

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL
DE LA EMPRESA DIAMANTE DEL PACÍFICO SA SUCURSAL CHICLAYO
PARA MINIMIZAR LOS INGRESOS NO PERCIBIDOS**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORA

LUCRECIA MACIEL DIAZ CHUMAN

ASESOR

Mgtr. OSCAR KELLY VÁSQUEZ GERVAZI

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial,
al que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo
tropiezo, a mi creador; y a la persona que más amo,
con mi más sincero amor para mi madre Rosita.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, creador de vida
y a mi asesor, persona que me ha dado su incondicional
apoyo y fuerzas para lograr la realidad de esta
investigación.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal implementar una propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial, para minimizar los ingresos no percibidos por la empresa Diamante del Pacífico SA, para lo cual se aplicaron herramientas de ingeniería industrial tales como metodologías Lean, análisis ABC, Just in time y metodología CRM.

La recolección de los datos en el diagnóstico inicial se basó en la toma de información, de muestras, de tiempos y de procedimientos en la empresa, esta se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, y por último se hizo un análisis del valor en sus procesos actuales. Posteriormente se procedió a la caracterización de las actividades del proceso para determinar las fases claves del mismo, utilizando diagramas de flujo de procesos, diagrama Ishikawa y otros, esto permitió detectar fallas e irregularidades presentes en su proceso y proponer su mejora. La propuesta se realizó mediante la implementación de las metodologías del análisis del valor y trabajo estandarizado, como primera parte, y una segunda propuesta de mejora en el abastecimiento con el uso de las herramientas Análisis ABC y Just in time. Para complementar el desarrollo de las propuestas se suma a ellas la metodología Customer Relationship Management.

Los resultados indicaron un incremento sustancial en las ventas en un 12,25 % utilizando metodología CRM, mejora en el tiempo de las actividades en un 44,95 % con la eliminación de actividades que no generan valor y los cuellos de botella del proceso; con la mejora de estos indicadores impactamos en la disminución de los pedidos devueltos en una reducción de 29,41% que es el mismo resultado en la minimización de ingresos que no percibe la empresa. El análisis beneficio costo de la propuesta es de 1,74 haciéndola viable, con un periodo de retorno de la inversión de 15 días.

PALABRAS CLAVE: gestión, ingresos, mejoras, procesos, estandarización.

ABSTRACT

The main objective of this research is to implement a proposal for improvement in the commercial management process, to minimize the revenues that are not being received within the company Diamante del Pacifico SA, for which industrial engineering tools such as Lean methodologies were applied ABC analysis, Just in time and CRM methodology.

The data collection in the initial diagnosis was based on the taking of information, samples, times and procedures in the company, this was done in a quantitative and qualitative way and finally an analysis of the value in their current processes was made. Subsequently, the process activities were characterized in order to determine the key phases of the process, using process flow diagrams, the Ishikawa diagram and others, this allowed detecting faults and irregularities present in its process and proposing its improvement. The proposal was made through the implementation of the methodologies of value analysis and standardized work, as a first part, and a second proposal of improvement in the supply with the use of tools such as Analysis ABC and Just in time. To complement the development of the proposal, the Customer Relationship Management methodology was completed.

The results indicated a substantial increase in sales by 12.25% using the CRM system, the time of activities by 44.95% with the elimination of activities that do not generate value and the improvement of the bottlenecks of the process; with the improvement of these indicators, we have an impact on the reduction of orders returned in a reduction of 29.41%, the same factor for the minimization of income that the company does not perceive. The cost benefit analysis of the proposal is 1.74 making it viable, with a return period of the investment of 15 days.

KEYWORDS: management, revenue, improvements, processes, standardization.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	14
II.	MARCO TEÓRICO	16
2.1.	Antecedentes:	16
2.2.	Base Teórico Científicas:.....	19
2.2.1.	Procesos.....	19
2.2.1.1.	Proceso de Gestión Comercial.....	19
2.2.1.2.	Mejora del proceso de gestión comercial:	20
2.2.2.	Elementos de la Gestión Comercial	21
2.2.2.1.	La Empresa	21
2.2.2.2.	Planificación Comercial.....	21
2.2.2.3.	Gestión de stock.....	21
2.2.2.4.	Control de Gestión	21
2.2.2.5.	Fidelización de Clientes	22
2.2.2.6.	Procesos de Ventas	22
2.2.3.	Ingresos	22
2.2.3.1.	Ingresos percibidos	22
2.2.3.2.	Ingresos no percibidos	22
2.2.4.	Metodologías para mejoras continuas en la Gestión Comercial	23
2.2.4.1.	Metodología de Mejora.....	23
2.2.4.2.	Análisis por cursogramas analíticos:	23
2.2.4.3.	Metodología LEAN	25
a)	Trabajo Estandarizado.....	25
2.2.4.4.	Gestión de Abastecimiento	26
a)	Análisis ABC.....	26
b)	Just in Time (JIT)	27
2.2.4.5.	Metodología Customer Relationship Management (CRM).....	28
a)	Gestión de la Relación con el cliente utilizando CRM	29
b)	Benchmarking	29
III.	RESULTADOS.....	30
3.1.	Diagnóstico de Situación Actual de la Empresa	30
3.1.1.	La Empresa.....	30
3.1.2.	Misión:	31
3.1.3.	Visión:	31
3.1.4.	Estructura Organizacional:	31
3.1.4.1.	Gerencia General:	32
3.1.4.2.	Contador General:	32
3.1.4.3.	Gerencia Comercial:	32
3.1.4.4.	Gerencia Regional:.....	32
3.1.4.5.	Jefes de Sucursal:	32
3.1.4.6.	Asesores de Ventas:	33
3.1.4.7.	Asistente de Ventas de Sucursal - ADV:	33

3.2. Descripción del Proceso de Gestión Comercial:	33
3.2.1. Productos	33
3.2.1.1. Descripción del Producto	33
a) Camiones Yuejin	33
b) Camiones y volquetes Forland	33
c) Minibuses y microbuses Fotón.....	34
d) Microbuses y minibuses Higer.....	34
e) Microbuses y minibuses King Long.....	34
f) Buses Changan	34
3.2.2. Entradas para las actividades del proceso de gestión comercial:	38
3.2.2.1. Entradas Directas	38
3.2.2.2. Entradas Indirectas	39
3.2.2.3. Mano de obra:	40
3.2.2.4. Maquinaria y equipos.....	41
3.2.3. Descripción del Proceso de Gestión Comercial	41
3.2.3.1. Actividad: Captación de Clientes.....	41
a) Captación en Tienda.....	42
b) Captación en Campo	42
c) Captación en Activación	43
d) Recuperación de Cartera	43
e) Referencia de citas	44
3.2.3.2. Actividad: Cierre Comercial	44
3.2.3.3. Sub proceso: Generación de documentos	45
a) Actividad: Jefatura Reporta venta a ADV central.....	45
b) Actividad: ADV central verifica el pago del cliente	45
c) Actividad: Asignar VIN unidad en Lima	45
d) Actividad: Facturación por ADV central	45
e) Actividad: Generación del medio de pago	45
f) Actividad: Legalización de documentos Lima.....	46
g) Actividad: Envío de documentos a la sucursal.....	46
3.2.3.4. Subproceso: Tramitación de Documentos	46
a) Actividad: Recepción de documentos legalizados de Lima.....	46
b) Actividad: Legalización de firmas del cliente.....	46
c) Actividad: Envío de documentos a Registros Públicos.....	46
d) Actividad: Trámite de Tarjeta y placa del vehículo	47
e) Actividad: Recojo de tarjeta y placa del vehículo	47
f) Actividad: Informe al asesor de documentación apta para entrega.....	47
3.2.3.5. Sub proceso: Ubicación, traslado y entrega del vehículo	47
a) Actividad: Ubicación de Unidad	47
b) Actividad: Preparación de unidad para traslado a sucursal.....	47
c) Actividad: Traslado de unidad hacia la sucursal	47
d) Actividad: Recepción de unidad por mecánico de sucursal.....	48
e) Actividad: Control de calidad en sucursal.....	48
f) Actividad: Primer lavado de unidad.....	48
g) Actividad: Informe de unidad apta.....	48
h) Actividad: Primera Citación al cliente	48
i) Actividad: Muestra de vehículo para control	48

j)	Actividad: Programación de lavado final de la unidad	49
k)	Actividad: Lavado final de la unidad	49
l)	Actividad: Citación final al cliente.....	49
m)	Actividad: Entrega final del vehículo.....	49
3.2.4.	Análisis para el Proceso de Gestión Comercial	49
3.2.4.1.	Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Comercial	49
a)	Estudio de métodos:	51
b)	Estudio de Tiempos	51
3.2.5.	Diagnóstico de la Demanda Potencial.....	55
3.2.6.	Diagnóstico del nivel de Satisfacción	57
3.2.7.	Indicadores actuales de la Organización:	60
3.2.7.1.	Indicadores de Resultados:	60
a.	Volumen de las ventas.....	60
b.	Cartera de Prospectos	61
c.	Crecimiento de Margen bruto	61
3.2.7.2.	Indicadores de Gestión.....	62
a.	Clientes Atendidos	62
b.	Satisfacción de clientes	63
c.	Devolución de Pedidos.....	64
d.	Calidad de los pedidos.....	65
3.2.7.3.	Indicadores de Productividad.....	66
a.	Productividad mano de obra.....	66
3.2.7.4.	Indicadores de Tiempo.....	66
a.	Tiempos del ciclo de las actividades	66
b.	Cuellos de botella:.....	67
3.2.7.5.	Cuadro Resumen de Indicadores Actuales del Proceso de Gestión Comercial	68
3.2.8.	Análisis de Información	68
3.3.	Identificación del problema en el Proceso de Gestión Comercial y sus causas..	70
3.3.1.	Problema, causas y propuestas de solución en el Proceso	71
3.3.1.1.	Instrumento de orientación de Enfoque de Investigación.....	72
3.3.1.2.	Problema Principal del Proceso de Gestión Comercial	73
a)	Causa Posible 1: Devolución de Pedidos 13,2	73
b)	Causa Posible 2: Disminución de clientes atendidos 65,59	73
c)	Causa Posible 3: Cuellos de botella 24,9 % y Calidad de Pedidos 58,1	74
3.4.	Desarrollo de Propuestas de Mejoras en el Proceso Gestión Comercial	75
3.4.1.	Mejora 1: “Implementación de metodologías Lean: Análisis de Valor, estandarizar tiempos de trabajo y la eliminación de cuellos de botella	75
3.4.1.1.	Análisis de Valor de las actividades	75
a)	Resultados después de la mejora 1 en las actividades del proceso de gestión comercial	87
b)	Resultados después de la mejora 1 en los indicadores del proceso de gestión comercial:	90
3.4.2.	Mejora 2: “Ejecución de inteligencia de mercadeo e implementación de metodología Customer Relationship Management”	91
a)	Resultados después de la mejora 2 en los indicadores y actividades del proceso de gestión comercial:	109

3.4.3.	Mejora 3 “Plan de implantación de gestión de abastecimiento con metodologías ABC y JIT”:	109
a)	Resultados después de la mejora 3 en las actividades e indicadores del proceso de gestión comercial	122
3.4.4.	Nuevos Indicadores de la Organización	125
3.4.5.	Cuadro Comparativo de Indicadores (Antes y Después de la Mejora)	126
3.5.	Análisis Costo Beneficio	127
3.5.1.	Presupuesto de Inversión	127
3.5.2.	Costos fijos de Sucursal Chiclayo para la evaluación financiera	128
3.5.3.	Ventas proyectadas Sucursal Chiclayo	129
3.5.4.	Flujo de caja Proyectado	130
3.5.5.	Análisis Costo/ Beneficio	131
3.5.6.	Periodo de Recuperación	131
3.6.	Planes de Acción para la Mejora propuesta	133
IV.	CONCLUSIONES	134
V.	LISTA DE REFERENCIAS	136
VI.	ANEXOS	139
7.1.	Anexos:	139
7.1.1.	Anexo N°01: Formato actual para el Informe de Trabajo de Campo.	139
7.1.2.	Anexo N°02: Formato actual para la planificación de actividades mensuales de Marketing.	140
7.1.3.	Anexo N°03: Registro de Gastos de Inversión para actividades de Marketing en el periodo 2017-2018.	141
7.1.4.	Anexo N°04: Formato actual para la gestión de Cartera de clientes.	142
7.1.5.	Anexo N°05: Captación de prospectos del periodo 2016-2018.	143
7.1.6.	Anexo N°06: Demanda Real – Detalle mensual del periodo 2016-2018.	143
7.1.7.	Anexo N°07: Formato actual de encuesta de Satisfacción al cliente.	144
7.1.8.	Anexo N°08: Consolidado de Resultados de Encuestas de Satisfacción al cliente, periodo 2017-2018.	145
7.1.9.	Anexo N°09: Volumen Histórico de ventas y cumplimiento.	146
7.1.10.	Anexo N°10: Efectividad de cumplimiento captación de prospectos.	147
7.1.11.	Anexo N°11: Porcentaje de crecimiento de Margen bruto 2016-2018.	148
7.1.12.	Anexo N°12: Indicador de clientes atendidos 2016-2018.	149
7.1.13.	Anexo N°13: Indicador de productividad de la mano de obra.	150
7.1.14.	Anexo N°14: Indicadores actuales de eficiencia por actividad del proceso.	151
7.1.15.	Anexo N°15: Devolución de pedidos durante el periodo 2016-2018.	152
7.1.16.	Anexo N°16: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2016: ..	153
7.1.17.	Anexo N°17: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2017: ..	153
7.1.18.	Anexo N°18: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2018: ..	154
7.1.19.	Anexo N°19: Calidad de pedidos durante el periodo 2016-2018:	155
7.1.20.	Anexo N°20: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2016:	156
7.1.21.	Anexo N°21: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2017:	156
7.1.22.	Anexo N°22: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2018:	157
7.1.23.	Anexo N°23: Análisis ABC rubro Camiones y Volquetes periodo 2017	158
7.1.24.	Anexo N°24: Análisis ABC rubro transporte urbano del periodo 2017:	159

