.3 Antecedentes**

- **Antecedentes Internacionales**

La investigación llamada “Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming” de los autores Montesinos González, Salvador; Vázquez Cid de León, Carlos; Maya Espinoza, Ivonne; Gracida Gracida, Enrique Baruc, (2020),

analizan los resultados aplicados por el ciclo de Deming para la mejora continua del área de inventarios para el almacenamiento y distribución de gas de una empresa ubicada en México. Para la investigación los autores utilizaron como metodología el ciclo de Deming; planear, hacer, verificar y actuar; utilizando varias herramientas de apoyo para la mejora continua como lluvia de ideas, diagramas causa-efecto, hojas de verificación, Pareto, gráficos de barras y FODA. Dando como resultado, una mejora en el rendimiento del área de almacenamiento e inventarios.

- **Antecedentes Nacionales**

El trabajo de investigación llamado “Implementación del Ciclo Deming para incrementar la productividad del área de Cobranzas de una empresa financiera de Lima” elaborado por Aguirre Gavidia, Darwin Jhonatan, (2021), tiene como objetivo principal especificar como la implementación del ciclo de Deming puede ayudar a la productividad del área de cobranzas en una empresa financiera de Lima; el autor utilizó el método de tipo aplicativo, recopilando información verídica de la empresa que permite identificar y corroborar su confiabilidad para resultados reales y el ciclo de Deming como variable independiente, como población para los resultados se basaron en las cobranzas realizadas entre los meses de abril y junio del 2018. Como principal resultado, el autor indica que la empresa mejoro su sistema de cobranzas reduciendo su cartera de deudores, incrementado los ingresos económicos en la empresa.

- **Antecedentes Locales**

La tesis llamada “Propuesta de una gestión logística basada en el Ciclo de Deming en la Empresa Heraven E.I.R.L., Arequipa, 2022” elaborado por Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023), tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora para la gestión logística de la empresa HERAVEN E.I.R.L., ya que el autor

determino que es un área que se encuentra deficiente dentro de la empresa. La investigación se realizó bajo la metodología inductivo-deductivo, con un nivel explicativo y un diseño no experimental, tomando como muestra a 10 trabajadores del área de logística de la empresa; se plantaron propuestas de mejora a cada deficiencia encontrada bajo el ciclo de Deming utilizando herramientas como: las 5s, metodología de ABC, evaluación costo-beneficio e indicadores económicos.

### **3.1.4 Marco Teórico**

- **Mejora Continua**

La mejora continua nace de una filosofía de negocio de origen japones, la cual ayuda a imponer disciplina en los procesos de cada área dentro de la organización, generando ventajas competitivas para una mejora en la calidad final; pero esta mejora, no solo se centra en la calidad de un producto, sino también en lo administrativo, operativo, gestión estratégica y todos procesos que requieran una mejora (Zayas Barreras, I., 2022).

Rujano, M., Jacobo, A., Núñez, O. & Anaya, A., (2020), nos indica que la mejora continua dentro de una empresa se conoce desde el término “*Kaizen*”, concepto que nace de la filosofía japonesa que se centra en un mejoramiento de forma gradual dentro de una organización; pero en los años 50 y 60 los estadounidenses Deming y Juran ayudaron a fortalecer la importancia de la mejora continua dentro de una organización orientado en grandes saltos.

La administración de la reingeniería o mejora continua debe primar en todos los aspectos de una organización ya que la necesidad de los clientes está en constante cambio por las tendencias cambiantes de los mercados; es por esta razón, que las organizaciones deben crear una cultura organizacional basada en procesos de mejora

para la identificación, medición, análisis, mejora, implementación y control de los procesos para buscar la excelencia de los productos o servicios brindados a los clientes (García, K. & Ormaza, J., 2021).

- **Metodología de la Mejora Continua de Procesos**

García, K. & Ormaza, J. (2021), nos indica que se crearon programas, herramientas y sistemas que ayudaran a mejorar la gestión de procesos dentro de una empresa, pero lo principal es la identificación de los beneficios de cada herramienta, por tal motivo se considera 5 fases para el mejoramiento de los procesos.

**Tabla 8**

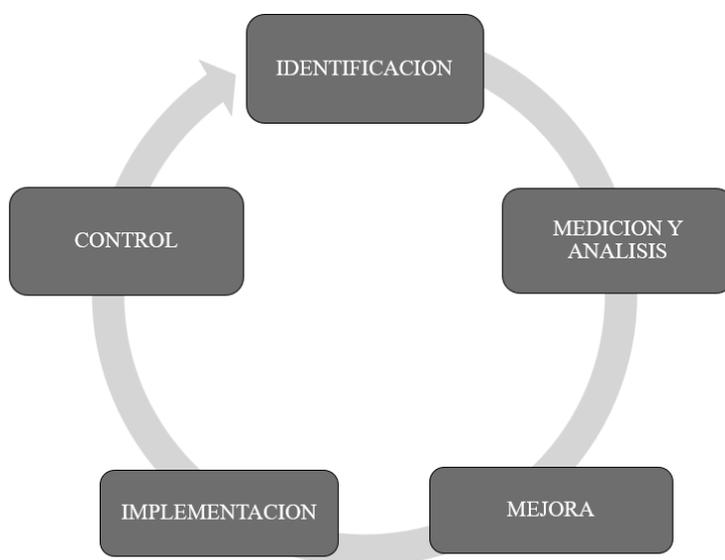
<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>	<b>Fase IV</b>	<b>Fase V</b>
<b>Organización para el mejoramiento</b>	<b>Conocimiento del proceso</b>	<b>Modernización del proceso</b>	<b>Mediciones y Controles</b>	<b>Mejoramiento continuo</b>
Se debe establecer funciones, responsabilidades y capacitaciones de las herramientas o técnicas a aplicar al equipo de mejora.	Comprensión y conocimiento de los procesos actuales; identificar tiempos, ciclos y costos de los procesos para la identificación de deficiencias.	Mejorar los procesos actuales para la estandarización de los procesos planteados de mejora continua.	Ejecutar sistema para controlar el proceso de mejoramiento, realizar auditorías de calidad y controles estadísticos.	Poner en práctica un proceso de mejora continua.

*Fases para la mejora de procesos*

*Extraído de García, K. & Ormaza, J. (2021).*

**Figura 6**

*Metodología de la mejora continua de procesos*



*Extraído de García, K. & Ormaza, J., (2021).*

- **Reingeniería de Procesos**

Muñoz, J. (2022), indica que la reingeniería de procesos es un método que debe ser implementado en las organizaciones aprovechando sus fortalezas, eliminar sus debilidades y saber explotar correctamente las oportunidades que el mercado exterior ofrece; según el método indicado, su desarrollo parte del análisis de la situación, continua con el diagnóstico, diseño de la nueva organización e implementación del nuevo diseño de la organización.

**Figura 7**

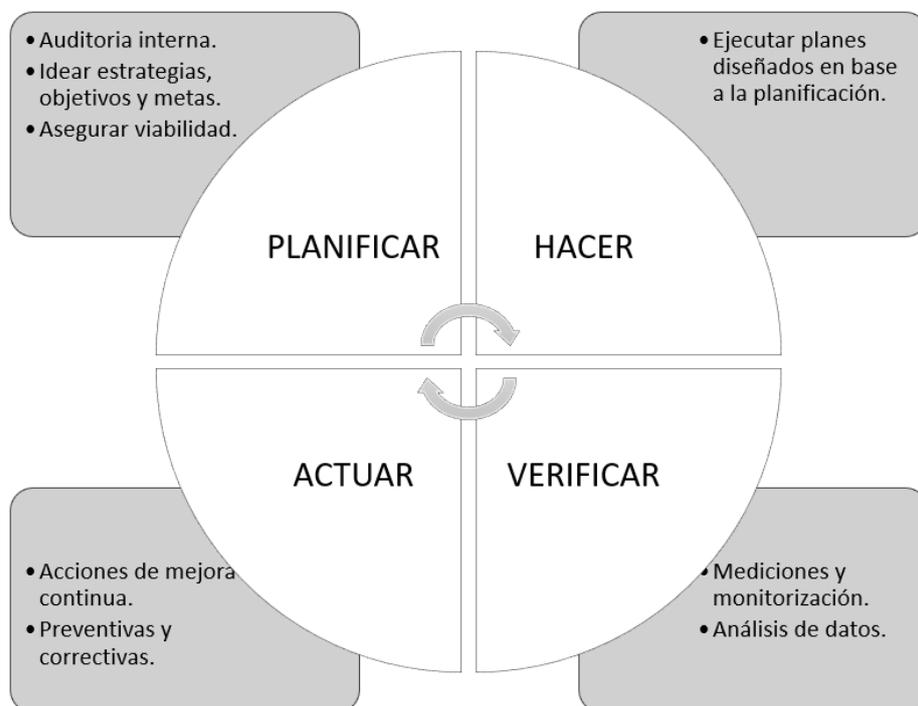
*Método de la reingeniería de procesos*



*Extraído de Muñoz, J., 2022.*

- **Métodos de la Mejora Continua**

Algunos de los métodos utilizados para la mejora continua en las organizaciones es el Modelo de equipo autónomo, basado en los equipos autodirigidos para la mejora continua e innovaciones de las empresas y el Ciclo de Deming que consta en 4 pasos: planificar, hacer, actuar y verificar; que se pueden ejecutar en procesos de mejoramiento constante en las organizaciones (Montesinos, Vásquez, Maya & Gracida, 2020).

**Figura 8***Ciclo de Deming*

*Extraído de Montesinos, Vásquez, Maya & Gracida (2020).*

- **Post venta**

Caycho, M. & Meza, M. (2023), indica que el servicio de post venta son todas las actividades brindadas a los clientes después de realizar una compra de producto y el área que ayuda al cliente con inconvenientes que pueda presentar con el producto para derivarlo correctamente, con la finalidad de generar lazos con la organización. También indica, que la satisfacción del consumidor, la retención del consumidor y la lealtad del cliente, son la relación de las variables y el impacto que puede generar el servicio de post venta.

La post venta es el periodo de tiempo donde el fabricante o vendedor brinda al cliente el servicio de mantenimiento o reparaciones que requiera el producto adquirido,

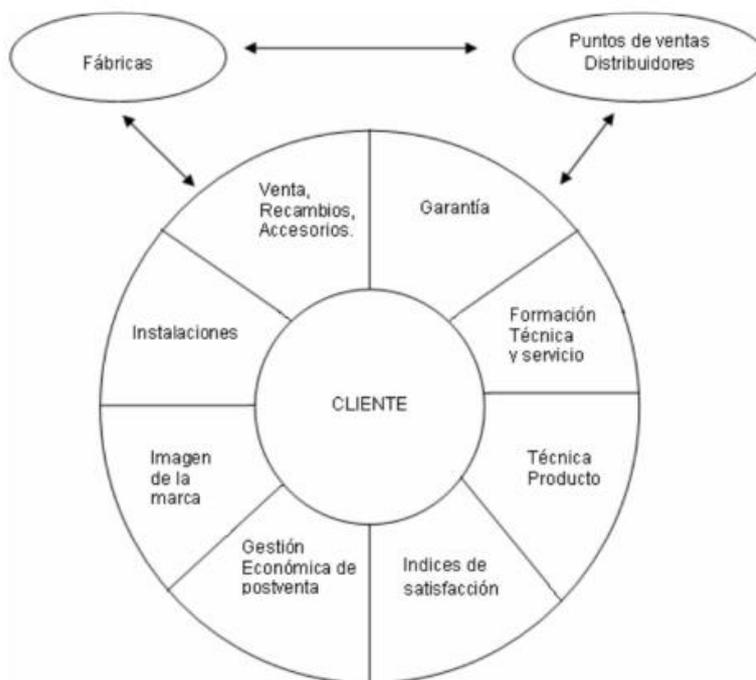
pero no solo se limita a brindar estos servicios, sino que es el encargado de resolver los problemas o dudas que pueda tener el cliente final (Dulce, K., 2021).

Silva, J., (2021), ve a la post venta como una oportunidad para generar vínculos con los clientes de forma personalizada, orientados en el valor y la rentabilidad que puedan generar en la organización, para la obtención de una ventaja competitiva que sea sostenible.

Prieto A., et al., (2027), nos dice que la post venta es involucrada por varias áreas dentro de una organización teniendo como meta la satisfacción del cliente, pero algunas empresas tienen interconexiones entre fabricantes y distribuidores.

### Figura 9

*Cliente como centro de todo post venta y las interconexiones de los fabricantes y distribuidores*



*Extraído de Prieto A., et al. (2007).*

- **Ventajas y Desventajas de la Post venta**

El servicio de post venta es fundamental al momento de querer fidelizar al cliente o para su retención dentro de la organización, es por esto que Lopez, S., (2020) indica que es pieza fundamental el servicio que se brinda después de la compra o realización del servicio, ya que con un buen servicio puede generar incrementos en las ventas y clientes más satisfechos, siendo favorable al crecimiento positivo de la empresa. También, nos indica como ventajas para la post venta los siguientes puntos:

- Satisfacción del cliente generando fidelización de su parte y por ende un incremento en las ventas a futuro.
- Reconocimiento de marca, diferenciándose de la competencia.
- Conocimiento de las preferencias de los clientes.
- Recepción más amplia de información.
- Incrementos en las ventas.
- Medidas correctivas aplicadas al mercado.