7.1.25.	Anexo N°25: Manual de procedimientos, después de la implementación de la mejora para el proceso de gestión comercial.	160
7.1.26.	Anexo N°26: población para encuesta: “Informe de ventas provincia de Chiclayo -acumulado julio 2018- ASOCIACION AUTOMOTRIZ DEL PERU (AAP)165	
7.1.27.	Anexo N°27: Cotizaciones de proveedores para el sistema CRM.	169
7.1.28.	Anexo N°28: Histórico de ventas de todas las sucursales de la empresa Diamante del Pacifico SA., periodo: 2016-2018	172
7.1.29.	Anexo N°29: Validación de encuesta por expertos	173
7.1.30.	Anexo N°30: Muestras intercaladas de encuestas aplicadas para mejora 2 .	177
7.1.31.	Anexo N°31: Resultado general de las encuestas del estudio de mercadeo.	183
7.1.32.	Anexo N°32: Entrevistas de Benchmarking aplicadas a 3 empresas de sector automotriz de la ciudad de Chiclayo.....	184
7.1.33.	Anexo N°33: Plantilla de Excel que utiliza la empresa para sus aprovisionamientos y control de stock.....	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Simbología del diagrama analítico	24
Figura 2: Modelo de cursograma analítico.....	24
Figura 3: Número recomendados de ciclo de observación	26
Figura 4: Fachada de sede Chiclayo, Empresa Diamante del Pacifico SA	30
Figura 5: Estructura Organizacional de la empresa Diamante del Pacifico SA.....	31
Figura 6: Participación de camiones y volquetes	37
Figura 7: Participación de Transporte Urbano	38
Figura 8: Diagrama de flujo de Actividades del Proceso de Gestión Comercial de la empresa.	50
Figura 9: Demanda Real periodos 2016-2018 empresa	57
Figura 10: Índice de captación de clientes durante el periodo 2016-2017.....	60
Figura 11: Diagrama Ishikawa de la empresa.	70
Figura 12: Matriz de operacionalidad	72
Figura 13: Diagrama de flujo mejorado del proceso de gestión comercial de la empresa.....	88
Figura 14: Modelo de estructura de la encuesta de Inteligencia de Mercado	93
Figura 15:Correo con formulario simple para la medición NPS.....	100
Figura 16: Correo con formulario simple para la medición NPS.....	101
Figura 17: Pronóstico de Ingresos, considerando un 5% de aumento.....	103
Figura 18: Pronóstico de Ingresos, considerando un 10% de aumento.....	104
Figura 19: Resultados pregunta 4 de la inteligencia de mercado realizada 2018.	105
Figura 20: Resultados pregunta 5 de la inteligencia de mercado realizada 2018.	105
Figura 21: Plano actual de la sucursal Chiclayo de la empresa Diamante del Pacifico.	116
Figura 22: Plano propuesto para la sucursal Chiclayo	119
Figura 23: Plantilla de stock propuesta para la empresa Diamante del Pacifico SA.	121
Figura 24: Plantilla de stock propuesta para la empresa– Acciones permitidas	121
Figura 25: Proyección de Ingresos sucursal Chiclayo, empresa Diamante del Pacifico.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de la empresa Diamante del Pacifico SA.....	31
Tabla 2: Portafolio de vehículos que comercializa la empresa: Camiones- Volquetes	35
Tabla 3: Portafolio de vehículos que comercializa la empresa: Transporte Urbano.....	36
Tabla 4: Entradas directas para la utilización en la gestión comercial de la empresa.....	39
Tabla 5: Principales entradas indirectas para el proceso de gestión comercial.....	40
Tabla 6: Clasificación de la mano de obra de la empresa.	40
Tabla 7: Relación de equipos utilizados en el área comercial de la empresa.....	41
Tabla 8: Muestras del Proceso actual de la empresa.	52
Tabla 9: Flujograma Analítico de actividades del proceso comercial	53
Tabla 10: Actividades del proceso comercial NVA y VA	54
Tabla 11: Nivel actual de eficiencia en las actividades del proceso comercial.....	55
Tabla 12: Tipo de clientes, según clasificación interna de la empresa	56
Tabla 13: Demanda de vehículos anual periodos 2016-2018 de la empresa.	57
Tabla 14: Resultados de encuestas aplicadas por la empresa: 2017-2018	58
Tabla 15: Registro de prospectos captados en el periodo 2016-2018	59
Tabla 16: Resultado de eficiencia de cumplimiento de ventas de la empresa.	60
Tabla 17: Resultado de cumplimiento captación de prospectos	61
Tabla 18: Resultado de Margen bruto de la empresa	62
Tabla 19: Porcentajes de clientes atendidos de la empresa	62
Tabla 20: Resultados del nivel de satisfacción de la empresa:	63
Tabla 21: Porcentajes de devolución de pedidos de la empresa.	64
Tabla 22: Gastos de Devolución de pedidos de la empresa	64
Tabla 23: Registro de motivos de devoluciones.....	65
Tabla 24: Calidad de pedidos de la empresa durante el periodo 2016-2018.....	65
Tabla 25: Indicador de productividad de la mano de obra de la empresa	66
Tabla 26: Indicador actual de tiempos de las actividades del proceso comercial	66
Tabla 27: Cuellos de botella en las actividades del proceso comercial	67
Tabla 28: Resumen de indicadores Actuales de la empresa.....	68
Tabla 29: Análisis de la Información del proceso comercial de la empresa	69
Tabla 30: Problema detectado y sus causas correspondientes	71
Tabla 31: Actividades actuales del proceso de gestión comercial de la empresa:	76
Tabla 32: Indicadores actuales de resultados de tiempo de la empresa:	77
Tabla 33: Mejora de tiempos de Actividades de VA	78
Tabla 34: Mejora de tiempos de Actividades de NVA	79
Tabla 35: 5W+H de actividad eliminada 1 y 2.....	81
Tabla 36: 5W+H de actividad eliminada 3.....	82
Tabla 37: 5W+H de actividad eliminada 4.....	83
Tabla 38: 5W+H de actividad eliminada 5.....	84
Tabla 39: 5W+H de actividad eliminada 6.....	85
Tabla 40: 5W+H de actividad eliminada 7.....	86
Tabla 41: Flujograma analítico mejorado del proceso comercial.	87
Tabla 42: Tabla de actividades del nuevo proceso comercial, de VA y NVA:.....	89
Tabla 43: Impacto al indicador de tiempo de actividades y cuellos de botella:.....	90
Tabla 44: Costos de la propuesta de mejora N°1 empresa.	90
Tabla 45: Datos para la muestra de la Inteligencia de Mercado	92

Tabla 46: Análisis de Resultados de Pregunta N°1	94
Tabla 47: Análisis de Resultados de Pregunta N°2.....	95
Tabla 48: Análisis de Resultados de Pregunta N°3.....	96
Tabla 49: Análisis de Resultados de Pregunta N°4.....	97
Tabla 50: Análisis de Resultados de Pregunta N°5.....	98
Tabla 51: Estimado de ingresos en los siguientes 3 años, asumiendo un crecimiento de 5%, por NPS para la empresa.	102
Tabla 52: Estimado de ingresos en los siguientes 3 años, asumiendo un crecimiento de 10%, por NPS para la empresa.	103
Tabla 53: Indicadores Actuales de resultados y de gestión de la empresa.....	106
Tabla 54: Comparativo de cotizaciones de proveedores de sistemas CRM:.....	107
Tabla 55: Comparativo de alcance de indicadores de los proveedores de sistemas CRM.....	108
Tabla 56: Indicadores mejorados con propuestas para mejora 2:	109
Tabla 57: Calidad de pedidos actuales de la empresa periodo 2016-2018.....	110
Tabla 58: Cuellos de botella del proceso y tiempos del proceso de gestión comercial	111
Tabla 59: Análisis ABC por ventas y rotación del rubro Camiones- Volquetes.....	112
Tabla 60: Análisis ABC por ventas y rotación del rubro Transporte Urbano.....	113
Tabla 61: Resumen de análisis y propuesta de aprovisionamiento inicial:	114
Tabla 62: Criterio de selección según el ABC, para aprovisionamiento de vehículos:	114
Tabla 63: Datos de la distribución actual de áreas de la empresa:	115
Tabla 64: Cálculo de vehículos aprovisionar según capacidad disponible:	117
Tabla 65: Distribución propuesta de áreas de la sucursal según vehículos aprovisionar:.....	117
Tabla 66: Aumento de indicador de calidad de pedidos después de la mejora:	122
Tabla 67: Escenario del Costo 1 de la implementación del sistema de abastecimiento:	122
Tabla 68: Escenario del Costo 2 de la implementación del sistema de abastecimiento:	123
Tabla 69: Resumen de Nuevos indicadores de la empresa.	125
Tabla 70: Comparativo de indicadores Actuales- Nuevos de la empresa.	126
Tabla 71: Costos de Inversión Anual de Mano de Obra.	127
Tabla 72: Costos de inversión Inicial, Mejoras 2 y 3.....	128
Tabla 73: Total Presupuesto de Inversión de las mejoras propuestas:	128
Tabla 74: Costos de la Sucursal Chiclayo, empresa Diamante del Pacifico SA.....	129
Tabla 75: Ingresos proyectados de la empresa Diamante del Pacifico sucursal Chiclayo.....	129
Tabla 76: Flujo de caja de la propuesta, proyectado a 5 años:	130
Tabla 77: Costo - Beneficio de las propuestas:	131
Tabla 78: Periodo de recuperación de la Inversión de las Mejoras.....	132

I. INTRODUCCIÓN

Dado el vertiginoso panorama actual en el cual compiten las empresas automotrices en el mercado nacional, estas se ven en la necesidad continua de desarrollarse y ser más competitivas, tener la flexibilidad suficiente para seguir creciendo y adaptarse. Para ello, en primer lugar, las compañías importadoras y concesionarios a nivel nacional deben asegurar a sus clientes con la conformidad de sus servicios; y, paradójicamente, existen pocas organizaciones con esta visión, es decir con un enfoque serio y claro al consumidor, es por esto que la mayoría de las empresas no logran, o no creen en la necesidad de mejorar en todos sus procesos, por lo que no han logrado adaptarse en el mercado actual para responder de manera audaz a la exigente demanda.

Las compañías automotrices buscan cada día más evolucionar, avanzar y mejorar sus procesos, con una mejora de tecnología, procesos de abastecimiento y logística integrados, pero solo unas cuantas empresas, por no decir muy pocas, enfocan también su evolución incluyendo una mejora total o parcial de forma continua en sus procesos comerciales, acción fundamental en todo negocio, la gestión comercial es la fuente generadora del ingreso económico y permite el crecimiento como organización. El crecimiento debe ir siempre acompañado de la pregunta “¿y qué es lo que mi cliente quiere?” puesto que, si mi producto no es más de lo que la demanda pide, mi crecimiento puede quedar reflejado en almacenes llenos de productos sin vender, esto es lo que el mercado automotriz actualmente exige. [1]

Esta investigación, toma como objeto de estudio la situación actual de la empresa Diamante del Pacífico SA sucursal Chiclayo, empresa dedicada a la importación de vehículos chinos de transporte urbano y de carga pesada, la cual se encuentra frente a un problema de ingresos que no está percibiendo en los últimos años, pues en el último periodo sus pérdidas económicas registradas fueron de \$700 280, debido a las diversas fallas en sus sistemas de organización y oportunidades de mejoras encontradas el proceso de gestión comercial y logística, por causas como capacitación del personal, herramientas tecnológicas, tiempos de espera prolongados para sus clientes y otros puntos que se detallan en el desarrollo de esta investigación mediante la herramienta del diagrama Ishikawa para determinar el problema por el que atraviesa la empresa.

Debido a la eminente necesidad de la empresa en mejorar su proceso actual de gestión comercial; observa que dicha gestión no está estratégicamente planificada con los recursos necesarios, generando escasa eficacia y eficiencia en la compañía. Además, la falta de organización de acuerdo a las funciones del personal y los tiempos de esperas prolongados para

las entregas de vehículos, contribuyen a una elevada pérdida de clientes, causa principal del decline de las ventas de la empresa, generando la escasez de ingresos; por lo que la propuesta que se planteó en el presente estudio, permitirá efectuar una óptima gestión en el área comercial, y minimizar los ingresos no percibidos por la empresa mejorando su proceso comercial. Con esta investigación se pretende responder a la pregunta ¿La propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico S.A. – sucursal Chiclayo, minimizará sus ingresos no percibidos?, teniendo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora en su proceso de gestión comercial que permita minimizar los ingresos que no se están percibiendo en la empresa.

Para desarrollar el objetivo de esta investigación, se debe de realizar un enfoque amplio de la situación actual, por esto, se planteó como objetivos específicos iniciar con un diagnóstico general en el proceso de gestión comercial, en donde se llegó a detectar la problemática real después de dicho análisis. A partir de ello, la investigación también tiene como segundo objetivo proponer una mejora en su proceso de gestión comercial a través del desarrollo de metodologías que han permitido demostrar verdaderos incrementos en sus ingresos, estos se detallan en la descripción de los resultados, siendo los indicadores de resultados y de gestión los que demuestran la minimización de los ingresos que no está percibiendo la empresa. Por último, también se planteó en el desarrollo de la propuesta, la complementación del trabajo en el área comercial con la metodología Customer Relationship Management (CRM), la misma que tiene como objetivo establecer una relación fluida entre los clientes, con la fidelización y sin flujo de pérdida de datos de los mismos, llevar orden y una conexión sistemática de la información. [2]

Con respecto al aspecto económico de esta propuesta, se presentó en su desarrollo, un análisis específico del costo- beneficio que generara esta mejora en un plazo determinado de tiempo, como tercer objetivo de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

In 2016 Y. Perez [3]; in his research "The continuous improvement of processes in an organization strengthened by the use of decision support tools", aimed to design a procedure that allows organizations to maintain a systematic control over their processes; evaluating them and determining those that need to be improved and planning the actions required to achieve it. To achieve a more efficient decision making, a set of both qualitative and quantitative techniques were proposed, which can be used according to the criteria of the people who apply the procedure and the type of information that is handled. The proposed tool was applied in an automotive company evidencing considerable improvements. It began with an exploratory study, then a descriptive study and finally an explanatory study, through the application of the methodologies: analytical-synthetic, historical-logical, information was collected from primary and secondary sources and as results a set of specific procedures were designed , among which the employees stand out for: the prioritization and selection of the processes to be improved, the definition of the improvement team and the prioritization of the main problems of the process object of the improvement project. As a result, a procedure was proposed that allows, through the use of decision-making techniques, to be applied in the business field, to improve its management, based on an improved process that takes into account the interests of the company and its internal and external clients.

En 2016 Y. Perez [3]; en su investigación “La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones”, tuvo como objetivo diseñar un procedimiento que le permita a las organizaciones mantener un control sobre sus procesos; evaluándolos y determinando aquellos que precisen ser mejorados planificando acciones requeridas para conseguirlo. Para lograr una toma de decisiones más eficiente se propusieron un conjunto de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales fueron utilizadas según el criterio de las personas que aplicaron el procedimiento y el tipo de información que se manejó. La herramienta propuesta se aplicó en una empresa automotriz evidenciándose mejoras considerables. Se inicio con estudio exploratorio, luego un estudio descriptivo y finalmente un estudio explicativo, mediante la aplicación de la metodologías: Analítico- sintético, histórico-lógico, la información se recolecto de fuentes primarias y secundarias y como resultados se diseñaron un conjunto de procedimientos específicos, entre los que se destacan los empleados para: la priorización y selección de los procesos a mejorar,

la definición del equipo de mejora y la priorización de los problemas principales del proceso objeto del proyecto de mejora. Como resultado se propuso un procedimiento que permite, mediante la utilización de técnicas para la toma de decisiones, ser aplicado en el ámbito empresarial, para mejorar su gestión, a partir de un proceso mejorado que tiene en cuenta los intereses de la empresa y de sus clientes internos y externos.

In 2017, J. Ponce [4]; in your investigation “Commercial management and its influence on the growth of Manabí hotels” the objective was to establish that commercial management has an influence on the growth of SMEs in the sector studied. 246 surveys were applied to the managers / administrators of these companies. The research method is logical inductive complete that is the reasoning that starts from particular cases and is raised to general knowledge, through the validation of a general hypothesis and three specifics, using the statistical software SPSS 21. The test of Cronbach's Alpha to validate the instrument, it gave a 0.994, meaning that there is a high level of reliability in the data collected; the Spearman's Rho in the general hypothesis is of 0.966 evidencing a significant positive correlation level, with reliability close to 1. The result is that it was established that the commercial management has influence on the growth of the SMEs of the hotel sector of the province of Manabí, based on the correlation results of the statistical software. It is important that marketing is practiced in the hotel SMEs of Manabí, and thus unfold actions that improve the commercial management, which must go from the creation of products, competitive and attractive prices, focus on developing new market niches (squares), advertising their proposals, which must be accompanied by communication campaigns that link the benefits of the province of Manabí as a tourist destination.