Y como desventajas:

- Un costo adicional dentro de la inversión.
- Monitoreo constante.
- Aumento de reclamos por insatisfacciones
- Mayor exigencia de servicio y calidad.
- Modificaciones internas.
- Relación: beneficio/costo.

- **Mantenimiento**

Las empresas industriales se preocupan en el correcto servicio de mantenimientos en sus equipos, es por esto que González et al. (2019), nos menciona la importancia de que los equipos conserven un buen estado para resultados óptimos en las organizaciones, principalmente en el área de producción.

Bolaños, D. (2007), indica que el mantenimiento automotriz son procesos necesarios en los vehículos, asegurando poder explotar la mejor eficiencia del producto, y ayuda a reducir tiempos parador en taller por fallas que pudieron ser evitadas.

- **Actividades de un Mantenimiento Automotriz**

El mantenimiento ayuda a mantener la vida útil del vehículo; por esto que, Bolaños, D. (2007) da una lista de actividades básicas que deben tomarse en cuenta al momento de realizar un mantenimiento:

**Tabla 9***Actividades de un mantenimiento automotriz*

<b>Número de Orden</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Inmovilizar el vehículo con maderos
2	Sacar la rueda de repuesto del maletero
3	Retirar el tapa cubo de la rueda
4	Aflojar los cuatro pernos de la rueda montada con la llave de ruedas
5	Colocar y encajar el gato.
6	Levantar el vehículo
7	Quitar los pernos y retirar la rueda
8	Reemplazar la rueda y apretar los pernos a mano
9	Bajar el gato
10	Apretar los cuatro pernos con la llave de ruedas
11	Instalar el tapa cubo de la rueda
12	Colocar la rueda sustituida y el gato en el maletero

*Extraído de Bolaños, D. (2007).*

- **Tipos de Mantenimientos**

Bolaños, (2007), nos indica que existes 4 tipos de mantenimientos:

**Tabla 10***Tipos de Mantenimientos*

<b>Tipo de mantenimiento</b>	<b>Descripción de mantenimiento</b>
Sintomático o predictivo	Ayuda a pronosticar la falla de un componente, para su remplazo.
Preventivo	Se realiza para alargar la vida útil del bien y maximizar su beneficio.
Correctivo	Es una medida correctiva que se realiza después de presentar la falla.
Condicional	Actividades de vigilancia para determinar la falla.

*Extraído de Bolaños, D. (2007).*

### **3.1.5 Metodología Aplicada**

La experiencia 1, se desarrolla en base a la metodología del Ciclo de Deming con 4 pasos que ayudan a la mejora continua de los procesos de servicio de post venta Aspilcueta Villanueva, María Pía, (2023).

#### **Planificar**

- Se identificará las falencias del área para determinar el problema.
- Evaluar situación actual del área.
- Analizar posibles causas mediante la recolección de información ya existente de la empresa.
- Planificar un plan de mejora en bases a las deficiencias encontradas.

#### **Hacer**

- Se ejecutará las mejoras planificadas previamente.

#### **Verificar**

- Analizar los resultados.
- Después del análisis a los resultados obtenidos, se establecerán mejoras y capacitaciones de los nuevos procesos al personal.

#### **Actuar**

- Si los resultados recopilados son los planificados se documentarán procesos; de lo contrario, continuar con la mejora hasta obtener lo requerido.

### 3.1.6 Procesos utilizados

- **Planificar**

Se realiza los siguientes pasos para poder planificar el plan de mejora en base a las deficiencias encontradas en el área de post venta.

**Tabla 11**

*Procesos utilizados en Planificar para la Experiencia 1*

Acciones	Actividades	Herramientas
Definición del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la demora en el cierre de órdenes.</li> <li>• Recopilar información real del área.</li> <li>• Determinar indicadores de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de flujos</li> </ul>
Evaluar situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar información de la empresa.</li> <li>• Elaborar planillas de procesos.</li> <li>• Acopio de datos de interés.</li> <li>• Analizar datos recolectados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de flujos</li> </ul>
Analizar potenciales causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar experiencia del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama causa - efecto</li> </ul>
Planificar soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de mejora.</li> <li>• Identificar prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de barra</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Hacer**

Se ejecuta el plan desarrollado.

**Tabla 12**

*Procesos utilizados en Hacer para la Experiencia 1*

Acciones	Actividades	Herramientas
Ejecutar plan elaborado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo el plan de mejora planificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de barras</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Verificar**

Se realiza los siguientes pasos para poder verificar la efectividad del plan y se realizaran mejoran.

**Tabla 13**

*Procesos utilizados en Verificar para la Experiencia 1*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Medir los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recopilará los resultados obtenidos.</li> <li>• Analizar resultados.</li> <li>• Revisión de indicadores</li> <li>• Se realizará capacitaciones al personal involucrado del nuevo proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de línea</li> <li>• Gráficos de control</li> </ul>
Estandarizar la mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir responsabilidades de cada persona involucrada.</li> <li>• Determinar mejoras para elaborar nuevos procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de línea</li> <li>• Gráficos de control</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Actuar**

Se documentarán los resultados para poder evaluar un procedimiento o instructivo a la empresa.

**Tabla 14**

*Procesos utilizados en Actuar para la Experiencia 1*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Documentar la solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar instructivo del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar procedimiento</li> <li>• Generar instructivo</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

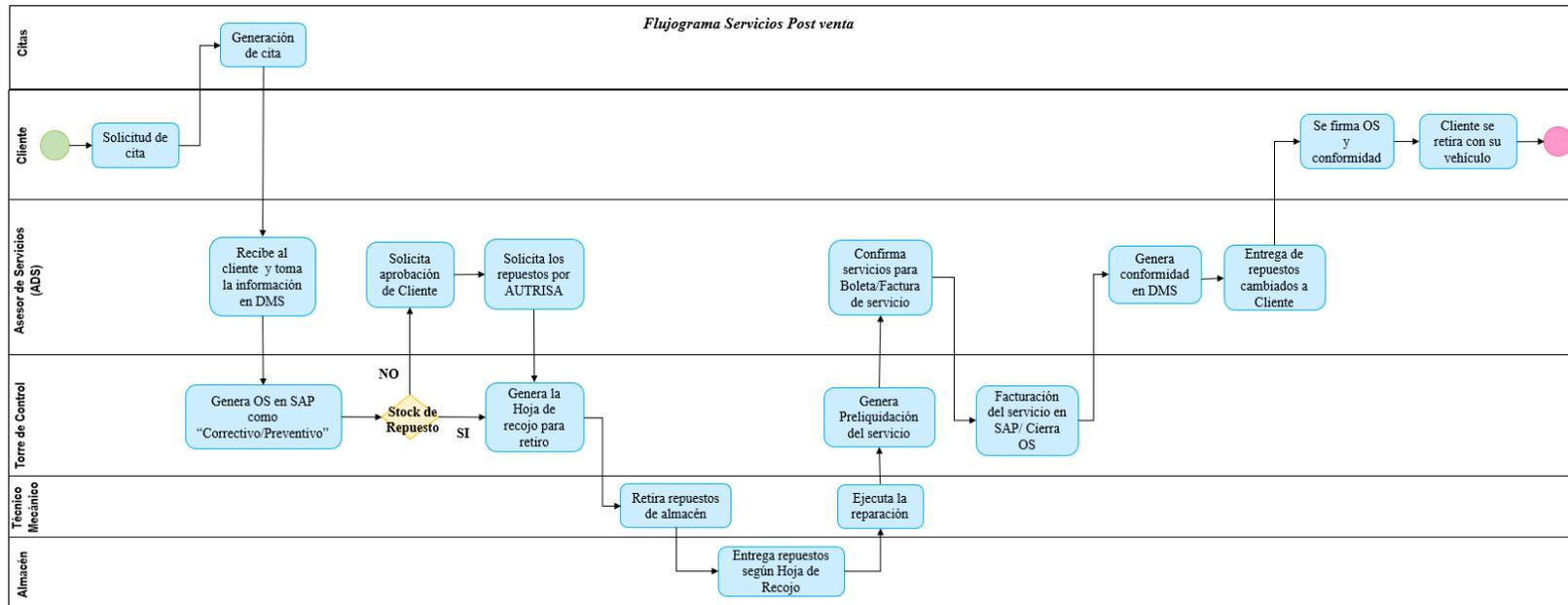
### 3.1.7 Resultados

#### 3.1.7.1 Análisis Ex-ante

- **Flujogramas**

**Figura 10**

*Flujograma de Servicios Preventivos y Correctivos de Post venta del Ex-ante*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

En la figura 10, se puede apreciar el flujograma de los servicios preventivos y correctivos de Post venta del Ex-ante, iniciando con una solicitud de parte del cliente vía WhatsApp o llamada telefónica a la central de call center, una vez el cliente agenda confirma su cita, ingresa al concesionario para la recepción con el ADS indicando el tipo de servicio que se va realizar en la unidad, esto es ingresado al DMS, Torre de control genera una OS en SAP verificando disponibilidad de repuestos, si no hubiera stock el ADS se contacta con el cliente para su aprobación y solicitud de repuestos por el portal de Autrisa, cuando se confirma stock de los repuestos Torre de control genera una hoja de recojo que es entregada al técnico para el retiro de los repuestos de almacén y ejecución del servicio; después, se realiza una pre liquidación para la confirmación del monto a facturar al ADS que a su vez lo comunica al cliente, cuando se obtiene la confirmación, Torre de control genera el comprobante de pago, el ADS realiza la conformidad y entrega de los repuestos cambiados en la unidad, cliente se retira del concesionario y se finaliza el servicio.

- **Indicadores**

Antes de la implementación de la experiencia se puede observar una cantidad de ordenes abiertas alta, generando ordenes sin facturar para las metas plantadas de cierre de mes. En preventivos se puede observar 93 órdenes abiertas valorizadas en S/111,449 soles y respecto a correctivos, 30 órdenes abiertas valorizadas en S/122,679 soles, montos que no son sumados a la facturación mensual por problemas en su cierre o falta de seguimiento por deficiencia en procesos internos.

**Tabla 15***Análisis de OS abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex-ante*

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Cantidad de Orden de Servicio</b>	<b>Total, Pedido Soles + IGV</b>
<b>Preventivo</b>	<b>93</b>	<b>S/ 111,449</b>
Ford	17	S/ 31,073
Hyundai	7	S/ 9,175
Nissan	69	S/ 71,201
<b>Correctivo</b>	<b>30</b>	<b>S/ 122,679</b>
Ford	16	S/ 44,660
Hyundai	6	S/ 70,114
Nissan	8	S/ 7,905
<b>Total, general</b>	<b>123</b>	<b>S/ 234,127</b>

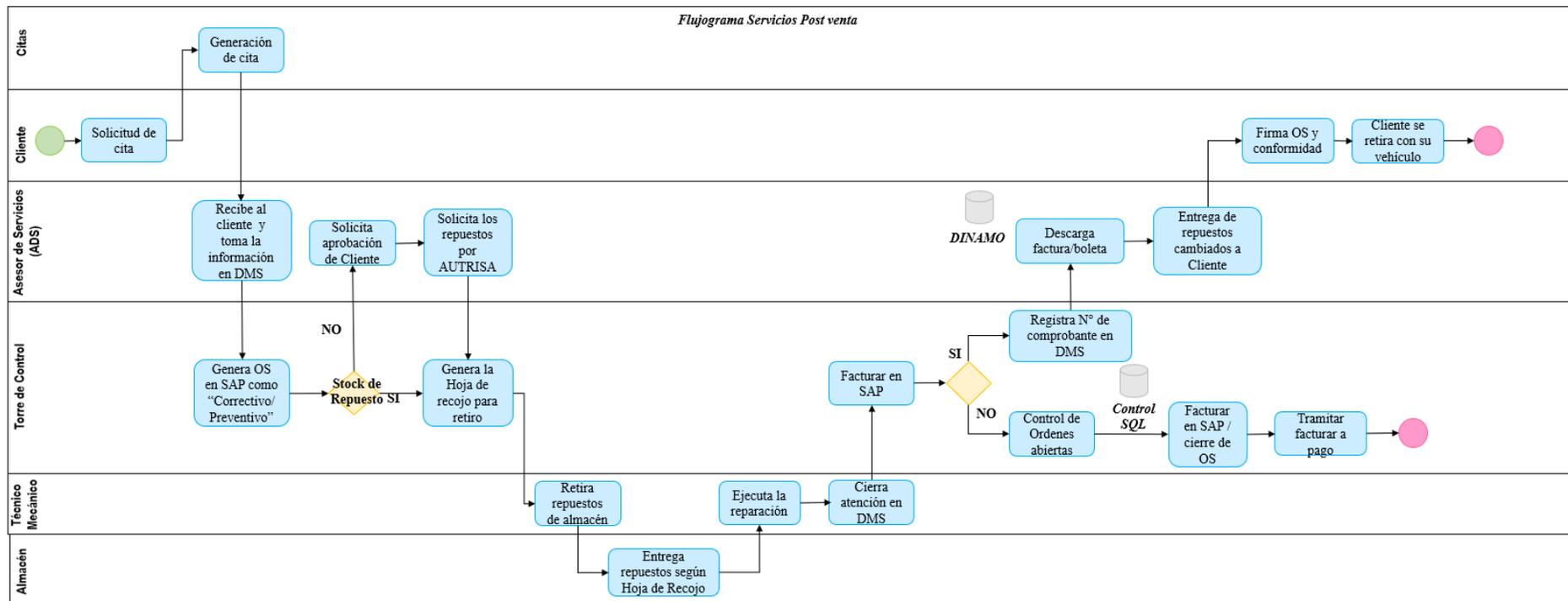
*Extraído de documentación interna de la empresa.*

### 3.1.7.2 Análisis Ex-post

- Flujogramas

Figura 11

Flujograma de Servicios Preventivos y Correctivos de Post venta del Ex-post



Extraído de documentación interna de la empresa.