En 2017, J. Ponce [4]; en su investigación “La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí” tuvo como objetivo establecer que la gestión comercial tiene influencia en el crecimiento de las PYMES del sector estudiado. Se aplicaron 246 encuestas a los gerentes/administradores de estas empresas. El método de investigación es lógico inductivo completo que es el razonamiento que parte de casos particulares y se eleva a conocimientos generales, a través de la validación de una hipótesis general y tres específicas, utilizando el software estadístico SPSS 21. La prueba de Alfa de Cronbach para validar el instrumento arrojó un 0.994, significando que existe un alto nivel de confiabilidad en los datos recabados; el Rho de Spearman en la hipótesis general es de 0,966 evidenciando un nivel de

correlación positiva significativa, con confiabilidad cercana a 1. El resultado es que se logró establecer que la gestión comercial tiene influencia en el crecimiento de las PYME del sector hotelero de la provincia de Manabí, con base en los resultados de correlación del software estadístico. Es importante que se practique el marketing en las PYME hoteleras de Manabí, y así desdoblarse acciones que mejoren la gestión comercial, que deben ir desde la creación de productos, precios competitivos y atractivos, concentrarse en desarrollar nuevos nichos de mercado (plazas), publicitando sus propuestas, las cuales deben estar acompañadas de campañas comunicacionales que vinculen las bondades de la provincia de Manabí como destino turístico.

En 2017, F. Simonato [5], en su ensayo “La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias”, tuvo como objetivo presentar una propuesta para la gestión del área comercial a través de la elaboración y la generación de experiencias con la creación de valor en los mercados que las organizaciones sirven. Se hace un análisis de la función de la gerencia comercial describiendo el tipo de cultura de innovación que prima en las empresas que gestionan las experiencias y también se plantean las estructuras ambidiestras en las organizaciones, la influencia e impacto de las funciones de exploración en la gerencia comercial cuando crean y gestionan distintos tipos de experiencias. Se incluye la temática dentro del modelo de negocio. Se describen las capacidades dinámicas necesarias de las gerencias comerciales que gestionan experiencias. Se presentan los resultados de la primera investigación sobre experiencias del visitante a los museos argentinos y una descripción del tipo de comprador llamado "experiencial" de la industria del retail latinoamericana y los distintos segmentos de clientes pueden querer diferentes niveles de implicación, niveles que afectarán al significado atribuido al evento por cada cliente. Aquí el área comercial debe profundizar el estudio de las dimensiones y dominios de las experiencias, junto con una nueva disciplina que es el neuromarketing para poder interpretar fehacientemente los significados en los clientes.

En 2015, Grimaldo et al. [6]; en su estudio científico titulado: “Análisis de métodos y tiempos: Empresa textil Stand Deportivo”, llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa y quiso detectar cuellos de botella de su proceso de producción. Para esto tuvo que efectuar la ingeniería métodos, para el proceso de fabricación de los productos de gran demanda. Después de la aplicación del método se logró estandarizar el tiempo del proceso de producción de una camiseta estampada con un tiempo de 74,68 min. Así mismo, se encontró la existencia de demoras en dicho proceso, a causa de los tiempos prolongados de transportes, producto de los 25,02 m que recorre el producto desde el almacenamiento de la materia hasta

el almacenamiento de producto terminado. De esta forma, se pudo comprobar que el tiempo estándar del proceso, está directamente relacionado con la correcta distribución de la planta, y al no tener los espacios adecuados para el tránsito de materiales, personal e insumos, el ciclo de producción se incrementa en 2,63 minutos frente al tiempo estándar, y en efecto, se da una disminución de la capacidad productiva del producto.

En 2016, M. Mirosalva [7]; en su investigación: “Estandarización: una de las herramientas de la mejora continua” determina que una de las técnicas de ingeniería para alcanzar una inmediata mejora continua es la normalización de tiempos, el cual logra diversos beneficios como la pronta formación de los operarios, la minimización de accidentes por lesiones, rápida solución de problemas. Así mismo, el autor manifiesta que la normalización, ha vuelto a las organizaciones muy competitivas durante la historia de la ingeniería, pues lograron minimizar costos y atender mayores demandas de productos. El objetivo de la presente investigación fue demostrar que la estandarización es una gran herramienta de mejora para las organizaciones. Los beneficios también suelen ser la documentación del proceso actual, la disminución de la variabilidad, los operarios, minimización en lesiones y esfuerzo, así como un punto de partida para las operaciones de mejora. Así mismo, la estandarización agrega la cultura, un elemento muchas veces olvidado, pero de gran vitalidad para cualquier compañía. También, el trabajo estandarizado en una herramienta de constante aprendizaje que brinda gran soporte a las auditorías, fomenta la solución de problemas y conflictos de procesos, y, sobre todo, está siempre involucrando a los colaboradores en el desarrollo del yoka-poka.

2.2. Base Teórico Científicas:

2.2.1. Procesos

Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” [8].

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

2.2.1.1. Proceso de Gestión Comercial.

“Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales.” [8] Esta definición, reconoce que la gestión comercial es

un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing [9]. Koontz [10] indica que es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas.

Es importante señalar que, entre las definiciones se encuentra la de James y Stoner [11] quienes la identifican como: “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

2.2.1.2. Mejora del proceso de gestión comercial:

Los procesos de mejora se aplican de manera gradual y ordenada, de modo que se involucren a todas las personas de la empresa y se busquen las soluciones optimas a aquellos procesos que no funcionan [12]. Estas mejoras en los procesos se llevan a cabo cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Existe un problema de calidad.
- Se requiere mejorar la distribución de las áreas de actividad.
- Es necesario reducir el tiempo de preparación de las áreas de actividad y de los equipos.
- Se necesita disminuir el tiempo de respuesta de los clientes.
- Se desea reducir los gastos de operación.
- Es preciso mejorar el orden y la limpieza.
- Se ha de reducir una variabilidad de una característica de calidad.
- Es necesario hacer eficiente el uso de los equipos.

Para la implementación de los procesos de mejora continua existen numerosas metodologías aplicables como: Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen, SCOR [12].

2.2.2. Elementos de la Gestión Comercial

2.2.2.1. La Empresa

La empresa es una unidad económica que se crea con el fin de obtener un beneficio a través del ejercicio de una actividad empresarial. También, la podemos definir como una unidad de producción, cuyo objetivo es crear o aumentar la utilidad de los bienes, para satisfacer las necesidades humanas y sociales. La empresa, para conseguir sus objetivos, tiene que realizar unas funciones que forman parte de su gestión interna y están relacionadas directa o indirectamente con la actividad principal. [13] Las principales funciones de la empresa son: función técnica, comercial, financiera, social y administrativa.

2.2.2.2. Planificación Comercial

“Por planificación comercial debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control.” [14]

Toda empresa, dentro de sus funciones necesita desarrollar una planificación comercial, que le permita analizar las posibles oportunidades y amenazas de una empresa para así poder crear una estrategia que las contrarreste y aprovechar las oportunidades que se presenten.

2.2.2.3. Gestión de stock

Las empresas manejan mercancía y ésta debe estar sometida a una vigilancia permanente para evitar carencias o excesos que repercutan en el servicio al cliente. Por esta razón, disponer de un mecanismo de control de las existencias es algo absolutamente necesario, tanto para realizar la contabilidad como para hacer una gestión correcta del surtido y de los stocks. [15]

Parte importante de la gestión comercial, es tener el control sobre los productos del negocio, administrarlos de manera eficiente para permitir tomar adecuadas decisiones.

2.2.2.4. Control de Gestión

El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. [16]

El control de la gestión es una de las herramientas fundamentales para que una empresa logre sus objetivos, al mando de una buena dirección comercial junto con un gran conocimiento del mercado y el entorno de la empresa.

2.2.2.5. Fidelización de Clientes

“La fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.” [17].

Existen estudios que señalan que una mejor comprensión del cliente provoca cambios positivos en la gestión del portfolio [18], [19], [20]; y en los resultados de ventas [21], [22]. Y para detectar nuevas oportunidades de mercado es fundamental el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes clave del entorno [23], [24]; es decir, un enfoque de gestión con visión de equipo que busca cogenerar valor entre todos los grupos de interés o stakeholders. Por consiguiente, el cambio de paradigma por parte del equipo comercial implica enfocar su estrategia, gestión y esfuerzos de ventas a los segmentos o perfiles de clientes con mayor potencial de rentabilidad para el negocio y fidelizarlos.

2.2.2.6. Procesos de Ventas

“El proceso de ventas consiste en establecer los pasos que permiten la transformación de un cliente potencial en efectivo y en definir las tareas clave de la red de ventas para hacer avanzar este proceso.” [25]. Principales procesos: prospección de clientes, acercamiento previo, acercamiento, presentación, manejo de objeciones y cierre [26].

2.2.3. Ingresos

Un ingreso es el incremento patrimonial. Será ingreso aquello que la ley considere como tal; estos se deben percibir en efectivo, bienes, servicios o de cualquier otro tipo. En servicios solo existen cuando la ley lo determina en forma precisa, es decir cuando a cambio de un servicio o bien se adquiere el derecho a disfrutar de otro [27]. Las ventas es un tipo de ingreso derivado de las ventas de productos que constituye el objetivo principal de toda empresa.

2.2.3.1. Ingresos percibidos

Los ingresos se consideran percibidos cuando se encuentren a disposición del beneficiario aun cuando este los haya cobrado en efectivo o en especie [28]. Los ingresos no percibidos vienen a ser todo lo que no se ha podido contabilizar por motivos de devoluciones u otros factores dentro o fuera de los procesos de la empresa.

2.2.3.2. Ingresos no percibidos

Si los ingresos percibidos son aquellos que se encuentran a disposición del beneficiario sea cuando este lo cobre en efectivo o en especie [28]; entonces el ingreso no percibido viene a ser

todo lo contrario, es decir aquel ingreso que nunca cobro por diferentes razones y no puede ser contabilizado.

2.2.4. Metodologías para mejoras continuas en la Gestión Comercial

2.2.4.1. Metodología de Mejora

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas. El proceso de mejoramiento continuo es un medio efectivo para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero que este a su vez es pagado por el cliente. El mejoramiento de la calidad del servicio que se les presta a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permita a la empresa estar mejor posicionadas en el mercado [29]

2.2.4.2. Análisis por cursogramas analíticos:

Un cursograma permite representar gráficamente procedimientos, constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas. A través de los cursogramas se puede determinar si la descripción del procedimiento es completa, detectar errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones de tareas a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes [30].

Los símbolos y esquematización que utiliza son los siguientes [30]:

Símbolo	Denominación	Descripción
○	Operación	Indica que se altera el estado de un elemento con el que se está trabajando. En procedimientos administrativos, brindar información, emitir un formulario, etc.
□	Inspección	Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas conforme a especificaciones preestablecidas.
⇒	Transporte	Indica el traslado físico de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro. En procedimientos administrativos el traslado de un formulario.
D	Espera	Indica que hay un elemento dado detenido esperando a que se produzca un acontecimiento determinado. Periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea en los trabajadores, materiales o equipo
▽	Almacenamiento	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén según un criterio determinado de clasificación.

Figura 1: Simbología del diagrama analítico

Fuente: Sistemas de información III

CURSOGRAMA ANALITICO DE PROCESO								
Diagrama N°	Actividad					Actual	Propuesta	Economía
Proceso:	Operación	○						
	Transporte	⇒						
Actividad:	Espera	D						
	Inspección	□						
Método: Actual/Propuesto	Almacenamiento	▽						
	Tiempo							
Realizado por:	Distancia							
Descripción	Símbolo					Distancia	Tiempo	
	○	⇒	D	□	▽			
Almacén Emite Solicitud de Compras por duplicado							10 min.	
Envía original a Compras						115	5 min.	
Archiva el duplicado por fecha						5	3 min.	
Compras Consulta el fichero de Proveedores								
Emite Pedido de Cotización por duplicado						2	10 min.	
Archiva el duplicado del Pedido de Cotización y el original de la Solicitud de Compras por número de Solicitud						2	12 min.	
						3	5 min.	
Total						127	45 min.	

Figura 2: Modelo de cursograma analítico

Fuente: Sistemas de información III

2.2.4.3. Metodología LEAN

Según M. Rajadell [31]: La metodología lean manufacturing tiene por objetivo la eliminación del despilfarro, mediante la utilización de una colección de herramientas (TON, 5S, SMED, trabajo estandarizado, Kaizen, Just in Time, VSM, etc.), que se desarrolla fundamentalmente en Japón. Los pilares del lean manufacturing son: la filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios.

a) Trabajo Estandarizado

De acuerdo a lo mencionado por Locher D. [32]: El trabajo estandarizado hace referencia al conjunto de procedimientos que definen el mejor método posible de trabajar para que todos los operarios desarrollen de la misma manera los distintos procesos de fabricación y ensamble, lo cual facilita el éxito para la obtención de altos niveles de productividad, calidad y seguridad. Para conseguir un trabajo estandarizado se consideran las siguientes líneas de actuación:

- Trabajar con los operarios para determinar los métodos de trabajo más eficientes y llegar a un consenso, porque éstos no deben imponerse de forma autoritaria.
- Contemplar las mejores propuestas por los operarios (ideas kaizen).

Adherirse al takt time como unidad crítica de medición del trabajo estandarizado. No debe intentarse acomodar los cambios en el takt time haciendo cambios sustanciales en las cargas de trabajo individuales. Cuando el takt time se reduce, racionalizar el trabajo y añadir empleados si es necesario, cuando aumenta, asignar menos operarios al proceso.

Los pasos para crear trabajo estandarizado en un entorno de oficinas y servicios son los siguientes [32]:

- Identificar las actividades que se llevan a cabo en un área.
- Priorizar dichas actividades por orden de importancia (opcional).
- Para cada actividad clave, identificar un equipo de individuos que establezcan el trabajo estandarizado.
- Observar el proceso actual, identificar las diferencias existentes entre los miembros que lo llevan a cabo y detectar oportunidades para racionalizarlo.
- Obtener el consenso sobre “mejores prácticas”.
- Documentarlo de forma sencilla y visual.
- Formar y entrenar a los empleados en el nuevo trabajo estandarizado.
- Controlar la efectividad, los problemas y el cumplimiento.

Estudio de tiempos estandarizados según estudio “*Time study Manual de los Erie Works de General Electry Company*”, desarrollados bajo la guía de Albert E. Shaw [33] , gerente de administración del salario, la cual nos muestra una tabla en la que determina el número de ciclos de observación, según el tiempo de ciclo observado preliminarmente.

Tiempo de ciclo (minutos)	Número recomendado de ciclos
0,10	200
0,25	100
0,50	60
0,75	40
1,00	30
2,00	20
2,00 – 5,00	15
5,00 – 10,00	10
10,00 – 20,00	8
20,00 – 40,00	5
40,00 – a mas	3

Figura 3: Número recomendados de ciclo de observación

Fuente: Albert E. Shaw.