En el nuevo flujograma elaborado para la experiencia 1, se puede apreciar más controles, en especial con las ordenes que se quedan abiertas y las unidades se retiran de taller y no se daba un seguimiento hasta su cierre; esto puede presentarse en casos como servicios gratuitos brindados por las marcas, cortesías brindadas por la empresa, servicio con Orden de Compra (OC), servicios con facturas vencidas y OC emitidas, entre otros servicios que no pueden ser facturados al momento de la entrega de la unidad; estos servicios eran los principales problemas para la empresa ya que no se implementó un proceso para su control, pero en el nuevo proceso se agregó, con el control del SQL reportador de la empresa, Torre de Control deberá realizar un análisis y evaluación semanal de las ordenes que se quedan pendiente, esto con el fin de asegurarnos que se cierre oportunamente y darle seguimientos a los diferentes procesos administrativos que tiene diferente cada empresa con la que Incamotors brinda servicios preventivos y correctivos.

- **Indicadores**

Se puede apreciar que después de la implementación del nuevo proceso para el cierre eficiente de los servicios preventivos y correctivos realizados en taller, las ordenes abiertas en preventivos disminuyeron un 50% entre el ex antes y el ex post con un total de S/ 62,327 soles y en correctivos un 80% en ordenes abiertas con S/ 115,127 soles; esto ayudo a la empresa a aumentar su facturación mensual.

**Tabla 16**

*Análisis de OS abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex-post*

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Cantidad de Orden de Servicio</b>	<b>Total, Pedido Soles + IGV</b>	
<b>Preventivo</b>	<b>45</b>	<b>S/</b>	<b>49,122</b>
Ford	15	S/	18,225
Hyundai	8	S/	7,357
Nissan	22	S/	23,540
<b>Correctivo</b>	<b>6</b>	<b>S/</b>	<b>7,552</b>
Ford	4	S/	6,434
Hyundai	1	S/	558
Nissan	1	S/	560
<b>Total, general</b>	<b>51</b>	<b>S/</b>	<b>56,674</b>

*Extraído de documentación interna de la empresa.*

### **3.1.8 Logros**

Los logros obtenidos son medidos en base a los indicadores implementados para la mejora de procesos del área de servicios de post venta, se realizó un comparativo entre el ex ante y el ex post para un análisis de resultados de la experiencia 1.

Tabla 17

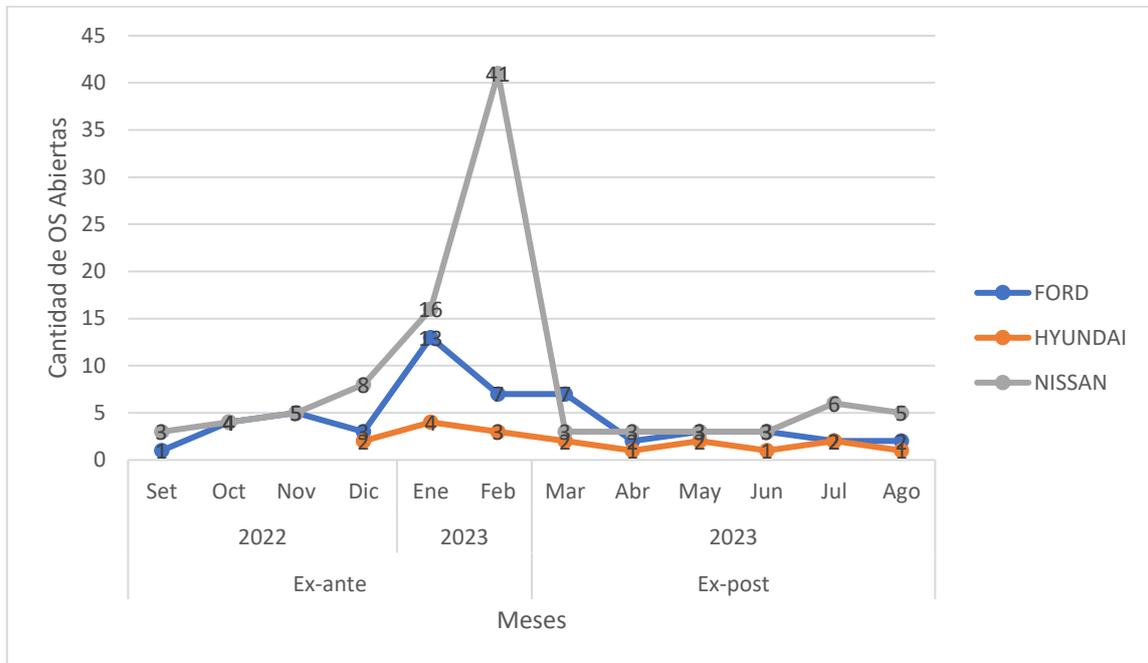
*Cantidad y monto de las OS Abiertas del Ex ante y Ex post*

Etiquetas de fila	Ford		Hyundai		Nissan		Total, Orden de Servicio	Total, Pedido Soles, + IGV
	Cantidad de Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV	Cantidad de Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV	Cantidad Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV		
<b>Ex-ante</b>	<b>33</b>	<b>75732</b>	<b>13</b>	<b>79289</b>	<b>77</b>	<b>79106</b>	<b>123</b>	<b>234127</b>
<b>2022</b>	<b>13</b>	<b>25570</b>	<b>6</b>	<b>73307</b>	<b>20</b>	<b>21179</b>	<b>39</b>	<b>120055</b>
Set	1	1847	0	0	3	3154	4	5001
Oct	4	9575	4	73184	4	4858	12	87617
Nov	5	8068	0	0	5	5307	10	13375
Dic	3	6080	2	122	8	7860	13	14062
<b>2023</b>	<b>20</b>	<b>50163</b>	<b>7</b>	<b>5982</b>	<b>57</b>	<b>57928</b>	<b>84</b>	<b>114072</b>
Ene	13	36805	4	3991	16	16521	33	57317
Feb	7	13358	3	1991	41	41406	51	56755
<b>Ex-post</b>	<b>19</b>	<b>24659</b>	<b>9</b>	<b>7915</b>	<b>23</b>	<b>24100</b>	<b>51</b>	<b>56674</b>
<b>2023</b>	<b>19</b>	<b>24659</b>	<b>9</b>	<b>7915</b>	<b>23</b>	<b>24100</b>	<b>51</b>	<b>56674</b>
Mar	7	10353	2	3411	3	3483	12	17247
Abr	2	2262	1	705	3	2531	6	5499
May	3	3563	2	1287	3	3647	8	8497
Jun	3	4823	1	498	3	3583	7	8904
Jul	2	1903	2	1196	6	5680	10	8780
Ago	2	1754	1	817	5	5176	8	7747
<b>Total, general</b>	<b>52</b>	<b>100391</b>	<b>22</b>	<b>87204</b>	<b>100</b>	<b>103206</b>	<b>174</b>	<b>290801</b>

*Extraído del reporte de OS Abiertas de la empresa*

**Figura 12**

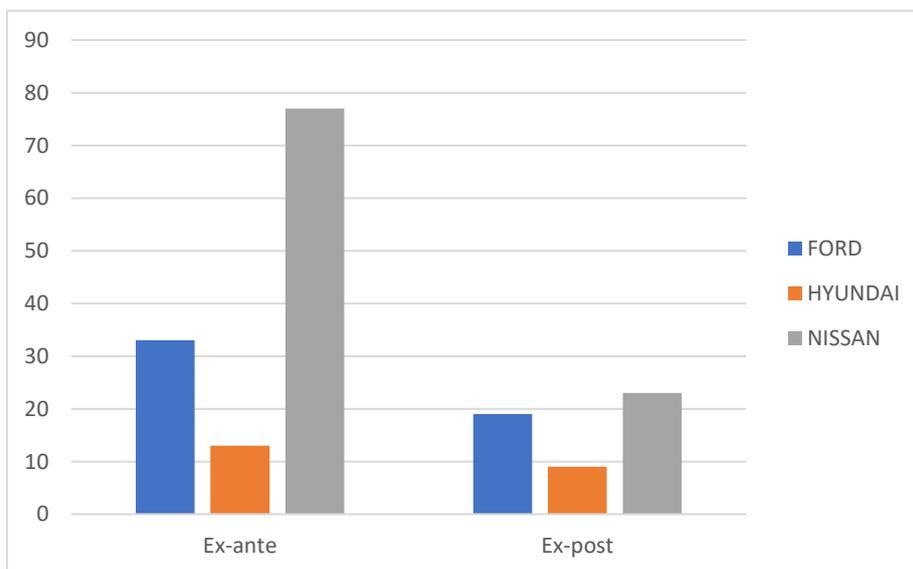
*Comparativo de OS Abiertas de Preventivos y Correctivos por meses del Ex ante y Ex post*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

**Figura 13**

*Comparativo de OS Abiertas de Preventivo y Correctivo del Ex ante y Ex post*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

- **Análisis de Logros**

Con la implementación de la mejora en el proceso para el cierre de órdenes abiertas de los servicios preventivos y correctivos de post venta, se puede apreciar que desde el primer mes que se realiza la implementación, una mejora notoria en la disminución de cierre de órdenes, favoreciendo a la empresa a incrementar su facturación mensual y reducción de pérdidas por dinero sin facturar.

Se puede observar en la Tabla 17 una disminución alta en el cierre de órdenes y montos de los servicios sin facturar de la marca Nissan con más del 70%, teniendo en el ex ante 77 órdenes abiertas y en el ex post 23 órdenes abiertas; respecto a las marcas Ford y Hyundai, también se apreció una disminución en la cantidad de sus órdenes abiertas teniendo en el ex ante 33 y 13 órdenes abiertas y en el ex post 19 y 9 órdenes abiertas, dando como resultado una disminución casi del 40% y 30% respectivamente.

Por otro lado, se puede apreciar gráficamente en la Figura 12, que desde el mes de marzo donde se realiza el inicio de la implementación de mejora del proceso, la mejora fue notoria para la marca Nissan seguida de la marca Ford y por último la marca Hyundai.

## **3.2 Experiencia 2**

### **3.2.1 Denominación**

Propuesta de estandarización y mejora de procesos para el área de garantías de las diferentes marcas de post venta.

### **3.2.2 Objetivos**

- **Objetivo General**

Ejecutar una propuesta de estandarización y mejora de procesos para el área de garantías de las diferentes marcas de post venta.

- **Objetivos Específicos**

- Planificar actividades para la estandarización y mejora de los procesos del área de garantías de las diferentes marcas de post venta.
- Ejecutar los planes diseñados para la estandarización y mejora planteada del área de garantías de las diferentes marcas de post venta.
- Controlar las mejoras plantadas para la estandarización y mejora planteada del área de garantías de las diferentes marcas de post venta.

### **3.2.3 Antecedentes**

- **Antecedentes Internacionales**

El trabajo de investigación llamado “Satisfacción postventa y su incidencia en el comportamiento de los clientes de la empresa Truck Repuestos de Portoviejo” elaborado por Lopez, C., (2021) tiene como objetivo principal determinar la satisfacción post venta y su incidencia del comportamiento de los clientes de la empresa Truck Repuestos con el fin de poner conocer mejor a los clientes de la empresa creando fidelización y una buena experiencia al momento de realizar los servicios, la investigación se realiza desde que el autor observa el poco conocimiento en el personal de atención generando

malas experiencias al cliente. La investigación se realizó bajo la metodología deductiva, analítica e inductiva; utilizando como herramientas: entrevistas y encuestas realizadas al personal de la empresa para obtener una información real del estado de conocimiento de su personal. Como principal resultado se vio la poca comunicación que tienen en la empresa tanto interna como externa perjudicando principalmente a la experiencia del cliente con la empresa por la falta de correctos procesos y conocimientos, el autor recomienda un incremento capacitaciones y estrategias dirigidas a la fidelización del cliente de post venta.

- **Antecedentes Nacionales**

La investigación llamada “Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A., Pasco – 2020” del autor Gamarra, E., (2022) tiene como objetivo principal determinar como la estandarización de los procesos de negocio influye en la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A. en Pasco; la metodología que el autor utiliza es un método aplicativo con un alcance de investigación correlacional, de diseño no experimental transversal, donde la herramienta utilizada fue la encuesta como cuestionario con una muestra de 20 trabajadores relacionados a la estandarización de procesos y gestión de cobranzas de la empresa. El autor indica como resultado que si existe una correlación positiva alta entre la estandarización de procesos y la gestión de cobranzas de la empresa; y que el personal no está capacitado correctamente lo que genera una incorrecta forma de cobranzas en la empresa.

- **Antecedentes Locales**

La tesis llamada “Propuesta de estandarización de procesos operativos en base a la norma ISO 9001:2015 para la reducción de costos en la empresa Viltony Rent a Car

E.I.R.L.” elaborado por Flores, V., (2020) tiene como principal objetivo elaborar una propuesta que estandarice el proceso de alquiler de vehículos en base la norma ISO 9001:2015 y evaluar la reducción de costos en la empresa; la metodología que se utilizó en la investigación es de tipo descriptivo y propositiva con diseño no experimental, se utilizó herramientas como: análisis FODA, análisis Stakeholders, gestión de riesgos, ciclo de Deming y mapeo de procesos. El autor tuvo como resultado que es factible que mediante la estandarización de procesos de alquiler de vehículos en base la norma ISO 9001:2015 se logre un incremento en los ingresos durante un periodo de 5 años.

### ***3.2.4 Marco Teórico***

- **Estandarización**

Gamarra, E., (2022), indica que la estandarización del trabajo es la mejor forma de realizar las cosas ya que es una técnica basada en instructivos que ayudan a realizar la mejora solicitada mediante detalles escritos o gráficos.

Flores, V., (2020), dice que la estandarización ayuda a eliminar las tareas innecesarias de en un proceso, generando un proceso más fácil de comprender y de aplicar, esto ayuda a reducir costos en las organizaciones logrando utilizar los recursos suficientes y necesarios en los procesos para la creación de un producto o brindar un servicio.

Bello Parra, R.O., Parra Ferié, C., y Valarezo Molina, M.J., (2023) dice que la estandarización de los procesos es un proceso dinámico dentro de las organizaciones, recopilando información de las funciones de los trabajadores, sus procesos, las secuencias, materiales y herramientas que se utilizan en cada proceso; ayudando a generar una mejora en los procesos y lograr una mayor competitividad en el mercado.

- **Beneficios de la Estandarización**

Gamarra, E., (2022) nos indica que la estandarización de procesos genera mejoras dentro de la empresa, e indica como principales objetivos los siguientes puntos:

- Mejora la experiencia del cliente, generando una fidelización con el cliente.
- Logra la eficiencia operativa, la estandarización ayuda a la optimización de procesos generando una reducción de costos y tiempos.
- Ayuda a evitar errores, realizando un análisis previo de las fallas presentadas para que estas no vuelvan a suceder.
- Reduce la frustración, los trabajadores tienen procesos eficaces y claros a seguir, reduciendo tiempo y estrés.

- **Etapas de la Estandarización**

Flores, V., (2020), indica que para realizar un proceso de estandarización se debe pasar por las siguientes etapas:

- Describir el proceso actual, se recomienda usar flujos para poder describir los procedimientos actuales.
- Idear una prueba del proceso, con apoyo del personal involucrado se puede generar un proceso con actividades reales.
- Ejecutar y monitorear la prueba, se ejecuta la primera prueba para poder identificar fallas y seguir mejorando el proceso.
- Inspeccionar el proceso propagar el uso del proceso revisado, se ejecuta la segunda prueba y se sigue trabajando en su mejora, pero esta vez

tratando de realizar un proceso más eficiente y simplificado para la reducción de tiempos.

- Mantener y mejorar el proceso, se mantiene el proceso mejorado verificando que sea aplicado, pero se continúa trabajando con los empleados la mejora del proceso.

- **Garantías**

Castillo, G. & Ramírez, G., (2022) indica que la garantía es un contrato, una inscripción, un derecho real de garantía u otro tipo de garantía establecida por el derecho que corresponde a cada estado.

Santamaría. P., (2022) ve a la garantía como un valor agregado que brinda cada empresa o marca generando una mayor satisfacción y confianza al momento de que el cliente adquiera un producto o servicio.

- **Tipos de Garantías**

Santamaria. P., (2022) indica que las garantías dependen del derecho que se adquiere al momento de la compra de un producto o servicio, las principales son:

- De compra, el fabricante solo se hará responsable si son desperfectos de fábrica, sustentos de que la compra es un producto genuino, tienen tiempos establecidos de caducidad.
- Financiera, dinero en efectivo como garantía.
- Constitucional, derechos de una persona.
- Convencional, la garantía se da mediante consentimiento de ambas partes.

### ***3.2.5 Metodología Aplicada***

La experiencia 2, se desarrollará en base a la metodología del autor Aspilcueta Villanueva, María Pía, (2023) en cual utilizo el Ciclo de Deming y sus 4 pasos fundamentales para conseguir la mejora planteada:

#### **Planificar**

- Se evaluará las deficiencias del área de garantías para la identificar de los principales problemas.
- Recopilar información real para analizar las posibles causas de las deficiencias encontradas.
- En bases a las deficiencias encontradas se planificará un plan de mejora.

#### **Hacer**

- Se ejecutará el plan de mejora propuesto.

#### **Verificar**

- Analizar los resultados.
- Se continuará mejorando la propuesta.

#### **Actuar**

- Se archivará la propuesta con los resultados requeridos.

### ***3.2.6 Procesos Utilizados***

Se detalla los 4 procesos que se realizaran para poder elaborar el plan de mejora según el autor Aspilcueta Villanueva, María Pía, (2023).

- **Planificar**

La experiencia 2 se realizanda una planificación para realizar procesos de mejora, en base a las deficiencias encontradas en el área de garantías de post venta.

**Tabla 18**

*Procesos utilizados en Planificar para la Experiencia 2*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Definición del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problema principal del área de garantías.</li> <li>• Recopilar información del sistema interno de garantías.</li> <li>• Determinar indicadores de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de flujos</li> </ul>
Evaluar situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planillas de procesos.</li> <li>• Acopio de datos de interés.</li> <li>• Analizar datos recolectados de los sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de flujos</li> </ul>
Analizar potenciales causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar experiencia del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama causa - efecto</li> </ul>
Planificar soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de mejora para el control de garantías.</li> <li>• Identificar prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de barra</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Hacer**

Llevar a cabo el plan de mejora elaborado.

**Tabla 19**

*Procesos utilizados en Hacer para la Experiencia 2*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Ejecutar plan elaborado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo el plan de mejora planificado para garantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de barras</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Verificar**

Se verificará la efectividad del plan de mejora, se desarrolla mejoras.

**Tabla 20**

*Procesos utilizados en Verificar para la Experiencia 2*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Medir los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recopilará los resultados obtenidos.</li> <li>• Analizar resultados obtenidos.</li> <li>• Capacitaciones al personal involucrado del nuevo proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de línea</li> <li>• Gráficos de control</li> </ul>
Estandarizar la mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir responsabilidades de cada persona involucrada.</li> <li>• Determinar mejoras para elaborar nuevos procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de línea</li> <li>• Gráficos de control</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

- **Actuar**

Se generará instructivos definitivos para los procesos implementados.

**Tabla 21**

*Procesos utilizados en Actuar para la Experiencia 2*

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Documentar la solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar instructivo del nuevo proceso de garantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar procedimiento</li> <li>• Generar instructivo</li> </ul>

*Extraído de Aspilcueta Villanueva, Maria Pía, (2023).*

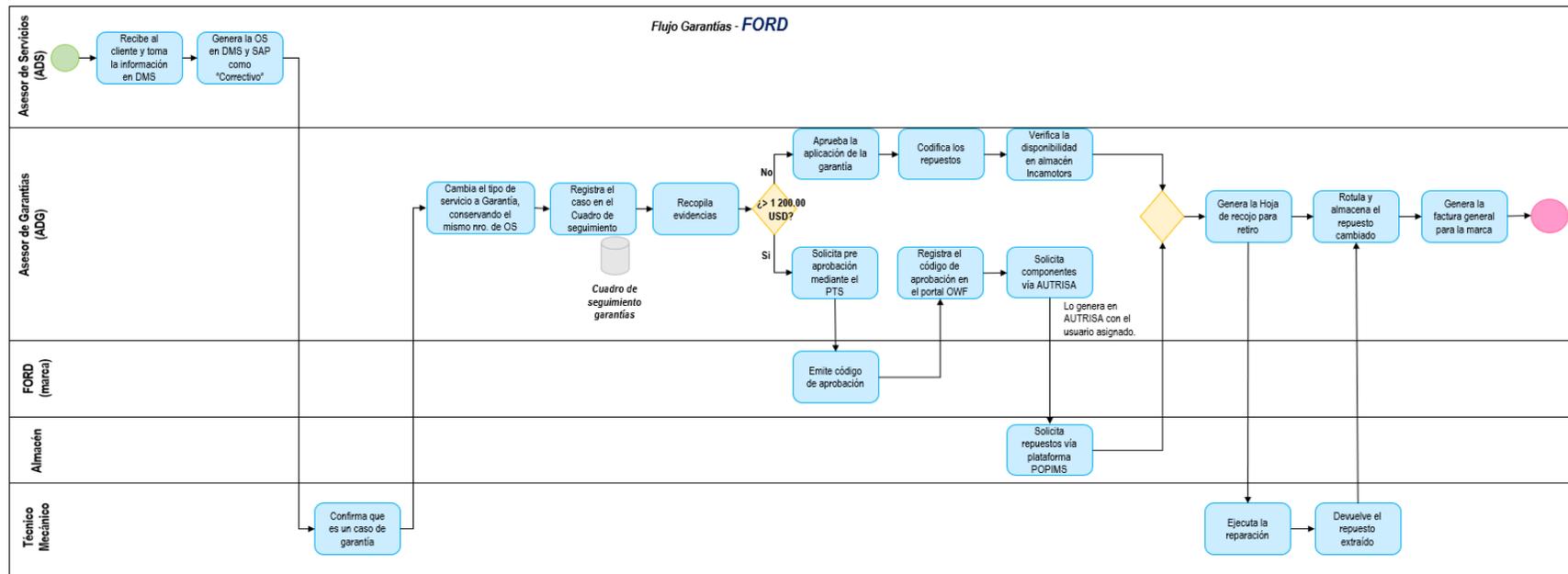
### 3.2.7 Resultados

#### 3.2.7.1 Análisis Ex-ante

- **Flujogramas**

**Figura 14**

*Flujograma Garantía Ford del Ex-ante*

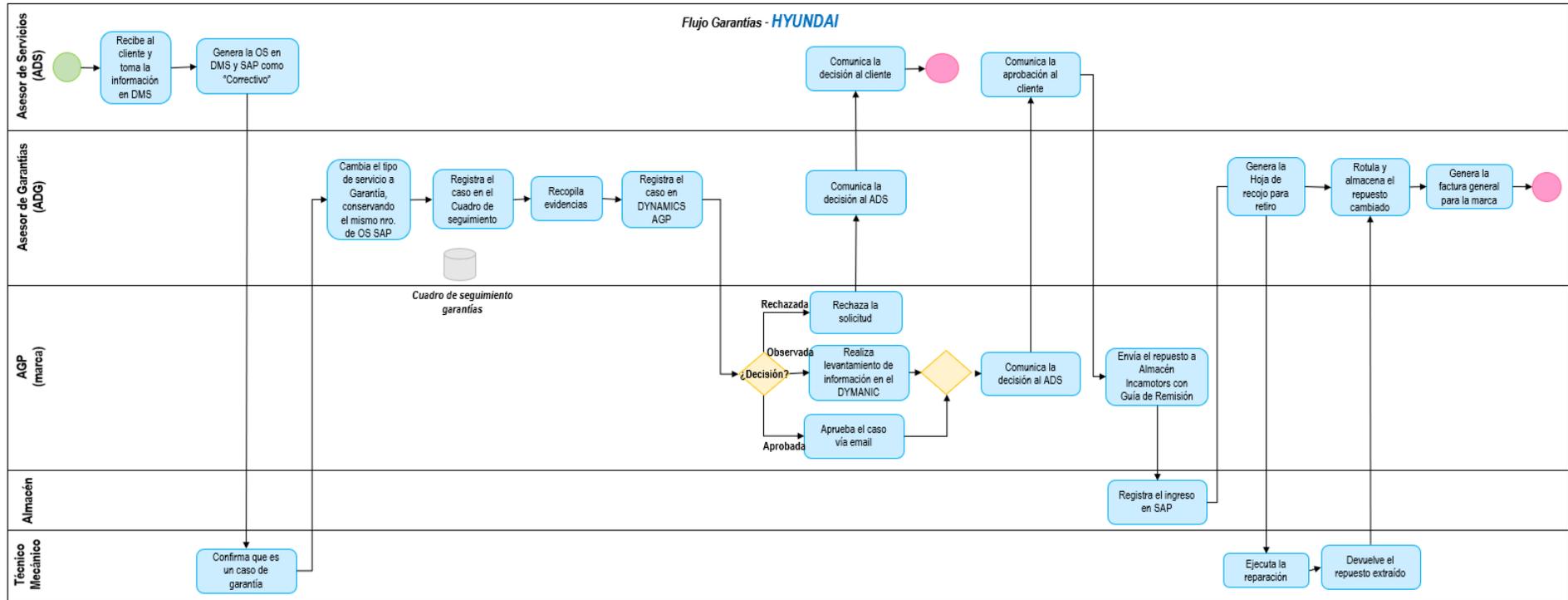


*Extraído de documentación interna de la empresa.*

En la figura 14, se puede apreciar el flujograma de Garantías de la marca Ford del Ex-ante, donde el ADS es el encargado de recibir la unidad e ingresar información al DMS y Torre de control de apertura en SAP la OS como correctivo para la revisión en Taller, una vez el técnico confirma que es una falla de fábrica lo reporta al ADG, quien cambia el estado de la OS en SAP a Garantía y lo registra en su cuadro de seguimiento, después ingresa a Taller para la toma de evidencias que solicita la marca para presentarlo, el ADG tiene la posibilidad de aceptar las garantías que no superen los \$1200 + IGV. y realizar el proceso de codificación y pedido de repuesto en el sistema interno Autrisa, almacén ingresa la solicitud al portal de la marca POPIMS según disponibilidad, pero si la garantía supera el monto indicado el ADG deberá solicitar una aprobación a marca mediante el portal PTS e ingresar el código de aprobación en el portal OWF y luego generar el proceso de pedido de repuestos, una vez los repuestos se encuentren en stock el ADG entrega la Hoja de recojo al técnico para la ejecución de la garantía y a su vez entrega el repuesto extraído al ADG quien es el encargado de rotularlo y custodiarlo, finalizando con la factura a marca.