2.2.4.4. Gestión de Abastecimiento

La función de abastecimiento es la encargada de suministrar los recursos para el sistema productivo, para asegurarse su funcionamiento, le proporciona del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación.

Otra definición [35] expresa que el abastecimiento es una de las etapas de lo que suele llamarse “Cadena de Suministro”. En términos generales este concepto engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para satisfacer su demanda.

a) Análisis ABC

El análisis ABC es una metodología de carácter matemático de la regla general que consiste en distinguir lo esencial de lo accesorio, lo que es importante de lo que es menos. El interés del análisis ABC consiste en introducir una precisión rigurosa mediante la identificación de cada elemento, analizado en el lugar que le corresponde. Permite, cuando los artículos a tratar son

muy numerosos y su incidencia en una determinada característica bastante dispar, clasificar éstos por orden de importancia [36] .

La utilidad de la clasificación ABC se extiende a diferentes campos de la empresa siempre que se pretenda priorizar en relación con una característica (variable) definida. Se pueden señalar como posibles áreas de aplicación las siguientes [36]:

- ✓ La clasificación de productos de compra en función del coste o del beneficio que se obtiene por su venta.
- ✓ La clasificación de proveedores en función de su volumen de compras, de su comportamiento respecto a la calidad, de sus cumplimientos en las entregas, etc.
- ✓ La clasificación de productos almacenados de acuerdo con sus costes, su rotación, sus características, su precio, etc.
- ✓ La clasificación de clientes por el interés que presentan en función del volumen de compras, etc.
- ✓ La clasificación de gastos e inversiones en función de sus cuantías.
- ✓ La clasificación de la eficiencia de las instalaciones en función de fallos, reparaciones, mantenimiento, etc.
- ✓ La clasificación del personal en función del absentismo.
- ✓ Clasificación de funciones desde el tiempo de ejecución u otros puntos de referencia [36].

b) Just in Time (JIT)

La metodología Justo a Tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en fábricas con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y las cantidades debidas: “Hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita”. “El JIT es una filosofía que define la forma en que debería gestionarse el sistema de producción”. Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. [37]

Otro concepto que define al JIT: “es una filosofía industrial que se concentra en eliminar los costos que se originan de todas las actividades internas y externas y que no añaden valor al producto o servicio de una organización” [38]. Este concepto Justo a Tiempo y sus reglas se relacionan corrientemente con procesos de manufactura, pero pueden ser aplicados a toda actividad en que se requieran mejoras, reducciones de tiempo, incremento de productividad o simplemente simplificación de procesos. El mercadeo ha probado ser una disciplina donde tiene amplias aplicaciones a los sistemas Justo a Tiempo, como es el caso de la selección y

capacitación del personal de ventas, desarrollo de campañas de publicidad, programas de telemarketing, etc.

El JIT tiene 4 objetivos esenciales, según Caldas, Francisco [39]:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

La metodología JIT le proporciona a la empresa una ventaja competitiva en el mercado mediante la aplicación de diversas técnicas mencionadas, según Heizer y Render [40]:

- El desarrollo de los proveedores permite una entrega puntual de las partes con la calidad necesaria para que el proceso productivo siga su curso sin retrasos y en el momento requerido.
- La buena organización del área de trabajo es una herramienta fundamental; a su vez la implantación de maquinaria flexible y células de trabajo que ayudan a mejorar la entrega de los productos.
- Programación de la producción nivelada y una información proactiva con los proveedores. Aplicación de sistema pull a través de Kanban.
- Mantenimiento preventivo rutinario con el apoyo de la información proporcionada por el operario, es el primer usuario de la máquina y quien observa mejor los desperfectos. Esto permite una capacidad integral de la maquinaria para su labor de producción sin defectos ni demoras.
- Empleados con capacidad de toma de decisiones. Empowerment.
- Pero fundamentalmente, no es posible realizar ningún cambio en el cuerpo si la cabeza no es la primera en imponerlo. Apoyo total de la administración y gerencia hacia la filosofía [40].

2.2.4.5. Metodología Customer Relationship Management (CRM)

P. Reinares [41], manifiesta con respecto al CRM (*Customer Relationship Management – Gestión de las Relaciones con los clientes*) que es una metodología estratégica mas no un concepto tecnológico, cuyo objetivo es optimizar la satisfacción de los clientes, los ingresos y la eficacia empresarial construyendo fuertes y consistentes relaciones. Así mismo, el CRM se apoya en tres pilares fundamentales: tecnología, procesos y recursos humanos.

J. Alcaide [42] manifiesta que, es una herramienta diseñada para ser aplicada siguiendo los criterios del enfoque relacional, fue, en gran medida, aplicada siguiendo los criterios operativos del enfoque transaccional.

a) Gestión de la Relación con el cliente utilizando CRM

De acuerdo a C. Chiesa [43], para introducir la estrategia de Marketing Relacional o CRM con éxito en la empresa se debe ajustar el ciclo comercial en cinco niveles:

- Calidad personal e inteligencia emocional.
- Satisfacción de los empleados.
- Excelencia en el proceso comercial.
- Valor por esfuerzo.
- Estrategias de marketing relacional.

b) Benchmarking:

Según C. Chiesa [43], explica que además del conocimiento actual de la organización se debe de conocer también al cliente de la competencia, sobre todo de los segmentos que deseen atacar en la empresa, para esto se deben de realizar las siguientes actividades:

- Investigar productos de la competencia, para encontrar puntos fuertes y débiles
- Focus group con ejecutivos para entender el mensaje que deja el cliente acerca de los productos o servicios, la competencia, programa de fidelización y que es lo que ellos más valoran de todo lo que se les ofrece.
- Revisar mejores prácticas de empresas nacionales e internacionales del mismo sector, que sirvan para diseñar las estrategias de fidelización.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de Situación Actual de la Empresa

Para determinar el diagnóstico de situación actual de esta organización y poder proponer la mejora en el proceso de su gestión comercial, se revisó cada una de las actividades realizadas en el proceso, se detalla bajo un análisis descriptivo como están planificadas dichas actividades y cuál es el control respecto al cumplimiento de cada una, de forma que se pueda presentar un diagnóstico preciso del actual proceso comercial para el desarrollo y propuestas de mejora de esta investigación.

3.1.1. La Empresa

La empresa Diamante del Pacífico S.A., es una empresa importadora y comercializadora de vehículos chinos, con más de 20 años como una importante empresa peruana en el mercado automotriz. Desde sus inicios ha sido representante oficial de la marca japonesa de vehículos Daihatsu en el Perú y en el 2009 el grupo decidió expandir su línea de productos a vehículos comerciales con la marca Incapower, representante de camiones, volquetes, camionetas rurales, buses y minibuses de las prestigiosas marcas Fotón, Forland, Yuejin, Higer, Changan y King Long. La empresa se ha expandido a lo largo de los años por todo el territorio nacional, teniendo en la actualidad 26 sucursales, y entre ella destaca la sucursal Chiclayo, sede del estudio de esta investigación, ubicada exactamente en la carretera Chiclayo a Lambayeque en el Km 2,5; cuenta con un área de 1 200 m² que comprende una sala de exhibición de vehículos muy amplia, un servicio de post venta y la oficina de atención al cliente junto con la sala de ventas.



Figura 4: Fachada de sede Chiclayo, Empresa Diamante del Pacífico SA

Fuente: Google Maps

Tabla 1: Datos de la empresa Diamante del Pacífico SA.

DATOS DE LA EMPRESA	
RUC	20384734503
RAZÓN SOCIAL	DIAMANTE DEL PACÍFICO SA
NOMBRE COMERCIAL	INCAPOWER
TIPO DE EMPRESA	Sociedad Anónima
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	16/03/1998
ACTIVIDAD COMERCIAL	Venta de Vehículos Automotores

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico SA.

3.1.2. Misión:

“Acompañar a nuestros clientes en la solución de las necesidades de transporte de personas y carga, con alternativas competitivas y sostenibles”.

3.1.3. Visión:

“Ser el proveedor líder de soluciones para transporte de personas y carga”.

3.1.4. Estructura Organizacional:

La empresa, tiene la siguiente estructura de organización en la sucursal Chiclayo sede de la presente investigación, se muestra en la figura N°05:

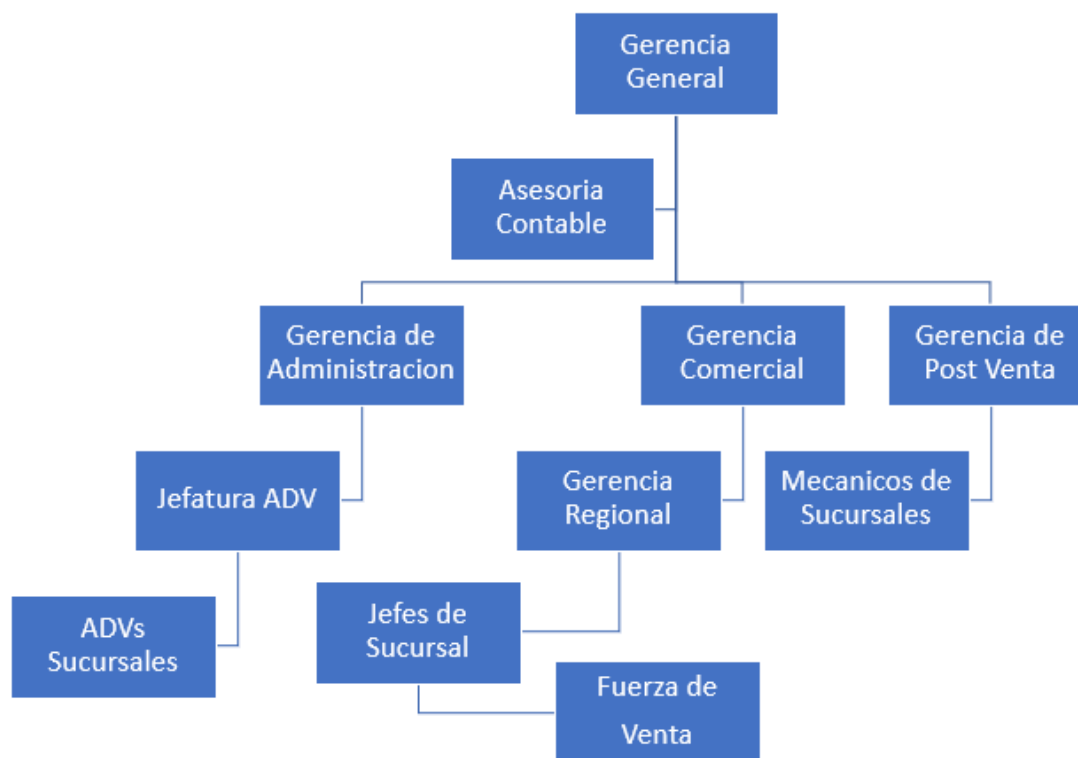


Figura 5: Estructura Organizacional de la empresa Diamante del Pacífico SA

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico SA.

3.1.4.1. Gerencia General: El cargo lo ejerce uno de los propietarios, el cual se encarga, de controlar y monitorear la información contable de la empresa y sus ingresos económicos mensuales. Además, autoriza y firma los pagos del personal y los gastos de la empresa. Adicionalmente es quien representa a la compañía en eventos importantes, tales como, conferencias o cualquier tipo de actividad relacionado con las relaciones públicas y comerciales de la organización. Es de su responsabilidad la elaboración de los costos y presupuestos de la empresa junto con el área contable.

3.1.4.2. Contador General: Es el responsable del análisis y preparación de informes sobre estados financieros y demás reportes necesarios para la toma de decisiones. Además, se asegura que toda la facturación esté en orden, realiza las declaraciones y pagos de impuestos correspondientes a la SUNAT. También es responsable de generar los balances, manejo de cuentas de la empresa, los movimientos financieros y de liquidez o crédito.

3.1.4.3. Gerencia Comercial: Es el responsable de coordinar y supervisar todas las actividades de todas las áreas comerciales de la empresa. Este, es el cargo de mayor responsabilidad en toda la organización, es también el encargado de atender a clientes importantes y proveedores de la compañía. Organiza eventos publicitarios, realiza la gestión de compras y abastecimiento, además de programar las distribuciones del producto.

3.1.4.4. Gerencia Regional: Son los responsables directos de las ventas por agrupación de marcas (Brand Manager), según lo disponga la gerencia comercial, supervisan las ventas de acuerdo al equipo asignado por las marcas comerciales que tengan bajo su responsabilidad, velan por el cumplimiento de las metas y reportan directamente a la gerencia comercial.

3.1.4.5. Jefes de Sucursal: Únicos responsables en su totalidad por la sede a cargo y por todas las áreas de dichas sucursales, su indicador de medida es exactamente por la productividad de la sede, reportes comerciales, supervisión del equipo de ventas, área de post venta, área mecánica y área administrativa de la sucursal. Reportan directamente a las gerencias regionales y gerencia comercial.

3.1.4.6. Asesores de Ventas: Vendedores ubicados en cada sucursal, estos son equipos conformados por 6 personas para fuerzas de venta, que se distribuyen diariamente entre venta de campo y de tienda, según lo establezca el jefe de la sucursal. Responsables de la fidelización de clientes y seguimiento de carteras asignadas al 100% de efectividad y cumplimiento de objetivos de venta mensual.

3.1.4.7. Asistente de Ventas de Sucursal - ADV: Las asistentes de ventas de cada sucursal, llevan como responsabilidad todo el cargo administrativo por cada venta que realice la fuerza de ventas, encargada del envío y legalización de documentos, entrega de vehículos y demás trámites administrativos que estén dentro de sus funciones y sean designadas por la gerencia administrativa, reporta al jefe de sucursal y la gerencia administrativa central.

3.2. Descripción del Proceso de Gestión Comercial:

3.2.1. Productos

3.2.1.1. Descripción del Producto

La empresa Diamante del Pacifico SA, comercializa vehículos importados en sus diferentes finalidades los cuales conforman su portafolio de productos, siendo representante exclusivo de las marcas comerciales siguientes:

a) Camiones Yuejin

Yuejin es la marca de camiones livianos más antigua y con mayor trayectoria de China, siendo una marca dominante del mercado con más de 1,7 millones de usuarios en el mundo, se ubica como una de las tres mejores en este sector. La empresa solo comercializa la línea de camiones de esta marca, por su mayor rotación en el mercado automotriz, pero este no es el producto top de la sucursal. El producto muestra diferentes presentaciones en capacidad de carga 2,3,4,5 y 6 toneladas y en modelos distintos como chasis, carrocerías y barandas. Para visualizar los modelos específicos y la representación histórica en ventas de este producto, visualizar la tabla N°02.

b) Camiones y volquetes Forland

Los camiones y volquetes en la marca china Forland que comercializa la empresa, son de diferentes modelos y presentaciones todas ellas detalladas en la tabla N°02, este es el producto bandera de la empresa, la marca Forland es muy bien aceptada por el mercado automotriz del

norte, y tiene la mayor representación económica de las ventas en el histórico de la empresa. Los modelos más aceptados son F38 baranda y F38 chasis, entre otros.

c) Minibuses y microbuses Fotón

Considerado como el producto de mayor potencial para vehículos comerciales, cuenta con la línea más completa de productos en China y en la empresa. Principales modelos: vehículos comerciales, camiones medianos y pesados, camiones ligeros, VAN, pickups y autobuses. Es la marca bandera especializada en transporte urbano en la empresa. Su modelos y representación económica histórica, se detalla en la tabla N°03.

d) Microbuses y minibuses Higer

“Marca Top” en China y “Producto nacional libre de inspección” en el Perú, entrando en el Top 500 de las marcas más valoradas en China, este producto es de comercialización única y exclusiva por la empresa Diamante del Pacifico, dentro de los vehículos de transporte urbano son los más económicos y muy bien aceptado por el mercado del norte. Tienen diferentes modelos y versiones de acuerdo a las características más comunes pedidas por el cliente: con aire acondicionado y sin aire, desde 16 - 19 y hasta 20 asientos.

e) Microbuses y minibuses King Long

King Long es un producto de línea económica en la empresa, sus vehículos ofrecen longitudes que varían de los 4,8 metros a los 18 metros y se emplean en su mayoría para el transporte de pasajeros para el turismo, para organizaciones y grupos, para el tránsito del público y para propósitos especiales. Es la línea de menor valor económico, y los modelos que comercializa varían entre 16 y 17 asientos sin aire acondicionado. Los modelos y su representación económica de ventas se detallan en la tabla N°03.

f) Buses Changan

Este producto, no es de rotación alta en la empresa por lo mismo que el mercado automotriz de Chiclayo no lo demanda, pero es la única marca china que ofrece esta solución de buses grandes y modernos, y la empresa tiene la representación exclusiva de esta marca en la línea de buses de transporte urbano. Son 4 únicos modelos, que varían según el combustible que utilizan y el número de asientos, su representación económica de ventas y los modelos descritos se detallan en la tabla N°03.

De los productos anteriormente expuestos, pueden destacarse un amplio portafolio de modelos de vehículos que se ha segmentado según el uso del mismo y se categorizan según la demanda histórica. Para establecer al detalle mostramos las siguientes tablas:

Tabla 2: Portafolio de vehículos que comercializa la empresa: Camiones- Volquetes

ANÁLISIS ABC CAMIONES - VOLQUETES 2018 POR VENTA Y ROTACIÓN
Dólares Americanos USD

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.	% ROTACIÓN	CLASIF.
CAMIONES FORLAND	F38	11	\$14 990,00	\$164 890,00	13,62%	A	15,94%	A
	F38-CB	12	\$16 990,00	\$203 880,00	16,84%	A	17,39%	A
	F48	7	\$16 990,00	\$118 930,00	9,82%	B	10,14%	B
	F48-CB	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
	F48 Chasis	0	\$16 490,00	---	---	C	---	C
	F49 Doble Cabina	3	\$17 490,00	\$52 470,00	4,33%	B	4,35%	B
	F68-BR	0	\$21 990,00	---	---	C	---	C
	F69	2	\$22 990,00	\$45 980,00	3,80%	C	2,90%	C
	F70	0	\$23 990,00	---	---	C	---	C
	F80	2	\$24 990,00	\$49 980,00	4,13%	C	2,90%	C
	F80-BR	0	\$26 990,00	---	---	C	---	C
	F81	0	\$27 490,00	---	---	C	---	C
F110	0	\$25 990,00	---	---	C	---	C	
CAMIONES YUEJIN	Y25	12	\$14 490,00	\$173 880,00	14,36%	A	17,39%	A
	Y25-CB	3	\$16 490,00	\$49 470,00	4,09%	C	4,35%	C
	Y26 (Doble cabina)	0	\$14 990,00	---	---	C	---	C
	X100.3	11	\$15 490,00	\$170 390,00	14,07%	A	15,94%	A
	X300.4	1	\$16 990,00	\$16 990,00	1,40%	C	1,45%	C
	X300.4 - CB	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
	X500.5	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
X500.6	1	\$19 990,00	\$19 990,00	1,65%	C	1,45%	C	
VOLQUETES FORLAND	FD26	1	\$16 990,00	\$16 990,00	1,40%	C	1,45%	C
	FD65	1	\$26 390,00	\$26 390,00	2,18%	C	1,45%	C
	FD66	0	\$17 990,00	---	---	C	---	C
	FD85	1	\$30 490,00	\$30 490,00	2,52%	C	1,45%	C
	FD150	1	\$69 990,00	\$69 990,00	5,78%	B	1,45%	B
TOTAL		69		\$1 210 710,00	100,00%		100,00%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico SA.

La tabla N°02 nos describe los modelos por cada marca de vehículo que comercializa la empresa solo en el rubro camiones y volquetes, se ha realizado un análisis ABC respecto a las ventas y rotación del año 2018, para poder considerar que productos han sido de mayor representación monetaria y de demanda en este periodo, también se detallan el histórico del año 2017 en el anexo N°23 para el diagnóstico y elaboración de indicadores actuales en adelante.

La siguiente tabla N°03, es el análisis correspondiente al rubro transporte urbano, se detalla:

Tabla 3: Portafolio de vehículos que comercializa la empresa: Transporte Urbano

ANÁLISIS ABC TRANSPORTE URBANO 2018 POR VENTAS Y ROTACIÓN

Dólares Americanos USD

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.	% ROTACIÓN	CLASIF.
MINIBUS KINK LONG	King Comm (YCR)	2	\$16 990,00	\$33 980,00	2,32%	C	3,33%	C
	King Comm (YCF)	2	\$17 490,00	\$34 980,00	2,39%	C	3,33%	C
	King Comm IS (A/R A/F)	0	\$17 990,00	---	---	C	---	C
	King Comm Gasolina	0	\$18 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN DK4 16 as	0	\$24 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN DK4 AC 16 as	0	\$25 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN Gasolin 16 as	0	\$25 990,00	---	---	C	---	C
BUSES CHANGAN	Metrogas 9	0	\$64 990,00	---	---	C	---	C
	Metrogas 11	0	\$69 990,00	---	---	C	---	C
	Metrogas 7	0	\$45 490,00	---	---	C	---	C
	Metrodiesel 7	0	\$41 990,00	---	---	C	---	C
	Grand Buffalo 7	3	\$41 990,00	\$125 970,00	8,59%	B	5,00%	B
MINIBUS HIGER	MINIBUS AC	0	\$31 490,00	---	---	C	---	C
	MINIBUS 20 as	12	\$31 990,00	\$383 880,00	26,19%	A	20,00%	A
	MINIBUS 17 as	7	\$26 990,00	\$188 930,00	12,89%	A	11,67%	A
	MINIBUS 17 as A/C	0	\$27 990,00	---	---	C	---	C
	MINIBUS DK5 AC 20 as	0	\$28 990,00	---	---	C	---	C
FOTON	K0 CUMMINS AC Salon 19 As (nuevo)	0	\$33 490,00	---	---		---	C
	K1 CUMMINS AC ROYAL Salon 16 as	0	\$29 990,00	---	---	C	---	C
	K1 CUMMINS SUPPORTER TN 16 as	13	\$28 990,00	\$376 870,00	25,71%	A	21,67%	A
	K1 ISUZU SUPPORTER AC 16	4	\$27 490,00	\$109 960,00	7,50%	B	6,67%	B
	K2 ISUZU SUPPORTER 15 as	0	\$24 490,00	---	---	C	---	C
	K2 GASOLINA SUPPORTER 15 As	0	\$24 990,00	---	---	C	---	C
	VIEW DIESEL ISUZU 16 as	4	\$18 490,00	\$73 960,00	5,05%	B	6,67%	B
	VIEW GASOLINA (nuevo)	0	\$15 990,00	---	---	B	---	C
	GRATOUR PM LIMITED	2	\$13 490,00	\$26 980,00	1,84%	C	3,33%	C
	GRATOUR PX 1.3l 8 As Básica (nuevo)	0	\$8 990,00	---	---	C	---	C
	GRATOUR PX PLUS Sin A/C 1.3l 8 (nuevo)	8	\$9 790,00	\$78 320,00	5,34%	B	13,33%	A
	GRATOUR PX PLUS AC 1.3l 8	1	\$9 990,00	\$9 990,00	0,68%	C	1,67%	C
	GRATOUR PX 1.3 11 As AC	0	\$12 490,00	---	---	C	---	C
	TUNLAND 4X4 Cummins 2.8 - Mining	0	\$24 990,00	---	---	C	---	C
	TOANO Big Van	0	\$35 490,00	---	---	C	---	C
TOANO Big Van (15 As)	0	\$35 490,00	---	---	C	---	C	
MINITRUCK 1.2 Tn	2	\$10 990,00	\$21 980,00	1,50%	C	3,33%	C	
TOTAL		60		\$1 465 800,00	100,00%		100,00%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

La tabla N°03 nos describe los modelos por cada marca de vehículo que comercializa la empresa solo en el transporte urbano, aquí también se ha realizado un análisis ABC respecto a las ventas del año 2018 para poder considerar que productos han sido de mayor representación monetaria en este rubro, y en también se detallan las ventas del año 2017 con su respectivo análisis ABC en el anexo N°24.

Como primer diagnóstico, teniendo en cuenta los datos facilitados por la empresa, se determina en base al análisis ABC realizado, los productos que han logrado alta y media rotación, los cuales según la demanda del año 2018 han demostrado ser un gran porcentaje de representación de la venta anual (dividida según segmentación); se determinó los porcentajes de venta por cada modelo de vehículo, a continuación veremos la figura N°06 “Participación de camiones y volquetes en el año 2018” y la figura N°07 la “Participación de los productos de transporte urbano en el año 2018”:

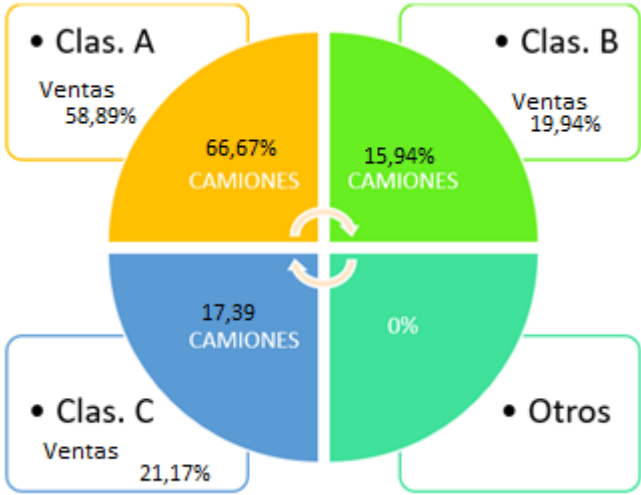


Figura 6: Participación de camiones y volquetes

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

La participación de camiones en la clasificación ABC, según la figura N°06, nos indica que su top A en rotación representa un 66,67 % en unidades de mayor rotación, mientras que en volumen económico nos representa 58,89 % del total de las ventas 2018; el top B en rotación representa el 15,94 % y en ventas su participación es del 19,94 %. Y el top C en rotación es de 17,39 % pero es el grupo que en participación económica es del 21,17%.

En la siguiente figura N°07, se detalla la representación del análisis ABC aplicado al rubro de transporte urbano, donde la participación de productos del top A representan el 66,67 % en rotación de unidades, y un 64,79 % respecto a la venta, un monto bastante representativo para este grupo de productos, el top B representa el 18,34 % en rotación de unidades, y el 26,48% de la venta anual 2018, y el grupo C el 15 % en rotación y el 8,73 % respecto a la venta.

Estas son las representaciones económicas y de rotación de los productos respecto a sus ventas anuales en los dos rubros, detalle de figura N°7 rubro transporte urbano:

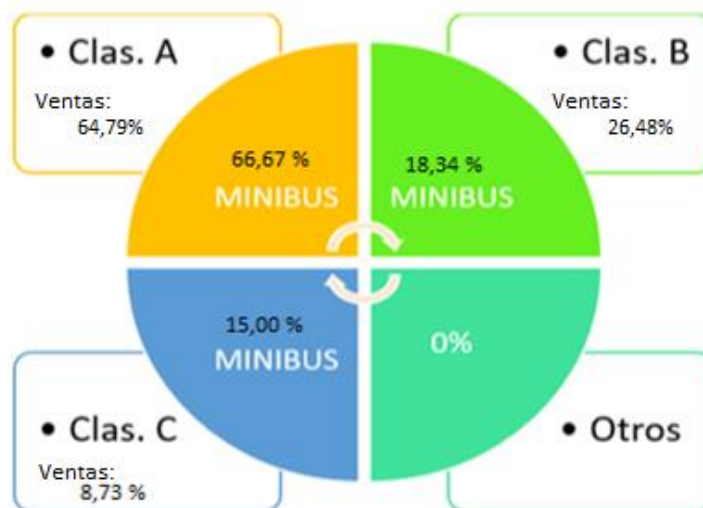


Figura 7: Participación de Transporte Urbano

Fuente: Empresa Diamante del pacifico SA

3.2.2. Entradas para las actividades del proceso de gestión comercial:

3.2.2.1. Entradas Directas

A continuación, se describen las entradas que intervienen directamente en las actividades del proceso de gestión comercial de la empresa. La cantidad de material utilizado, varía cada mes de trabajo, en función del uso de los recursos por cada asesor comercial de la sede, estas entradas son las que contribuyen directamente al proceso comercial, y tienen un presupuesto mensual asignado previa evaluación de la gerencia contable. Para conocer el presupuesto anual de los materiales de activación puede revisar el anexo N°03.

Los materiales directos utilizados en el proceso de gestión comercial, se describen en la Tabla N°04.

Tabla 4: Entradas directas para la utilización en la gestión comercial de la empresa

ENTRADAS DIRECTAS	
Material	Descripción
Paneles Luminosos	Paneles utilizados en todas las activaciones y campañas de promoción de los asesores de ventas
Gigantografías	Publicidad utilizada todos los meses para las campañas de marketing que realiza la sucursal en diferentes puntos del departamento
Toldos de activación	Material necesario para la ubicación de los vehículos en las campañas programadas mes a mes por la sucursal
Afiches de publicidad	Afiches publicitarios de acuerdo a los promociones de marketing correspondiente al mes de activación, son utilizados por el personal de ventas para las activaciones.
Volantes de Publicidad	Volantes correspondientes al mes de promoción y publicidad de los vehículos en la sucursal, se emplean todos los días de trabajo.
Brouchure de características	Material indispensable para la exposición de la venta en tienda, en campo, o en activaciones. Contiene las características y toda la parte técnica de la unidad.
Talonario de Cotizaciones	Material indispensable para la toma de datos del cliente y de la unidad a ser cotizada y es herramienta de trabajo de cada asesor comercial para el cierre de la venta.
Talonarios de Orden de Compra	Material indispensable para el llenado de datos por parte del cliente una vez toma la decisión de compra, es el documento clave para el envío del vehículo.
Fichas de Solicitud	Documentos imprescindibles para llenar los datos de los clientes a las bases de Excel, material del día a día de trabajo de los asesores comerciales.

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico.

3.2.2.2. Entradas Indirectas

Las entradas indirectas que tiene el proceso de gestión comercial, son los ingresos que están cubiertos por presupuesto de caja chica y controlados por la administradora de la sucursal. Los ingresos indirectos utilizados en el proceso de gestión comercial se describen en la Tabla N°05.

Tabla 5: Principales entradas indirectas para el proceso de gestión comercial.