Figura 15

Flujograma Garantía Hyundai del Ex-ante

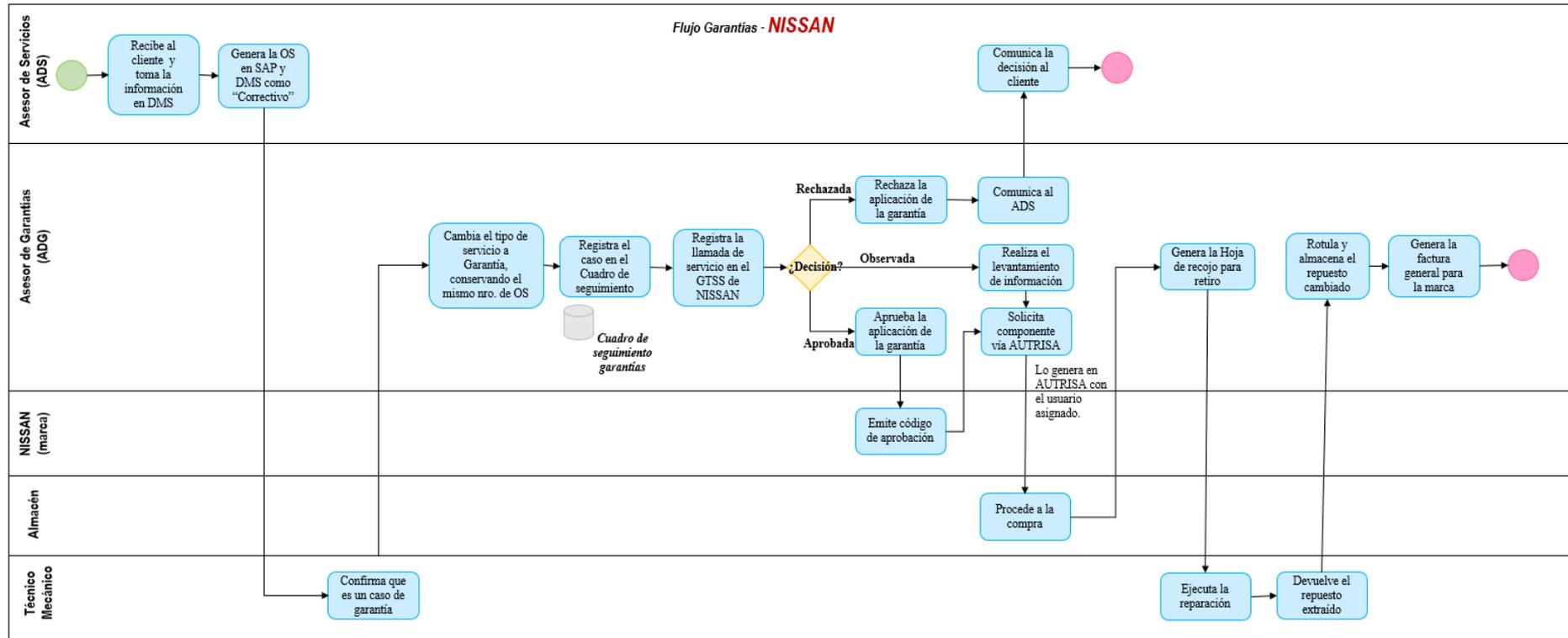


Extraído de documentación interna de la empresa.

En la figura 15, se puede observar el flujograma de Garantías de la marca Hyundai del Ex-ante, el ADS es el encargado de recibir la unidad e ingresar información y fallas comentadas por el cliente al DMS, Torre de control apertura la OS en SAP para la revisión en Taller, una vez el técnico confirma que es una falla de fábrica lo reporta al ADG, quien es el encargado de realizar el cambio del estado de la OS en SAP a Garantía y lo registra en su cuadro de seguimiento, después ingresa a Taller para la toma de evidencias y lo ingresa al sistema de marca Dynamics para presentarlo; marca puede rechazar la garantía y el ADS indicará el motivo del rechazo al cliente, si es observada el ADG deberá levantar las observaciones indicadas en el portal para una nueva revisión y si es aprobada se deberá informar al cliente para indicarle el estado de su garantía; marca envía los repuestos con una Guía de Remisión (GR), almacén ingresa el repuesto con costo cero al sistema SAP, el ADG entrega la Hoja de recojo al técnico para la ejecución de la garantía y a su vez entrega el repuesto extraído al ADG quien es el encargado de rotularlo y custodiarlo, finalizando con la factura a marca.

Figura 16

Flujograma Garantía Nissan del Ex-ante



Extraído de documentación interna de la empresa.

En la figura 16, se puede analizar el flujograma de Garantías de la marca Nissan del Ex-ante, el ADS es el encargado de recibir la unidad e ingresarlo al DMS, Torre de control apertura la OS en SAP para la revisión en Taller, técnico revisa la unidad y confirma que es una falla de fábrica lo reporta al ADG, quien realiza el cambio del estado de la OS en SAP a Garantía y lo registra en su cuadro de seguimiento, después ingresa a Taller para la toma de evidencias y registra el caso en el sistema de Nissan GTSS, marca puede rechazar la garantía y el ADS indica al cliente los motivos del rechazo, si es observada el ADG deberá levantar las observaciones indicadas para una nueva revisión por marca, si la garantía es aprobada marca genera una código y el ADG realiza pedido de repuestos al sistema interno Autrisa y almacén genera la compra, una vez los repuestos se encuentren en stock el ADG entrega la Hoja de recojo al técnico para la ejecución de la garantía, el ADG recibe el repuesto extraído por el técnico, lo rotula y custodia, finalizando con la factura a marca.

- **Indicadores**

La información fue extraída de la empresa entre el mes de setiembre del 2023 a agosto del 2024, siendo el ex ante setiembre del 2023 a febrero de 2024, donde se puede apreciar una cantidad alta de ordenes de garantías abiertas, teniendo 38, 85 y 86 órdenes abiertas de las marca Ford, Hyundai y Nissan respectivamente, siendo un total de 209 órdenes abiertas de garantías valorizadas en S/ 291,300 soles más IGV., estos son montos son considerados como pérdidas para la empresa ya que son repuestos cambiados a las unidades de los clientes y no son recobrados a las marcas por falta de procesos, controles y seguimientos hasta su cierre.

**Tabla 22***Análisis de OS abiertas de Garantías del Ex-ante*

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Cantidad de Orden de Servicio</b>	<b>Total, Pedido Soles + IGV</b>
<b>Garantía</b>	<b>209</b>	<b>S/ 291,300</b>
Ford	38	S/ 58,503
Hyundai	85	S/ 2,391
Nissan	86	S/ 230,406
<b>Total, general</b>	<b>209</b>	<b>S/ 291,300</b>

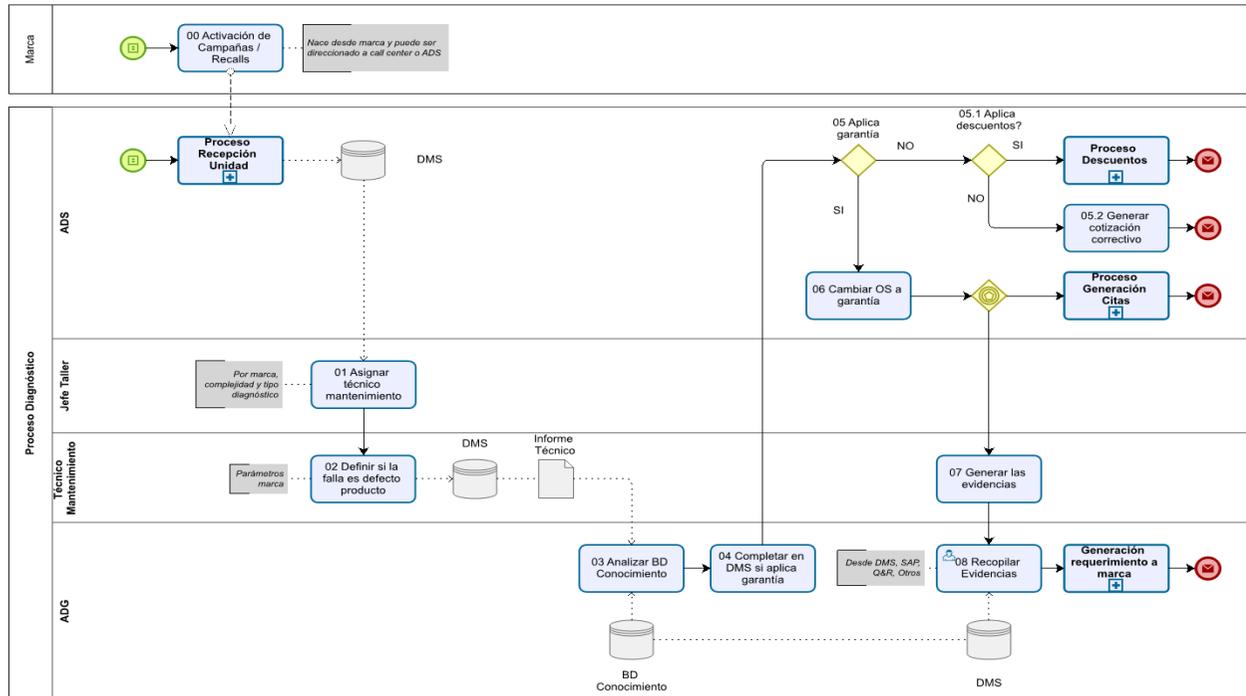
*Extraído de documentación interna de la empresa.*

### 3.2.7.2 Análisis Ex-post

- **Flujogramas**

**Figura 17**

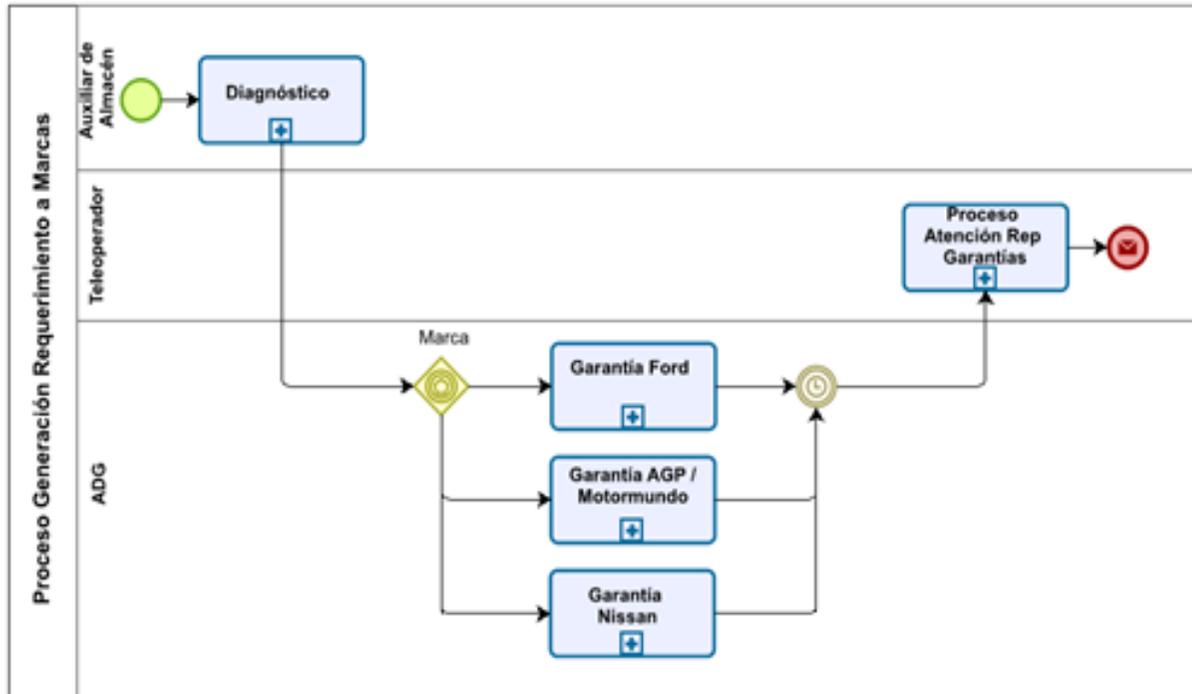
*Proceso de Diagnóstico*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

Figura 18

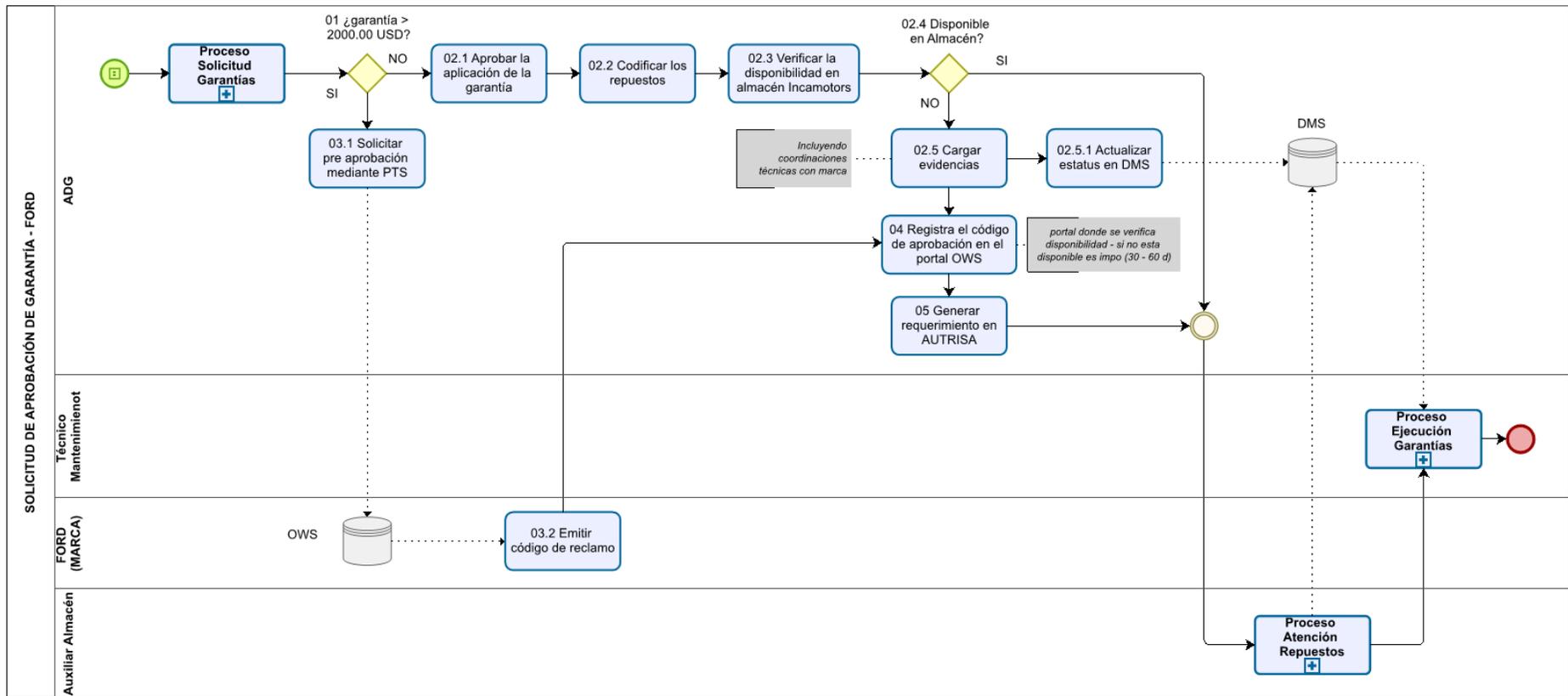
Flujo para requerimiento Garantía a marca



Extraído de documentación interna de la empresa.

Figura 19

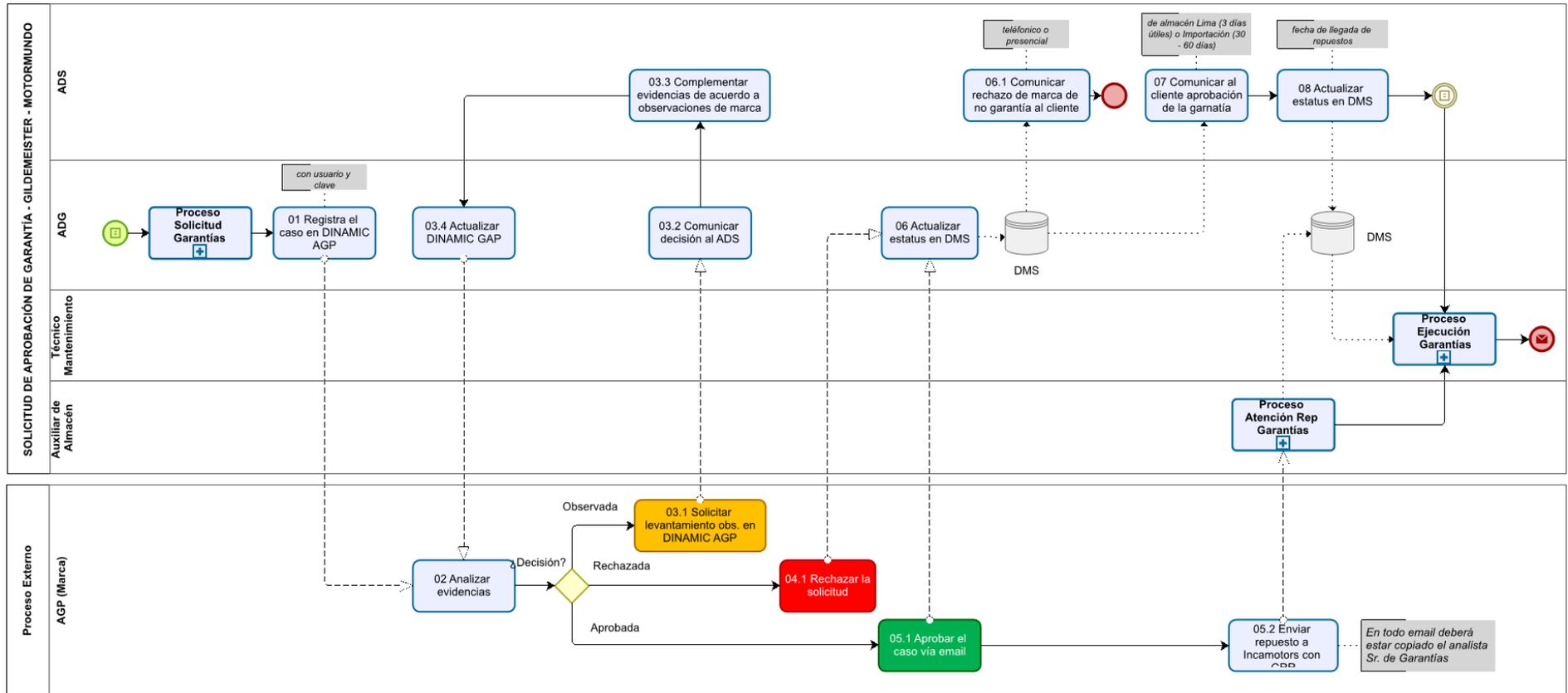
Solicitud de aprobación de garantía - Ford



Extraído de documentación interna de la empresa.

Figura 20

Solicitud de aprobación de garantía - Hyundai



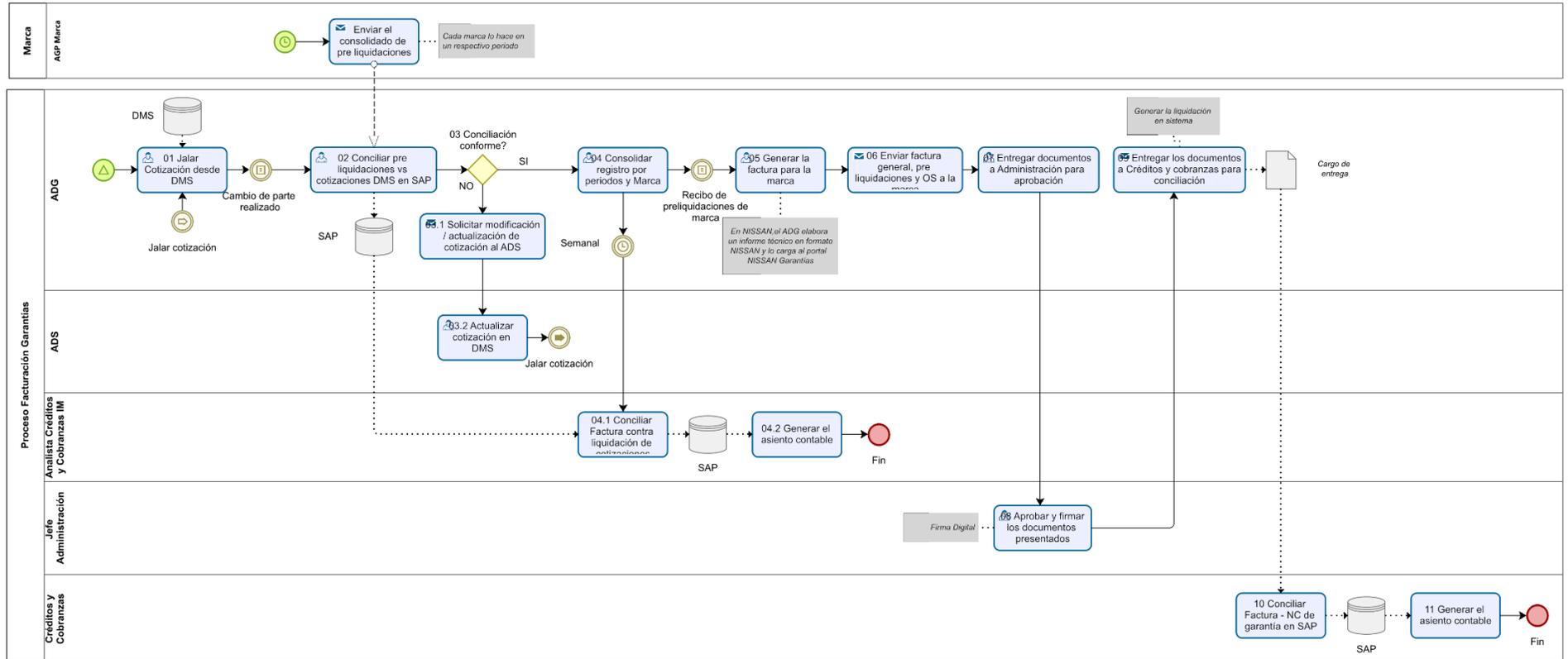
Extraído de documentación interna de la empresa.





Figura 23

Proceso de Facturación de la Garantía



Extraído de documentación interna de la empresa.

Se puede apreciar en la Figura 17 el inicio de la garantía, que es identificada por el técnico cuando la unidad se encuentra en Taller; se realizó la implementación del sistema DMS el módulo de Garantías, esto permite que el técnico una vez diagnostique una garantía pueda cargar las evidencias que marca solicita: imágenes de la unidad, del repuesto en trámite y videos que evidencien la falla de fábrica en DMS, evitando que el ADG ingrese a Taller para la toma de dichas evidencias; con este nuevo proceso se reducirá tiempos al presentar una garantía y favorece a obtener información real y técnica de la garantía, asegurándonos así que la garantía pueda ser observada de parte de marca y volver al proceso de la toma de evidencias; la garantía se verá reflejada automáticamente en el control de garantías de cada ADG según corresponda la marca, como se puede visualizar en la Figura 24, el ADG tendrá la facultad de rechazar la garantía o apertura una orden, generando una aprobación interna, esto dependerá de la información cargada por el técnico como primera etapa; en la Figura 25, podemos ver las evidencias cargadas por el técnico y la información administrativa que deberá llenar el ADG para el control de cada garantía hasta que se realice el cambio del repuesto y marca envíe su cierre/facturación

## Figura 24

### *Control de Garantías en DMS*

COD	Orden inicial	Orden generada	Estado de orden	Fecha de ingreso del vehiculo	Hora de ingreso	Ubicación del vehiculo	Tipo de servicio	OS SAP	Placa	Marca	Modelo	KM de ingreso
964	36333			23/10/2024	15:38		Garantía		VBY-348	HYUNDAI	ACCENT	2919
933	35912			18/10/2024	14:21		Garantía		BHJ-885	NISSAN	FRONTIER NP300	140620
883	35384			12/10/2024	14:46		Garantía		VAR-149	HYUNDAI	STARIA	23906

*Extraído de documentación interna de la empresa.*

**Figura 25***Seguimiento de Garantía aprobada*

Aprobada

Código  
36312

Número SAP  
241001549

Recepción

Seguimiento

Entrega

...