ENTRADAS INDIRECTAS	
Material	Descripción
Combustible	Combustible para transporte de vehículos hacia las campañas de activación y para prueba de manejo de clientes
Materiales de Oficina	Lapiceros, resaltadores, correctores, agenda, grapas, perforadores, sobres y folder manilas, otros, para el trabajo diario de cada asesor comercial.
Papel Bond	Utilizado para la impresión de cotizaciones, fichas técnicas y otros documentos de líneas de créditos.
Tinta de Impresoras	Material utilizado para el abastecimiento de tinta de la impresora.
Agua para lavado de vehículos	Material necesario para el mantenimiento de los vehículos de exhibición expuestos al medio ambiente.
Aceites	Material indispensable para el mantenimiento de los motores de los vehículos de exhibición de la sede.
Lubricantes	Materiales necesarios para el mantenimiento de las unidades de exhibición.

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

3.2.2.3. Mano de obra:

La sucursal cuenta con un total de 13 trabajadores, de los cuales mostramos el detalle en la siguiente tabla:

Tabla 6: Clasificación de la mano de obra de la empresa.

MANO DE OBRA SUCURSAL CHICLAYO					
PUESTO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	TIPO	ROTACIÓN
Jefe de Sucursal	1	Jefe encargado de la dirección de la sucursal Chiclayo	MO Calificada	MO Indirecta	Baja
Asistente de Ventas	1	Asistente y soporte de los asesores comerciales	MO Calificada	MO Indirecta	Baja
Asesores Comerciales	6	Asesores comerciales de venta de campo y tienda	MO Calificada	MO Directa	Media
Mecánico de Mantenimiento	1	Mecánico para mantenimiento de unidades y post venta	MO Calificada	MO Indirecta	Baja
Personal de Limpieza	2	Personal de limpieza de sede y de unidades de exhibición	MO no Calificada	MO Indirecta	Alta
Personal de Vigilancia	2	Personal de vigilancia de turnos rotativos para la sede	MO no Calificada	MO Indirecta	Baja

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

3.2.2.4. Maquinaria y equipos:

La maquinaria y equipos que posee la sucursal, se detallan en la siguiente tabla, los datos están con su respectiva cantidad y descripción. Se muestra la tabla N°07:

Tabla 7: Relación de equipos utilizados en el área comercial de la empresa.

RELACIÓN DE EQUIPOS SUCURSAL CHICLAYO		
EQUIPOS	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
Computadoras	7	Utilizados por los asesores de ventas y asistente de ventas.
Laptops	2	Corresponde al jefe de sucursal y al mecánico de mantenimiento.
Impresoras	2	Impresoras para la sala de ventas.
Cámaras de Seguridad	5	Cámaras de seguridad distribuidas en toda la sede.
Proyector	2	Proyectores para sala de capacitación y exposición de vehículos.
Celulares	10	Celulares para los trabajadores de la sede.
Teléfonos	2	Teléfonos fijos para el área comercial.

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

3.2.3. Descripción del Proceso de Gestión Comercial

La empresa, tiene un único proceso de gestión comercial, el cual inicia en: la captación del cliente y cierre de venta, actividad realizada por el asesor comercial, hasta su finalización en la actividad de: entrega del producto elegido por el cliente; todo este proceso consta de 27 actividades descritas a continuación, las cuales cumplen un lead time del pedido de 889,2 horas promedio, obtenido del muestreo en la observación directa realizada en esta investigación.

A continuación, se inicia la descripción de las actividades que corresponden al proceso de gestión comercial, de la presente investigación:

3.2.3.1. Actividad: Captación de Clientes

El proceso de gestión comercial inicia en la etapa de captación de cliente. Esta etapa es definida como el inicio de las relaciones comerciales entre la empresa y sus clientes, donde se determina el inicio clave de los ingresos, pues a mayor captación de clientes mayor ingreso económico. Los asesores comerciales de la sede, tienen cinco formas muy bien definidas de como iniciar la captación de clientes, pasamos a detallarlas y resumirlas a continuación:

a) Captación en Tienda:

El asesor comercial, cada vez que se encuentre en turno, debe de atender a los clientes que lleguen a tienda para la cotización de un vehículo. En esta fase, este tipo de cliente presenta todo el interés por la unidad que viene a buscar, el ejecutivo inicia su atención con el sondeo de la necesidad del cliente, y prosigue con sus propuestas comerciales en el showroom de la tienda según el cliente vaya indicando lo que está buscando. Esta clase de captación es la de mejor provecho para el comercial, pues el cliente viene dispuesto a buscar un vehículo, y este debe de aprovechar al máximo la oportunidad, existen casos en que los ejecutivos de turno están saturados en atenciones y se pierden clientes por los tiempos de espera prolongados para la atención, así como también, cuando los comerciales no llegan con puntualidad o faltan a su turno de tienda, es donde se ve afectada la productividad del día en cuanto a captación de clientes por dichos motivos. La captación en tienda, es el primer paso a esta etapa comercial, si bien es cierto, existen otras formas de captación que se van a detallar más adelante, pero en sí, todas terminan en esta situación, porque de una u otra forma este cliente necesita conocer las bondades de la unidad que ha seleccionado, hacer una prueba de manejo, o una comparación de características entre los vehículos que son parte de sus opciones, así como también esta cita en tienda debe ser necesaria para el llenado de información, entrega de cotizaciones, y demás que el cliente requiera. Puede llegar a tener una duración máxima de 4 horas según los récords de atención que registran en la empresa.

b) Captación en Campo:

Los asesores comerciales, tienen esta forma de trabajo cada vez que no están programados en el turno de atención de tienda. El comercial debe organizar su cuadro de ruta o de visitas, un día anterior de la salida al trabajo de campo, esta organización debe ser aprobada por el jefe de sucursal y debidamente sustentada por el ejecutivo. Las visitas en campo de cada ejecutivo son basadas en su mayoría por citas telefónicas que se realizan a su cartera o simplemente detectan zonas en las cuales pueden influir con el producto, estas zonas deben de especificarse en su cuadro de trabajo de campo. (ver anexo 01)

El asesor visita al cliente en la dirección pactada y le invita o lleva a la sala de ventas donde se exhiben las unidades para la demostración in situ, de ser necesaria una segunda visita al cliente para coordinar temas técnicos o de presupuesto, esta se debe realizar; también existe la forma de que la unidad a vender, sea llevada a la ubicación del cliente para que tome la decisión de compra y todo el proceso continua igual después de presentar al cliente en esa visita la propuesta comercial.

c) Captación en Activación:

Este tipo de captación de clientes, se realiza cuando el comercial programa dentro del mes de actividades las activaciones, que son básicamente campañas de exhibición y promoción de ciertos modelos de vehículos según la marca que este ejecutivo comercialice, esta campaña de marketing tiene la finalidad de captar un mayor número de clientes, las campañas de activación tienen un fondo limitado de presupuesto para su realización (ver anexo 02 y 03). Por tal motivo, deben de ser aprovechadas al máximo por los comerciales, el número de clientes captados en ese día, tienen que representar una cantidad significativa que permita sustentar el gasto económico de la activación.

Los ejecutivos tienen mayor oportunidad en estas campañas de promoción, donde el vehículo exhibido capta la atención de un número singular de clientes y estos son registrados en sus bases de datos y contactados para visitar la tienda una vez tomada la decisión; algunos clientes toman la decisión el mismo día de la activación como hay otros que necesitan una segunda visita, de igual forma se prosiguen con las siguientes etapas una vez captados y registrados los clientes en la activación.

d) Recuperación de Cartera:

Otra forma de captar clientes para los ejecutivos comerciales es la recuperación de carteras, son clientes que han quedado atrás sin seguimiento alguno, clientes que indicaron que comprarían en unos meses en adelante, clientes que han quedado indecisos por la compra de su vehículo o marca, clientes con créditos denegados por el banco, y muchos otros casos que la empresa registra como cliente en stand by. Estos clientes deben ser recuperados por el comercial cada día de su trabajo, el comercial debe de llamar, visitar o contactar por cualquier otro medio a estos clientes y buscar la oportunidad de venta nuevamente, se citan estos clientes para exhibirles nuevas unidades, volver a presentarlos en el banco, o cualquier solución al problema que se registró en su debido momento.

La recuperación de estos clientes es una tarea un poco más difícil para el comercial, pero de igual forma es un tipo de captación que ha dado frutos en la organización, se necesita más empeño y dedicación pues es un grupo de clientes que ha obtenido un primer rechazo sea por la empresa o por sus dificultades económicas con el banco. Este tipo de captación termina en la presentación del vehículo en tienda cuando el cliente recuperado accede nuevamente a la oportunidad de compra, donde este toma una decisión positiva o simplemente es un cliente perdido o una cuenta cerrada definitivamente. Para mantener los datos de estos clientes de

recuperación y de las carteras de clientes de la empresa, los asesores deben de llenar con un compromiso estricto los formatos de seguimientos de clientes (ver anexo 04).

e) Referencia de citas:

La referencia de citas es la última opción de captación de clientes, en esta oportunidad el comercial debe de aprovechar al máximo la concertación de sus citas con sus clientes de cartera y no olvidar el último paso que es la obtención de referidos, pedir contactos de empresas, o personas que tengan esta necesidad de compra y contactarlos. En este proceso, el comercial debe de revisar las bases de datos y llamar a los referidos para citarlos en tienda y continuar con el proceso comercial. Las bases de datos registradas deben de ser actualizadas por cada asesor comercial esto permite que el incremento de las carteras continúe.

Una vez obtenida la referencia puede ser citado en tienda o visitado en campo para dar inicio nuevamente al proceso comercial con un posible cliente.

3.2.3.2.Actividad: Cierre Comercial

El cliente captado solicita la propuesta comercial al asesor, respecto al vehículo elegido. En ese preciso momento el asesor debe de dirigir al cliente a la sala de atención al cliente para presentarle las ofertas disponibles y entregarle la cotización final, no sin antes registrar toda la información del cliente en la base de datos. En esta etapa el comercial, debe de informar de todos los beneficios, entregar fichas y características técnicas de la unidad, tiempos de espera y demás indicaciones antes del cierre de venta. Además de presentar la mejor oferta comercial, el asesor debe de hacer un seguimiento estricto de esta propuesta entregada para lograr el cierre de la misma. Esta etapa tiene una duración como máximo de 0.5 hora promedio, en la sala de atención al cliente. En la etapa de seguimiento, el comercial debe de iniciar una estricta persecución de la propuesta planteada hacia sus clientes, donde es imprescindible visitarlo para dar conformidad a su compra. De ser efectivo, el comercial, logra cerrar la venta inmediata, en seguida el cliente ya ha tomado decisión de la compra por la envergadura de su necesidad, por eso esta puede ser inmediata y también puede tardar mucho más tiempo. Pero es necesario realizar en todos los casos el seguimiento de venta para pasar al cierre efectivo y continuar con las siguientes actividades del proceso comercial. Duración 1.5 horas.

3.2.3.3.Sub proceso: Generación de documentos

a) Actividad: Jefatura Reporta venta a ADV central

Una vez cerrada la venta, el comercial procede a generar la orden de compra del vehículo que el cliente solicita para la facturación de la unidad elegida, en este caso se llenan los registros de compra y solicitud del vehículo junto con comprobante de pago, estos documentos son adjuntados al expediente del cliente y de forma virtual enviados a la sede central, reportado por el jefe de sucursal para la respectiva facturación del ADV central

b) Actividad: ADV central verifica el pago del cliente

Una vez los documentos pasen a cargo de la ADV central, esta se encarga de verificar el depósito en el sistema de bancos. Pero verifica en orden de llegada, o tiene un tiempo de espera prolongado, pues esta persona también se encarga de facturar las ventas, procesarlas y legalizar los documentos. Como es una operación virtual, en los muestreos de tiempo se promedia que le toma 1 hora en dar respuesta a la verificación.

c) Actividad: Asignar VIN unidad en Lima

Cuando el depósito del cliente ha sido verificado en los usuarios de bancos, la ADV central pasa asignar el VIN disponible de turno según el sistema de motores registrados. Para esto se hace la consulta previa en el sistema del fabricante o mecánico de sucursal, y luego de la respuesta procede a la asignación del VIN al chasis que se ha vendido. Para este proceso se toma un tiempo de 3 horas.

d) Actividad: Facturación por ADV central

Después de las actividades anteriores, se procede a la facturación en el sistema electrónico de la empresa. Tiene que tener el expediente completo: orden de compra, solicitud de vehículo, comprobante del depósito, verificación del depósito, fichas de datos completos, documentos de identidad del comprador o ficha ruc si es empresa, entre otros documentos para la legalización posterior.

e) Actividad: Generación del medio de pago

La generación del medio de pago, es la asignación de la venta al asesor, una vez obtenida la facturación, en sí, es la carga de la venta en el sistema comercial de la empresa con el número de VIN y emitir la orden de giro en SUNARP, el número de chasis, el numero de la operación y número de registro de SUNARP y suits electrónica de facturaciones. Esta actividad la realiza la ADV central para completar el expediente de legalización y tiene en promedio 1 hora de duración.

f) Actividad: Legalización de documentos Lima

Cuando la generación del medio de pago ha concluido, se procede a la legalización de firmas y documentos en la sede central. Esta función la realiza la ADV central y no es inmediata, pues conlleva a programar cita con la notaria que tienen por convenio para enviar varias legalizaciones a la vez. Los tiempos de demora son de 72 horas.

g) Actividad: Envío de documentos a la sucursal

Después del envío y recepción de la legalización de los documentos, la ADV central, procede a enviar por valija los documentos legalizados a la sucursal Chiclayo, para presentarlos a registros públicos y ser legalizados con las firmas del cliente antes de ello. Este proceso de envío lo realiza por agencia de transportes teniendo un tiempo de duración de 24 horas la llegada hacia la sucursal.

3.2.3.4. Subproceso: Tramitación de Documentos

a) Actividad: Recepción de documentos legalizados de Lima

Cuando la documentación se recibe en la sucursal Chiclayo por la ADV de la sede (después de 24 horas de demora), la asistente de ventas debe de citar al cliente para que este legalice sus firmas en los documentos de propiedad bajo sello notarial y puedan ser presentadas en registros públicos. Esta recepción la asistente de la sucursal la programa para 24 horas de recojo, por las actividades y funciones que debe de cumplir, adicionales a esta.

b) Actividad: Legalización de firmas del cliente

Esta actividad la realiza el cliente, acercándose a la sucursal al recojo de los documentos y llevándolos a legalizar en la notaria que el prefiera. Depende mucho de la disponibilidad del cliente para que la legalización de estos documentos sea ágil y rápida, y así evitar esperas más prolongadas para la emisión de tarjetas y placas, a veces estos pueden llegar a extenderse de 3 a 7 días (cuando los clientes no son del mismo distrito). En los casos de legalización en notarias más cercanas están tardan 72 horas entre el recojo, legalización y devolución de los documentos a la sucursal.

c) Actividad: Envío de documentos a Registros Públicos

Cuando los documentos son devueltos al área administrativa de la sucursal, una vez legalizados por las dos partes, son enviados a registros públicos (bajo disponibilidad de ADV tiene una demora promedio de 24 horas) y esta entidad emite la tarjeta y placa de propiedad al cliente.

d) Actividad: Trámite de Tarjeta y placa del vehículo

Este último paso tiene una duración de 15 días, con estricto seguimiento de la asistente de ventas de la sucursal, pero se ha llegado a extender en algunos casos hasta 18 días. Este paso de registros públicos tiene una duración ajena al proceso de la empresa por ser un requisito indispensable y externo a la organización. Los tramites a realizar en esta actividad son el ingreso del expediente en RR.PP. para la emisión de la tarjeta de propiedad como primer paso, luego ingresar a SUNARP para la emisión de las placas del vehículo, aquí se presentan la orden de giro emitidas en Lima y la tarjeta de propiedad. Luego la misma entidad notifica en su sistema online, cuando podrían recoger la tramitación realizada.

e) Actividad: Recojo de tarjeta y placa del vehículo

Cuando la notificación de SUNARP indique que los tramites están aptos para ser recogidos, la ADV de sucursal programa su salida para recojo de los tramites en dicha entidad, para ello toma un tiempo de un día a otro como promedio es de 24 horas hasta el retorno a la sucursal.

f) Actividad: Informe al asesor de documentación apta para entrega

Con la revisión y validación de los documentos por la ADV, esta se encarga de entregarle la documentación al asesor para que verifique y corrobore los datos, y este pueda programar cita al cliente para entrega de documentos y unidad. Duración 2 horas.