**Repuestos**
Agregar +

Número de reclamo  
RGP-010832

Estado  
En proceso

Fecha envío de solicitud  
23/10/2024

Ubicación de vehículo  
Fuera de taller

Monto a recobrar  
0.00

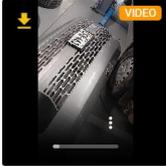
Boleta

+ +

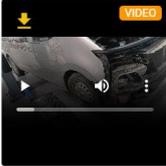
Código	Descripción	Cantidad	Número de pedido	Fecha de pedido	Fecha de llegada	Fecha de instalación	Ubicación de repuesto (ext)
96611CG000	CLAXON DE BAJA	1		dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	
96621CG000	CLAXON DE ALTA	1		dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	

**Evidencias**
Agregar +

Descargar todo



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36



Alex Sander Huamani Hualpa  
21/10/2024 12:36

*Extraído de documentación interna de la empresa.*

En la ejecución de la garantía, el encargado del retiro de los repuestos del sistema SAP será Torre de Control, persona encargada de suministrar repuestos e insumos a Taller para el uso en las unidades según corresponda cada solicitud; por otro lado, el técnico deberá entregar el repuesto antiguo a almacén para que este lo almacene y pueda entregar el repuesto nuevo por cambiar, para poder llevar un mejor control de los repuestos tramitados por garantías para las auditorías que se lleva a cabo por cada marca, de existir algún faltante puede ser debitado la totalidad del costo del repuesto a la empresa.

El ADG deberá realizar la facturación interna según cierre enviado por cada marca en el sistema SAP y completar información en DMS para el cierre de la OS, y continuar con enviar los documentos al área de créditos y cobranzas para la conciliación de documentos con previa aprobación por Jefe Administrativo.

Se llevará a cabo controles semanales en el sistema DMS para el avance de cada garantía hasta su cierre.

- **Indicadores**

El análisis del ex post fue extraído de marzo a agosto del 2024, donde se puede ver una disminución considerable en las ordenes abiertas en garantías, esto se debió a la implementación realiza en el proceso, se puede apreciar en Ford una disminución del 45%, en Hyundai y Nissan un 60% y 70% respectivamente, generando grandes cambios en el área y posibles pérdidas de dinero para la empresa, ya que las garantías tienen un tiempo determinado de recobro a cada marca, por lo que es importante darle un correcto seguimiento y control.

**Tabla 23**

*Análisis de OS abiertas de Garantías del Ex-post*

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Cantidad de Orden de Servicio</b>	<b>Total, Pedido Soles + IGV</b>	
<b>Garantía</b>	<b>77</b>	<b>S/</b>	<b>151,915</b>
FORD	21	S/	121,667
HYUNDAI	32	S/	2,226
NISSAN	24	S/	18,022
<b>Total, general</b>	<b>77</b>	<b>S/</b>	<b>151,915</b>

*Extraído de documentación interna de la empresa.*

### **3.2.8 Logros**

Los logros alcanzados en la experiencia 2 son resultados de los indicadores implementados para la estandarización y mejora de procesos del área de garantía de las marcas Ford, Hyundai y Nissan, la información extraída de la empresa fue de setiembre del 2023 a agosto 2023, siendo el ex ante entre setiembre del 2023 a febrero del 2024 y al ex post de marzo a agosto del 2024.

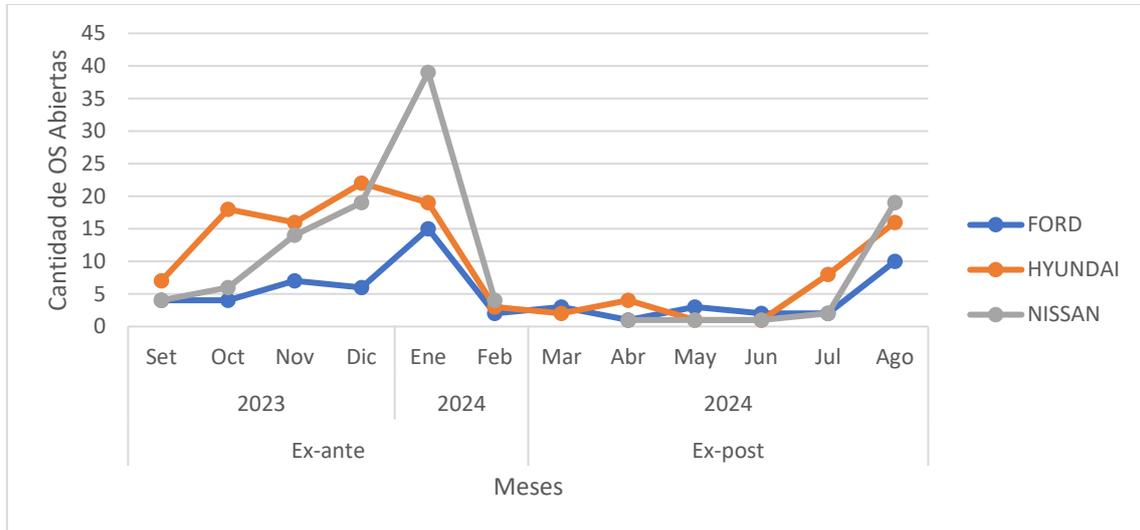
**Tabla 24***Cantidad y monto de las OS Abiertas de Garantías del Ex ante y Ex post*

Etiquetas de fila	FORD		HYUNDAI		NISSAN		Total, Orden de Servicio	Total, Pedido Soles, + IGV
	Cantidad de Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV	Cantidad de Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV	Cantidad de Orden de Servicio	Total, Pedido Soles + IGV		
<b>Ex-ante</b>	<b>38</b>	<b>58503</b>	<b>85</b>	<b>2391</b>	<b>86</b>	<b>230406</b>	<b>209</b>	<b>291300</b>
<b>2023</b>	<b>21</b>	<b>43656</b>	<b>63</b>	<b>2391</b>	<b>43</b>	<b>103040</b>	<b>127</b>	<b>149087</b>
Set	4	26958	7	0	4	10151	15	37108
Oct	4	2294	18	1183	6	17773	28	21250
Nov	7	10972	16	616	14	54321	37	65908
Dic	6	3432	22	592	19	20796	47	24820
<b>2024</b>	<b>17</b>	<b>14847</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>127366</b>	<b>82</b>	<b>142213</b>
Ene	15	14027	19	0	39	121261	73	135289
Feb	2	820	3	0	4	6105	9	6924
<b>Ex-post</b>	<b>21</b>	<b>121667</b>	<b>32</b>	<b>2226</b>	<b>24</b>	<b>28022</b>	<b>77</b>	<b>151915</b>
<b>2024</b>	<b>21</b>	<b>121667</b>	<b>32</b>	<b>2226</b>	<b>24</b>	<b>28022</b>	<b>77</b>	<b>151915</b>
Mar	3	1793	2	0			5	1793
Abr	1	1112	4	914	1	1085	6	3111
May	3	11681	1	0	1	642	5	12323
Jun	2	41566	1	0	1	319	4	41885
Jul	2	15971	8	1312	2	271	12	17554
Ago	10	49544	16	0	19	25705	45	75249
<b>Total, general</b>	<b>59</b>	<b>180170</b>	<b>117</b>	<b>4617</b>	<b>110</b>	<b>258428</b>	<b>286</b>	<b>443215</b>

*Extraído de documentación interna de la empresa.*

**Figura 26**

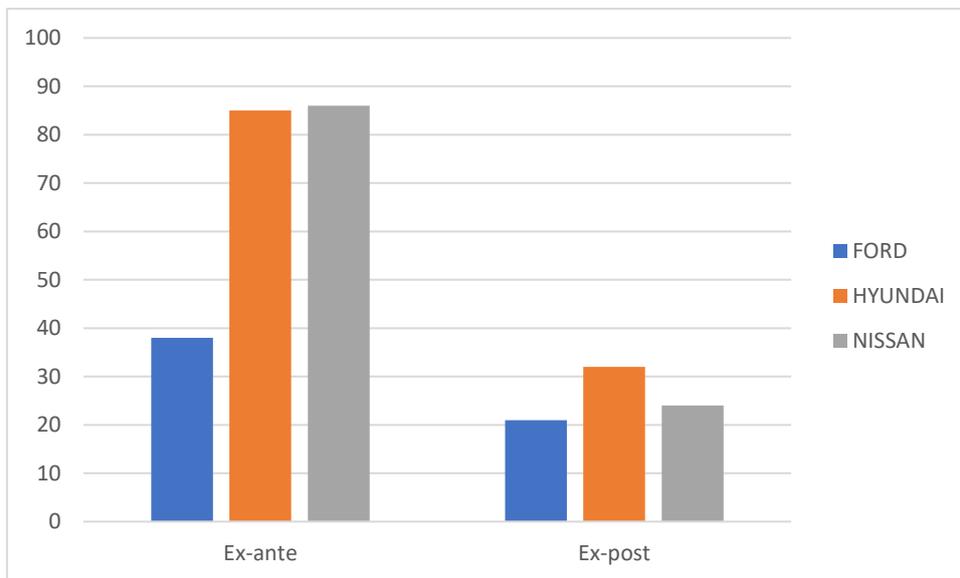
*Comparativo de OS Abiertas de Garantías por meses del Ex ante y Ex post*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

**Figura 27**

*Comparativo de OS Abiertas de Garantías del Ex ante y Ex post*



*Extraído de documentación interna de la empresa.*

- **Análisis de Logros**

Se puede apreciar que después de la implementación de estandarización y mejora de procesos realizada al área de garantía de post venta, la cantidad de ordenes abiertas disminuyo un poco mal del 60%, siendo esto favorable para la empresa, aumentando su facturación mensual y posibles pérdidas monetarias.

Se puede observar en la Figura 26, una disminución desde el primer mes de la implementación con 5 órdenes abiertas valorizadas en S/ 1793 soles + IGV., y en el último mes 45 órdenes abiertas valorizadas en S/75249 soles + IGV., esto se debe a que el cierre de las ordenes de garantías no suelen cerrarse dentro del primer, por tiempo en espera de los repuestos o procesos administrativos con marcas para su facturación y cierre de cada garantía.

El la Figura 27, se puede observar por marca la variación que causo la implementación, teniendo una mejora considerable para el área de garantía, generando un correcto proceso de atención de servicio por medio de la garantía ofrecida por la marca de Ford, Hyundai y Nissan a los clientes y un incremento de en la facturación mensual y cierre oportuno de las ordenes en el sistema interno de la empresa.

## CONCLUSIONES

Se concluye que la propuesta de mejora de procesos para el cierre de ordenes de servicios preventivos y correctivos del área de post venta, dio como resultados positivos para la empresa, observando una mejora en la cantidad de cierre de ordenes abiertas generando una disminución en las perdidas y un incremento en la facturación mensual de la empresa.

Así mismo, se puede apreciar que las ordenes abiertas de la marca Nissan redujeron en un 70%, Ford un 40% y Hyundai 30%; la implementación ayuda al puesto de Torre de control a tener un manejo más amplio y seguro de sus órdenes, para poder darle seguimiento hasta el cierre de ellas.

Por otro lado, la implementación de la experiencia 2 sobre la propuesta de estandarización y mejora de procesos para el área de garantías de las diferentes marcas de post venta, genero un trabajo más productivo para los ADG, generando procesos más claros y estandarizándolos para que el cierre de la orden sea más rápido y efectivo.

Se puede apreciar que después de la implementación las ordenes abiertas de las marcas Ford, Hyundai y Nissan disminuyeron un 60%, generando mayor control en los procesos de las garantías tramitadas e incremento en la facturación mensual de la empresa.

Se puede concluir que las experiencias presentadas fueron beneficiosas para la empresa tanto administrativamente como económica, lo que lleva a considerar que fueron herramientas necesarias para la empresa, generando un gran aporte.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la filosofía de mejora continua para las diferencias áreas de la empresa y seguir mejorando los procesos ya planteados para obtener una gestión más eficiente y eficaz.

Se recomienda realizar capacitaciones de sistema SAP y DMS para el personal involucrado a usar las herramientas mencionadas, esto ayudara a generar un mejor control y optimización de tiempo.

Se recomienda involucrar a todo el personal de los procedimientos del área de Post venta y no sea limitado a su puesto de trabajo, esto generara tener mayores posibilidades de la obtención de resultados más eficientes para la productividad del área.

Se recomienda impulsar la mejora de los sistemas internos, realizar procedimientos menos complejos y más didácticos para la facturación y cierre de ordenes de servicios, ayudar a poder optimizar tiempos de trabajo.

## REFERENCIAS

- AAP, (2022). *Ley general de Transporte y Tránsito Terrestre* (LEY N° 27181).  
<https://aap.org.pe/compendio/download/ley-general-de-transporte-y-transito-terrestre-ley-27181/>
- Aguirre Gavidia, D. J. (2021). *Implementación del Ciclo Deming para incrementar la productividad del área de Cobranzas de una empresa financiera de Lima*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76466/Aguirre\\_GDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76466/Aguirre_GDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arellano, (2017). *Los seis Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2024). *Venta de vehículos nuevos cierra el 2023 con resultados mixtos*. <https://aap.org.pe/venta-de-vehiculos-nuevos-cierra-el-2023-con-resultados-mixtos-sunarp/>
- Aspilcueta Villanueva, M. P. (2023). *Propuesta de una gestión logística basada en el Ciclo de Deming en la Empresa Heraven E.I.R.L., Arequipa*.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13574/3/IV\\_FIN\\_108\\_TE\\_Aspilcueta\\_Avendano\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13574/3/IV_FIN_108_TE_Aspilcueta_Avendano_2023.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2024a). *Resumen informativo 2024-03-14*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-03-14.pdf>
- BCRP (2024b). *Resumen informativo 2024-03-14*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-03-14.pdf>
- BCRP (2024c). *Programa Monetario abril 2024*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2024/presentacion-04-2024.pdf>
- BCRP (2024d). *Notas de estudio de BCRP 5 de abril de 2024*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-25-2024.pdf>
- BCRP, (2024e). *Resumen Informativo Semanal 09 de mayo de 2024*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-09.pdf>
- BCRP, (2024f). *Balanza Comercial: enero de 2024*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-19-2024.pdf>

- BCRP, (2024g). *Programa Monetario abril 2024*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones Discursos/2024/presentacion-04-2024.pdf>
- Bello Parra, R.O., Parra Ferié, C., y Valarezo Molina, M.J. (2023). *Diseño de un procedimiento para la estandarización de procesos en empresas agro productivas como vía de incremento de su competitividad*. *Revista Episteme*, 10(2), 234-248.
- Bolaños, D. (2007). *Planificación y programación del mantenimiento del parque automotor del departamento de obras públicas del ilustre municipio de la tacunga, mediante el uso de normas ISO 9000*.  
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3858/1/T-ESPEL-0235.pdf>
- Castillo, G. & Ramírez, G. (2022). *Ventajas y desventajas del régimen de garantías mobiliarias, aprobado por Decreto Legislativo N.º 1400*.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13251/1/IV\\_PG\\_MDAE\\_TE\\_Castillo\\_Ramirez\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13251/1/IV_PG_MDAE_TE_Castillo_Ramirez_2022.pdf)
- Caycho, M. & Meza, M. (2023). *La gestión del área de postventa sobre la competitividad de las empresas de distribución de insumos de oficina en Lima Metropolitana, 2021*.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/669371/Caycho\\_PM.pdf;jsessionid=1F820AA65A95AA3D580750E3DE87A6D5?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/669371/Caycho_PM.pdf;jsessionid=1F820AA65A95AA3D580750E3DE87A6D5?sequence=1)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], (2023). *Incremento de la conectividad digital - Internet de las cosas (IoT)*.  
<https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/tg50>
- Dulce, K. (2021). *Servicio postventa y la fidelización de los clientes del Banco de Crédito del Perú agencia Chimbote, 2021*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73320/Dulce\\_PKD\\_P-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73320/Dulce_PKD_P-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- El Peruano, (2023). *Automatización e inteligencia artificial son claves para el desarrollo tecnológico de empresas*. <https://www.elperuano.pe/noticia/228483-automatizacion-e-inteligencia-artificial-son-claves>
- El Peruano, (2024a). *La estabilidad política eleva la confianza*.  
<https://elperuano.pe/noticia/217496-la-estabilidad-politica-eleva-la-confianza>.
- El Peruano, (2024b). *Estos son los artículos de la canasta familiar que más subieron en febrero*. <https://www.elperuano.pe/noticia/140388-estos-son-los-articulos-de-la-canasta-familiar-que-mas-subieron-en-febrero>
- El Peruano, (2024c). *APEC 2024: Cuatro países solicitan realizar visitas de Estado al Perú*. <https://www.elperuano.pe/noticia/243932-apec-2024-cuatro-paises-solicitan-realizar-visitas-de-estado-al-peru>
- El Peruano, (2024d). *Facebook e Instagram son las redes sociales favoritas para interactuar en Perú*. <https://www.elperuano.pe/noticia/216341-facebook-e-instagram-son-las-redes-sociales-favoritas-para-interactuar-en-peru>

- Empresa de Investigación de Mercados [IPSOS] (2024). *Encuesta: Percepciones sobre la Democracia y Crisis Política en el Perú 2024*. <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-percepciones-sobre-la-democracia-y-crisis-politica-en-el-peru-2024>
- Flores, V. (2020). *Propuesta de estandarización de procesos operativos en base a la norma ISO 9001:2015 para la reducción de costos en la empresa Viltony Rent a Car E.I.R.L.*  
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e59fe093-b149-4846-bc5a-c9f76646c0f1/content>
- Gamarra, E. (2022). *Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A., Pasco – 2020*.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV\\_FIN\\_114\\_TE\\_Gamarra\\_Trujillo\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV_FIN_114_TE_Gamarra_Trujillo_2022.pdf)
- García, K. & Ormaza, J. (2021). *Mejora continua de los procesos de recuperación de valores en Organizaciones*.  
<https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/download/253/488/1179>
- Gestión, (2023a). *Un nuevo sol 2024*. <https://gestion.pe/blog/bullabear-by-ruartes-reports/2023/12/un-nuevo-sol-2024.html/?ref=gesr>
- Gestión, (2023b). *Desempleo en Lima no se ha recuperado desde la pandemia*.  
<https://gestion.pe/economia/inei-empleo-desempleo-en-lima-vuelve-a-subir-y-ahora-hay-mas-de-409-mil-en-busca-de-trabajo-noticia/>
- Gestión, (2024). *Microsoft avanza herramienta de WhatsApp para empresas capaz de detectar emociones*. <https://gestion.pe/tecnologia/microsoft-avanza-herramienta-de-whatsapp-para-empresas-capaz-de-detectar-emociones-tecnologia-microsoft-whatsapp-plataforma-empresas-noticia/>
- González, J., Nuevo, A., & García, J. (2019). *Integración de sistemas de automatización industrial*. Editorial Paraninfo.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Integraci%C3%B3n\\_de\\_sistemas\\_de\\_automatizaci/gj2dDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Integraci%C3%B3n+de+sistemas+de+automatizaci%C3%B3n+industrial.+Editorial+Paraninfo.&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Integraci%C3%B3n_de_sistemas_de_automatizaci/gj2dDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Integraci%C3%B3n+de+sistemas+de+automatizaci%C3%B3n+industrial.+Editorial+Paraninfo.&printsec=frontcover)
- Graduate School of Business & Diario Gestión, (2022). *E-COMMERCE: ¿Cuánto ha crecido en Perú y que tendencias impulsan el mercado?*  
[https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE\\_Crecimiento-en-el-Peru%CC%81-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf](https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE_Crecimiento-en-el-Peru%CC%81-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf)
- Indecopi, (2020). *Aprueban “Ley Antimonopolio” que faculta al Indecopi a realizar control previo de fusiones*. [Nota de Prensa].  
<https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/322707-aprueban-ley-antimonopolio-que-faculta-al-indecopi-a-realizar-control-previo-de-fusiones>
- INEI, (2023a). *Perú: Indicadores de Educación, según departamento, 2012-2022*. [Nota de prensa]

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1919/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1919/libro.pdf)

INEI, (2023b). *Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>

INEI, (2024b). *Variación de los Indicadores de precio de la Economía*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6126844/5414549-informe-de-precios-n-4-abril-2024-variacion-de-los-indicadores-de-precios-de-la-economia.pdf>

INEI, (2024c). *Índice de precios al productor*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_ipp\\_feb24.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_ipp_feb24.pdf)

INEI, (2024d). *Población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó 4,3% en el trimestre diciembre 2023-enero-febrero 2024*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-se-incremento-43-en-el-trimestre-diciembre-2023-enero-febrero-2024-15075/#:~:text=El%20INEI%20inform%C3%B3%20que%2C%20en,el%20trimestre%20m%C3%B3vil%20de%20estudio.>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2024a). *Población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó 4,3% en el trimestre diciembre 2023-enero-febrero 2024*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-039-2024-inei.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2024). *Análisis del IPE del avance del empleo en Lima a marzo 2024*. <https://www.ipe.org.pe/portal/analisis-del-ipe-del-avance-del-empleo-en-lima-a-marzo-2024/#:~:text=El%20ingreso%20de%20un%20trabajador,debajo%20de%20su%20nivel%20prepandemia.>

Lopez, C. (2021). *Satisfacción postventa y su incidencia en el comportamiento de los clientes de la empresa Truck Repuestos de Portoviejo*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3262/1/Tesis%20terminada%20lopez.pdf>

Mendoza Canta, C. F., Maldonado Ortega, L. M., & Orejas Vega, J. L. (2017). *Plan estratégico Johnson & Johnson 2011-2013*. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2037/Arturo\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2037/Arturo_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2023). *El FMI destaca potencial de crecimiento de la economía peruana, su resiliencia económica y el manejo prudente de la política fiscal*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/735496-el-fmi-destaca-el-potencial-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-su-resiliencia-economica-y-el-manejo-prudente-de-la-politica-fiscal>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2024). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2024-2027*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2024-2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf)
- Ministerio del Ambiente [MINAM], (2021). *Ministerio del Ambiente aprobó Límites Máximos Permisibles para emisiones de vehículos automotores a fin de mejorar calidad del aire*.  
<https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/2017/11/30/ministerio-del-ambiente-aprobo-limites-maximos-permisibles-para-emisiones-de-vehiculos-automotores-a-fin-de-mejorar-calidad-del-aire/>
- Montesinos, Vásquez, Maya & Gracida (2020). *Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming*.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/29065286036.pdf>
- Muñoz Rodríguez, Julián Ricardo (2022). *Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa Belucci Cueros SAS*.  
<https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/15289/1/Trabajo%20final%20Propuesta%20de%20Reingenieria%20JULIAN%20RICARDO%20MU%C3%91OZ.pdf>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], (2001). *Establecen Límites Máximos Permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial DECRETO SUPREMO N° 047-2001-MTC*. [https://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=3679](https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=3679)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*. 80(12), 56-68.
- Prieto A., et al. (2027). *Importancia de la Post venta en la mezcla de mercadeo actual*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230704.pdf>
- Rujano, M., Jacobo, A., Núñez, O. & Anaya, A. (2020). *Mejora continua e innovación en agro empresa mexicana: Modelo Self Lead Team*.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33167/34827>
- Santamaría, P., (2022). *Análisis de políticas y períodos de garantía en concesionarios para la implementación en el taller automotriz multimarca MI AUTO*.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5149/1/T-UIDE-0431.pdf>
- Silva, J. (2021). *Plan de gestión del servicio post venta para fidelización de los clientes de la empresa Remax Platinum, Chiclayo*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61023/Silva\\_MJH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61023/Silva_MJH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2024a). *Consulta SUNAT*. SUNAT - Menú SOL-RUC-INCAMOTORS.pdf
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2024b). *Ingresos tributarios de marzo alcanzaron los s/ 11 721 millones*.

<https://www.gob.pe/institucion/sunat/noticias/939452-ingresos-tributarios-de-marzo-alcanzaron-los-s-11-721-millones>

Zayas Barreras, I. (2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial*. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación, 9(17). <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

APENDICE

Figura 28

Matriz FODA

N°	FORTALEZAS	Reducción de la tasa de interés	Proyección del incremento del PIB	Baja del tipo de cambio	Incremento del promedio de ingreso mensual	Diminución en el riesgo país	Incremento de las exportaciones	Creción de una plataforma mediante la Inteligencia Artificial	Incremento del e-commerce	Costos elevados en infraestructura para una concesionaria	Exclusividad de marcas	N°	DEBILIDADES	Incremento del IPC	Tasa de desempleo se mantiene	Los ciudadanos se encuentran indiferentes a la política del país	Aumento de la inflación	Alza de precios en productos de primera necesidad	Disminución del IGV	Leyes Medioambientales	Estándares establecidos por las marcas	Ingreso de nuevos competidores	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
		Estrategias FO												Estrategias FA									
F1	Respaldo de las marcas																						Estrategias de Benchmarking funcional
F2	Capacitaciones constantes de parte de las marcas al personal																						Estrategias de posicionamiento mediante herramientas CRM
F3	Posicionamiento sólido en el mercado																						
F4	Variación de marcas y modelos											Estrategias de ventas por internet											
F5	Base de infraestructura											Estrategias de diseño de layout para almacenes de Garantías											
F6	Posibilidad para realizar línea de carrera																						Estrategias de inserción laboral según perfil profesional
F7	Sistemas de gestión actualizado											Estrategias de aprendizaje del comportamiento del cliente mediante la IA											Estrategias de reducción de tiempos de espera del cliente
F8	Recursos económicos estables y crecientes																						Estrategias de concientización medio ambiental
		Estrategias DO												Estrategias DA									
D1	Sistema interno administrativo con largos procesos																						Estrategias de optimización de procesos
D2	Fallas de optimización de nuevo sistema de procesos internos																						
D3	Funciones de puesto no claras																						Estrategias de definición de responsabilidades del puesto
D4	Procesos administrativos no claros											Estrategias de mejora de procesos administrativos											
D5	Dependencia de las marcas																						
D6	Demoras en las entregas de repuestos para taller											Estrategia de control de procesos											Estrategia de gestión documental
D7	Artículos parados (mitades y repuestos)																						Estrategias de compras
D8	Dependencia del tipo de cambio (importaciones de vehículos y repuestos)																						Estrategias comerciales enfocadas al precio
																							Estrategias de compras para stock