3.2.3.5. Sub proceso: Ubicación, traslado y entrega del vehículo

a) Actividad: Ubicación de Unidad

En el almacén central, el mecánico da ubicación a unidad con las placas asignadas por SUNARP, para que puedan trasladar la unidad hacia la sucursal, este trámite tiene una demora de 3 horas como máximo ya que solo se cuenta con un solo mecánico para atender los pedidos de las 26 sucursales.

b) Actividad: Preparación de unidad para traslado a sucursal

Una vez dada la ubicación, la unidad es preparada para su traslado con programación para el día subsiguiente a la ubicación, esta preparación debe de seguir estrictamente: revisión mecánica de la unidad, neumática y eléctrica; debe de aprovisionar el combustible y preparar los extintores, además de otras medidas de seguridad. La demora es esta actividad es de 24 horas por solo contar con un mismo mecánico para esta ejecución.

c) Actividad: Traslado de unidad hacia la sucursal

Traslado de la unidad hacia la sucursal del pedido, actividad ejecutada por el único agente de traslados para las 26 sucursales. Este agente tiene programaciones semanales de entregas y

una vez lista la unidad este tarda entre programar y descansar entre una entrega y otra, 120 horas es decir una demora de 5 días en llegar hasta la sucursal destino, programa una vez lista la unidad de un día a otro su partida 24 – 36 horas, luego inspecciona la unidad 24 horas más para partir y dos días más para el viaje.

d) Actividad: Recepción de unidad por mecánico de sucursal

La unidad es recibida por el mecánico de la sucursal, y guardada para su posterior programación de control de calidad. Entre la recepción y el paso a su programación del control toma 24 horas más pues es de un día a otro.

e) Actividad: Control de calidad en sucursal

El mecánico de la sucursal, procede a la ejecución del control de calidad: inspección mecánica, eléctrica, neumática y demás que implica el sistema automotriz del vehículo. Una vez realizada esta actividad pasa a programar su lavado después del viaje y control en sucursal. Duración de la actividad: 24 horas.

f) Actividad: Primer lavado de unidad

El lavado, es realizado de forma externa, después de programar esta actividad, el mecánico de sucursal debe de llevar la unidad al centro de lavado de convenio con la empresa y ejecutar el lavado. Luego trasladar la unidad hacia la sucursal. Duración de la actividad: 24 horas pues se programa de un día a otro.

g) Actividad: Informe de unidad apta

Con la unidad en la sucursal, y el lavado ejecutado. El mecánico muestra la unidad al asesor y le da el informe de revisión y resultado apto para la entrega. Esta actividad toma 2 horas promedio.

h) Actividad: Primera Citación al cliente

El asesor una vez que toma conocimiento de que la unidad ya está lista para mostrar al cliente, este procede a la citación respectiva del cliente hacia la sucursal. La programación es de un día a otro, tiempo aproximado de 24 horas.

i) Actividad: Muestra de vehículo para control

Cuando el cliente ha llegado a la sucursal, el asesor comercial tiene la responsabilidad de mostrar el vehículo al cliente para las respectivas pruebas de manejo e inspección por parte del cliente, en esta actividad el cliente toma las muestras del chasis para mandar hacer la carrocería respectiva de forma tercerizada si así lo desea. Esta actividad tiene una duración de 3 horas.

j) Actividad: Programación de lavado final de la unidad

Después de realizadas las pruebas, deben de proceder al lavado del vehículo y ultimas revisiones mecánicas y de alguna especificación del cliente. Duración 24 horas.

k) Actividad: Lavado final de la unidad

Se procede por el lavado final de la unidad en el centro de lavado externo, traslado por el mecánico de la sucursal. Duración 2 horas.

l) Actividad: Citación final al cliente

Después del lavado, se realiza la citación final al cliente, para el recojo de sus documentos de propiedad y vehículo a la vez. La cita es programada de un día para otro, duración de actividad: 24 horas.

m) Actividad: Entrega final del vehículo

Esta es la etapa final de todo el proceso comercial, termina exactamente donde el cliente recibe su vehículo, tarjeta de propiedad, factura de compra y placas del vehículo para que pueda circular en transportes, después de que se cumplan los tiempos de espera documentales y se realice la revisión e inspección del vehículo en cuanto llegue a la sede Chiclayo el comercial debe de hacer firmar el acta de entrega y conformidad al cliente y programar su retiro inmediato. Duración de actividad: 2 horas.

3.2.4. Análisis para el Proceso de Gestión Comercial

3.2.4.1. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Comercial

Para determinar de forma detallada las actividades del proceso comercial en la empresa Diamante del Pacifico SA, se presenta en adelante un diagrama de flujo del proceso comercial actual, incluye todas las actividades que intervienen en el proceso con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y tener un amplio panorama de la situación actual de este proceso en la compañía. Se muestra la figura N°8.

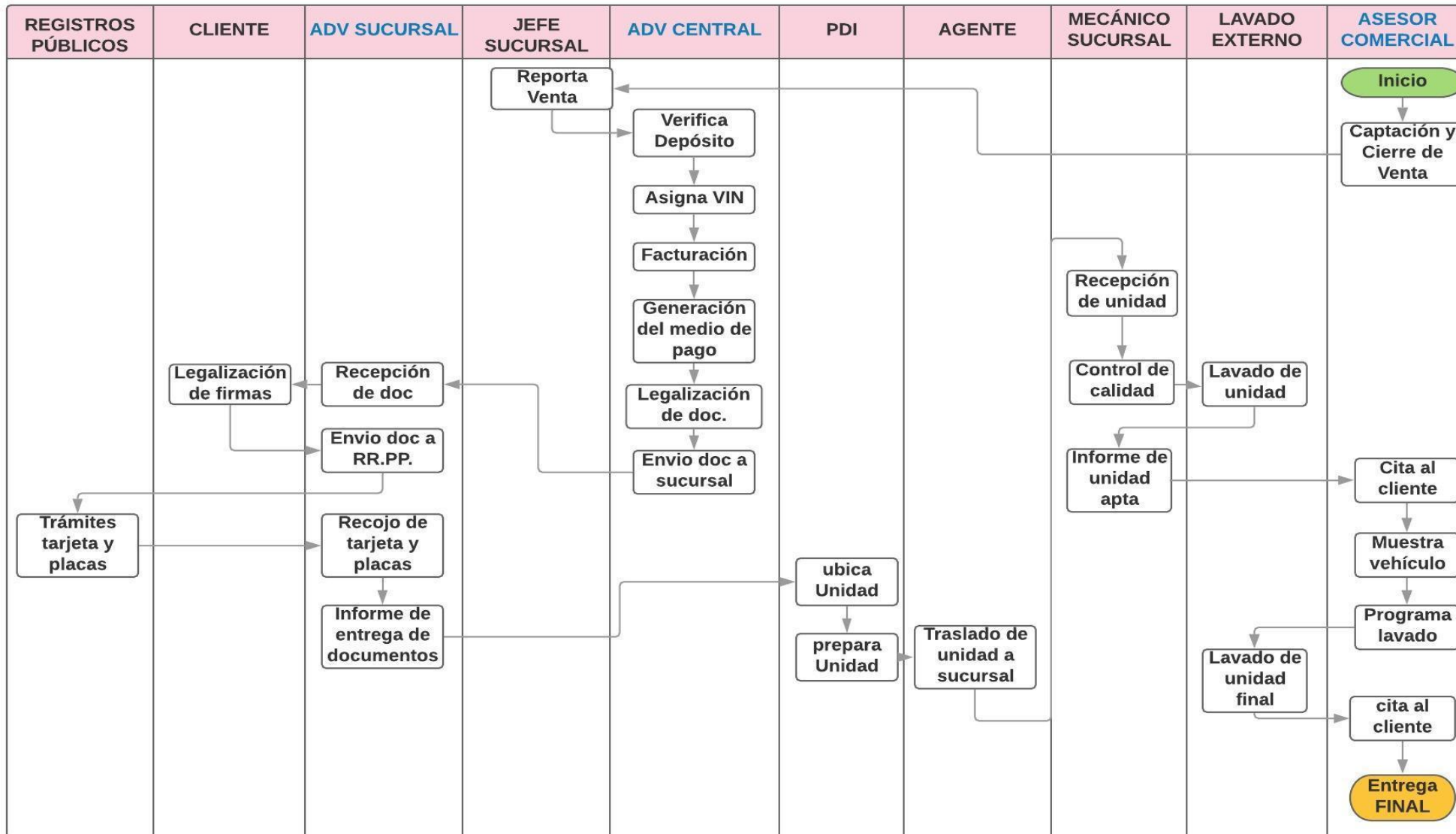


Figura 8: Diagrama de flujo de actividades del Proceso de gestión comercial de la empresa.

a) Estudio de métodos:

Se identificó y analizó cada una de las actividades que forman parte del proceso de gestión comercial de la empresa, toda la recolección de la información se organizó en el diagrama de la figura N°08. Los métodos para esta recolección de datos fueron, la observación y escucha activa, registro de información entregada por la empresa organizada y esquematizada en diagramas de flujos.

El diagrama de la figura N°08, nos permite identificar las personas o responsables que realizan la actividad, las actividades por persona, el flujo de forma ordenada y el extenso proceso desde el cierre de venta hasta la entrega del vehículo.

b) Estudio de Tiempos:

Identificada la etapa anterior, se procede con la medición del trabajo, para establecer los estándares de tiempo por actividad. Estos representan la cantidad de tiempo que le debe tomar a un empleado promedio en llevar a cabo un trabajo específico bajo condiciones de trabajo normales. Para definir los estándares actuales, se tomaron 3 muestras, bajo el criterio de Shaw Albert E. [33], debido a que la duración de sus actividades supera los 40,00 minutos.

La siguiente tabla N°08 presenta los 3 muestreos tomados en la empresa, para determinar el tiempo estándar actual del proceso de gestión comercial. Se determina que el tiempo estándar de su proceso de gestión comercial es un promedio de 889,2 horas en total.

Tabla 8: Muestreos de tiempos de las actividades del Proceso Comercial de la empresa.

N°	Actividades del proceso	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	$\Sigma Xi(h)$	Tiempo promedio
1	<i>Cierre de Venta Comercial</i>	2	1,90	2,10	6	2
2	<i>Jefatura reporta venta ADV central</i>	1	1,20	1,10	3,30	1,10
3	<i>Verificar pago del cliente</i>	1	1	1	3	1
4	<i>Asignar VIN a la unidad</i>	3	2,90	2	7,90	2,63
5	<i>Facturacion por ADV central</i>	3	3,20	3,10	9,30	3,10
6	<i>Generar el pago cliente</i>	1	1	1	3	1
7	<i>Legalizar documentos notariales</i>	72	70	71	213	71
8	<i>Envio de documentos a sucursal</i>	24	24	24	72	24
9	<i>Recepcion documentos ADV sucursal</i>	24	24	24	72	24
10	<i>Legalizar firmas del cliente</i>	72	72	71	215	71,67
11	<i>Envio hacia RR.PP. por ADV sucursal</i>	24	24	24	72	24
12	<i>Tramite de tarjeta-placa en RRPP</i>	360	360	360	1080	360
13	<i>Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal</i>	24	23	24	71	23,67
14	<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1	1,20	1,50	3,70	1,23
15	<i>Ubicar unidad en almacen central</i>	3	3,20	2,50	8,70	2,90
16	<i>Preparar unidad control y revision</i>	24	24	24	72	24
17	<i>Traslado de unidad por agente a sucursal</i>	120	122	120	362	120,67
18	<i>Recepcion de unidad por mercanico</i>	24	22	24	70	23,33
19	<i>Control de calidad en la sucursal</i>	24	23	24	71	23,67
20	<i>Unidad de lavado externo</i>	2	3	2	7	2,33
21	<i>Informe de unidad apta al asesor</i>	2	2	2	6	2
22	<i>Citar al cliente a revision de unidad</i>	24	25	23	72	24
23	<i>Muestra al cliente de la unidad</i>	3	3,50	3,20	9,70	3,23
24	<i>Programar lavado final de unidad</i>	24	24,50	24	72,50	24,17
25	<i>Unidad de lavado final</i>	2	2,50	2,20	6,70	2,23
26	<i>Citar al cliente para la entrega final</i>	24	24	24	72	24
27	<i>Entrega FINAL unidad y documentos</i>	2	2,50	2,30	6,80	2,27
TOTAL		890,00	890,60	887,00	2667,60	889,20

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

Se observa en la tabla N°08, que el número de actividades registradas para el proceso comercial actual son 27 en total, de las cuales en adelante se deben determinar las que se van a reducir o mejorar, de acuerdo al resultado de la eficiencia de cada actividad y de todo el proceso.

Presentamos en el siguiente flujograma analítico, las actividades de todo el proceso más al detalle, cada actividad tiene sus tiempos que toma en realizarse y su clasificación:

Tabla 9: Flujograma Analítico de actividades del proceso comercial

N°	Descripción	Cant.	Tiempo (horas)	Dist.	Símbolo ○ □ D ⇨ ▽	Observaciones	Actividades		
							VA	NVA	Cuellos
1	Cierre de Venta Comercial - Cliente		2		●	El vendedor cierra venta	2		
2	Jefatura reporta venta ADV central		1,10		●	Jefe comercial envía a Lima	1,10		
3	Verificar pago del cliente- comprobante		1		●	Contabilidad verifica en sistema	1		
4	Asignar VIN a la unidad		2,63		●	Almacen central - busca dispone.		2,63	●
5	Facturación por ADV central		3,10		●	Central factura deposito	3,10		
6	Generar el pago cliente		1		●	Sistemas generan compra	1		
7	Legalizar documentos notariales		71		●	Notaria externa en Lima		71,00	●
8	Envío de documentos a sucursal		24		●	Agencia de transporte		24	
9	Recepcion documentos ADV sucursal		24		●	Espera de recojo por ADV		24	●
10	Legalizar firmas del cliente		71,67		●	Espera del tramite por cliente		71,67	●
11	Envío hacia RR.PP. por ADV sucursal		24		●	Espera respuesta de SUNARP		24	●
12	Tramite de tarjeta-placa en RRPP		360		●	Espera respuesta de SUNARP	360		
13	Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal		23,67		●	Espera de recojo por ADV		23,67	
14	Informe al asesor de documentos aptos		1,23		●	Asesor espera verificación		1,23	●
15	Ubicar unidad en almacén central		2,90		●	Esperan stock dispon.		2,90	●
16	Preparar unidad control y revisión		24		●	Inspecciona unidad	24		
17	Traslado de unidad por agente a sucursal		120,67		●	Envío de vehículo		120,67	
18	Recepcion de unidad por mecánico		23,33		●	recepción y revisión de unidad	23,33		
19	Control de calidad en la sucursal		23,67		●	Inspección de motores	23,67		
20	Unidad de lavado externo		2,33		●	Preparación de unidad		2,33	
21	Informe de unidad apta al asesor		2		●	Prepara documentos y unidad	2		
22	Citar al cliente a revisión de unidad		24		●	Cliente llega a revisar producto	24		
23	Muestra al cliente de la unidad		3,23		●	revisión e inspección de unidad	3,23		
24	Programar lavado final de unidad		24,17		●	Demora en programación		24,17	●
25	Unidad de lavado final		2,23		●	Ejecución del lavado		2,23	
26	Citar al cliente para la entrega final		24		●	Cliente debe de llegar a sucursal	24		
27	Entrega FINAL unidad y documentos		2,27		●	Firmas y entrega de unidad limpia	2,27		
Total horas			889,2		11 3 8 5		494,70	394,50	8

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

En la tabla N°09, el flujograma analítico nos muestra el número de actividades, a partir de cual podemos determinar cuáles son las que generan valor y cuales no por la clasificación dada, donde las actividades de operación son las VA y las otras serían las NVA, de esta forma también obtendremos el nivel de eficiencia actual de las actividades, para ello podemos revisar la agrupación de actividades en la tabla N°10 donde se ven las de NVA y de VA:

Tabla 10: Agrupación de actividades del proceso comercial de Valor Agregado (VA) y de No Valor Agregado (NVA)

N°	Actividades del proceso	Tiempo promedio (horas)	Tiempo NVA (horas)	Tiempo VA (horas)
1	<i>Cierre de Venta Comercial</i>	2		2
2	<i>Jefatura reporta venta ADV central</i>	1,10		1,10
3	<i>Verificar pago del cliente</i>	1		1
5	<i>Facturacion por ADV central</i>	3,10		3,10
6	<i>Generar el pago cliente</i>	1		1
7	<i>Legalizar documentos notariales</i>	71	71	
8	<i>Envio de documentos a sucursal</i>	24	24	
9	<i>Recepcion documentos ADV sucursal</i>	24	24	
10	<i>Legalizar firmas del cliente</i>	71,67	71,67	
11	<i>Envio hacia RR.PP. por ADV sucursal</i>	24	24	
12	<i>Tramite de tarjeta-placa en RRPP</i>	360		360
13	<i>Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal</i>	23,67	23,67	
14	<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1,23	1,23	
15	<i>Ubicar unidad en almacen central</i>	2,90	2,90	
16	<i>Preparar unidad control y revision</i>	24		24
17	<i>Traslado de unidad por agente a sucursal</i>	120,67	120,67	
18	<i>Recepcion de unidad por mercanico</i>	23,33		23,33
19	<i>Control de calidad en la sucursal</i>	23,67		23,67
20	<i>Unidad de lavado externo</i>	2,33	2,33	
21	<i>Informe de unidad apta al asesor</i>	2		2
22	<i>Citar al cliente a revision de unidad</i>	24		24
23	<i>Muestra al cliente de la unidad</i>	3,23		3,23
24	<i>Programar lavado final de unidad</i>	24,17	24,17	
25	<i>Unidad de lavado final</i>	2,23	2,23	
26	<i>Citar al cliente para la entrega final</i>	24		24
27	<i>Entrega FINAL unidad y documentos</i>	2,27		2,27
TOTAL		889,20	394,50	494,70

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

De la tabla N°10 podemos determinar el nivel de eficiencia de las actividades, valor obtenido por la división de los VA entre el tiempo total del ciclo, donde se determina en base a

los objetivos de la empresa el nivel de eficiencia actual. Para conocer el nivel de eficiencia actual de la empresa ver la tabla N°11:

Tabla 11: Nivel actual de eficiencia en las actividades del proceso comercial

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>Tiempo promedio (horas)</i>	<i>Tiempo VA (horas)</i>	<i>Tiempo NVA (horas)</i>
27 actividades	889,2	494,70	394,50
Nivel de eficiencia de Actividades	<i>bajo</i>	55,63%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

La tabla N°11, nos muestra el nivel de eficiencia de las actividades del proceso que está en un 55,63 %, es decir, demasiado bajo para los objetivos que la empresa tiene y decrece en base al histórico de resultados que se mostraran en la evaluación de indicadores actuales que se realizan en esta investigación.

3.2.5. Diagnóstico de la Demanda Potencial

La empresa se enfoca en distintos tipos de clientes en los cuales la fuerza de ventas presta atención de forma diaria. Las carteras de clientes del equipo comercial se distribuyen principalmente entre empresas de transporte urbano e interprovincial, y pequeños negocios; estos clientes también se pueden clasificar según el tipo de negocio que determine al cliente sea natural o jurídico.

La organización, distribuye esta demanda de forma equitativa entre la fuerza de venta para su debido trabajo y seguimiento, sondeo de mercados y el incremento de las carteras según la segmentación que enfoca la empresa. Para entender mejor el panorama de la segmentación actual de clientes de la empresa, en la tabla siguiente se puede apreciar dicha clasificación y su distinción entre sí:

Tabla 12: Tipo de clientes, según clasificación interna de la empresa

SEGMENTO	DESCRIPCIÓN	REPRESENTA
Personas naturales	<i>Este tipo de clientes, en su mayoría realizan compras de vehículos para uso personal, taxi o transporte de colectivos. La capacidad de endeudamiento es variada, para que puedan aplicar a un financiamiento del vehículo</i>	10%
Personas Naturales con negocio	<i>Son clientes que tienen negocios pequeños o PYMES, en su mayoría clientes informales que no pueden acceder a un crédito bancario porque no declaran sus impuestos, compran vehículos al contado.</i>	15%
Empresas de transporte Urbano e Interprovincial	<i>Este tipo de empresas, las cuales cada año crecen mas debido a la sobrepoblación y la necesidad del transporte en la región, son empresas potenciales formales, que califican al acceso de un crédito bancario y en su mayoría tienen flotas de 20 vehículos como mínimo, diversifican sus marcas y aceptan cambios con mejoras económicas en las propuestas, mes a mes se incrementa esta demanda un 1.5%.</i>	40%
Empresas de carga materiales pesados	<i>Estas empresas también forman parte del gran mercado automotriz con un porcentaje de participación similar, cada día los negocios de construcción y venta de agregados se ven en crecimiento y es un mercado potencial.</i>	30%
Empresas diversas	<i>En su mayoría empresas de comercio, de instrumentación, algunas procesadoras entre otros; realizan compras unitarias en su mayoría.</i>	5%

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico.

La demanda potencial para la empresa, que se ha determinado en este diagnóstico, son con exactitud las empresas de transporte urbano (40%) y las empresas de carga de materiales y agregados (30%), estos representan el 70% de su venta y la base de clientes top, por la capacidad de compra que poseen y porque son clientes que adquieren como mínimo dos unidades por los beneficios de flotas que la empresa posee para otorgar a sus clientes.

Esta demanda, personas jurídicas en su mayoría, poseen una capacidad de compra efectiva o de gran accesibilidad a créditos bancarios lo que permite generar una venta más fluida sin exonerar los tiempos y tramites documentales internos.

En la siguiente tabla se muestra el decrecimiento anual de la demanda potencial que ha tenido la empresa a través de los datos históricos de las ventas que se han logrado atender, es decir, considerando las unidades devueltas en el periodo 2016-2018:

Tabla 13: Demanda de vehículos anual periodos 2016-2018 de la empresa.

DEMANDA REAL			
Mes	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades
AÑO 2016	259	9	250
AÑO 2017	195	13	182
AÑO 2018	129	17	112

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

Se ha estimado solo las ventas facturadas como demanda atendida durante el periodo detallado. La demanda de la empresa de forma mensual se puede revisar en el anexo N°06.

A continuación, se muestra la caída de la demanda de los vehículos de la empresa Diamante del Pacifico en la figura N°09:



Figura 9: Demanda Real periodos 2016-2018 empresa

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico.

3.2.6. Diagnóstico del nivel de Satisfacción:

Uno de los principales asuntos que la empresa tiene como preocupación, es no poder mantener el nivel de satisfacción de sus clientes en un estado aceptable, por diversos motivos que se han detectado en sus procesos internos. Es por ello, que se tiene como prioridad e importancia también diagnosticar el nivel de satisfacción actual de los clientes de la empresa (dato que la empresa registra a través de encuestas) y lograr identificar los factores que

determinan la pérdida de clientes, la insatisfacción, el rechazo de la marca y otros impactos negativos que pueda generar la gestión.

Para realizar este diagnóstico se revisaron los detalles estadísticos de los resultados de la encuesta que mes a mes la empresa aplica a todos los clientes sin excepción. En dicha encuesta, que año a año han ido mejorando, se realizan 5 preguntas básicas y claramente definidas: la primera pretende buscar directamente la calidad de atención del asesor comercial hacia el cliente, la segunda busca llevar el conteo estadístico de cuantos clientes son atendidos dentro de los plazos que se establecen en la relación comercial, la tercera indica la satisfacción propiamente dicha, es decir, si el cliente volvería a elegirnos como su marca prioritaria, la cuarta es la recomendación después de una buena satisfacción, pregunta cerrada que permite corroborar nuevamente la satisfacción, y la quinta es una afirmación o negación de lo que pretende la encuesta: la “satisfacción positiva”. El formato de la encuesta que aplica la empresa la pueden visualizar en el anexo N°07.

Los resultados de las encuestas se detallan más a fondo en el anexo N°08, pero a continuación realizaremos un análisis de los datos generales en los últimos periodos, la siguiente tabla nos muestra los resultados que enfocan directamente a la pérdida de clientes, por la que está atravesando la empresa, debido al bajo nivel de satisfacción que esta presentado en los últimos años, veamos el detalle:

Tabla 14: Resultados de encuestas aplicadas por la empresa: 2017-2018

		AÑO 2017	AÑO 2018
Venta Real Unidades = N° Clientes Encuestados		182	112
Cómo le pareció la atención del asesor comercial	Excelente	6%	17%
	Bueno	13%	11%
	Regular	41%	40%
	Malo	40%	44%
Se cumplió con la fecha promesa de entrega de su vehículo	SÍ	49%	44%
	NO	51%	56%
Volvería a comprar un vehículo de la misma marca	Definitivamente sí	6%	4%
	Probablemente sí	11%	11%
	Indeciso	42%	47%
	Probablemente no	23%	18%
	Definitivamente no	19%	20%
Recomendaría a sus amigos y/o familiares comprar un vehículo en la empresa Diamante del Pacífico	Definitivamente sí	1%	2%
	Probablemente sí	4%	7%
	Indeciso	46%	38%
	Probablemente no	29%	31%
	Definitivamente no	20%	21%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

Según la encuesta en el año 2017 y 2018, se obtuvo como resultado que el 51% y 56% respectivamente, de los clientes encuestados indicaron que no se cumplió con la fecha promesa de entrega de su vehículo. Además, el 42% y 47%, en el mismo periodo, expresaron estar indecisos en volver a comprar un vehículo de la misma marca. Finalmente, el 46% y 38 % de clientes encuestados en el mismo periodo, manifestaron estar indecisos en la recomendación de la marca a sus amigos y/o familiares. Por lo tanto, estos indicadores demuestran claramente que la empresa no mantiene un buen índice de satisfacción de sus clientes.

El resultado de las encuestas de satisfacción, responde a la devolución de los pedidos que año a año ha demostrado un crecimiento notorio, los datos están expuestos en la tabla N°13. Además de la devolución de pedidos, la empresa también registra una baja captación de prospectos en los periodos analizados 2016- 2018, debido a las tardanzas, faltas y organización de los asesores comerciales, así como también por la falta de una herramienta que permita el recojo de esta información y no la perdida de esta. Pero además de ello, también la captación o el flujo de llegada de prospectos a la tienda está directamente relacionado con la baja recomendación de la marca por parte de los clientes que se fueron insatisfechos después de una compra, y está plasmado en los resultados de las encuestas aplicadas. A continuación, detallamos los prospectos captados en los periodos evaluados para su análisis.

Tabla 15: Registro de prospectos captados en el periodo 2016-2018

N° DE PROSPECTOS CAPTADOS DURANTE EL PERIODO 2016 - 2018			
MES	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Enero	450	400	416
Febrero	523	355	421
Marzo	589	434	389
Abril	470	382	230
Mayo	550	390	450
Junio	510	403	310
Julio	499	360	250
Agosto	598	320	280
Setiembre	566	300	310
Octubre	510	389	315
Noviembre	501	306	302
Diciembre	478	295	298
Total	6244	4334	3971

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

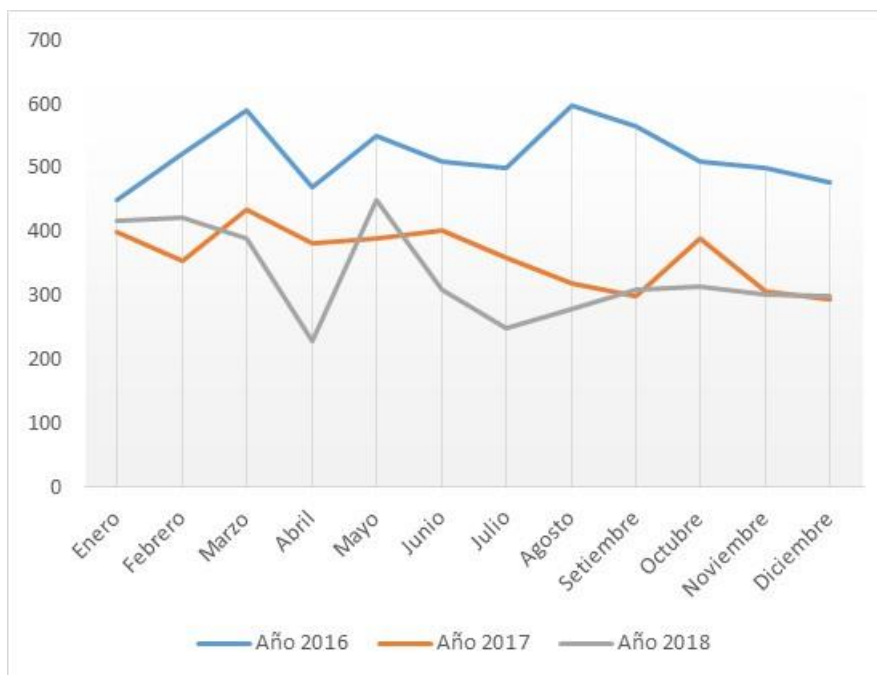


Figura 10: Índice de captación de clientes durante el periodo 2016-2018

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

Por lo expuesto anteriormente, se evidencia que la relación del número de prospectos captados del año 2017 a comparación del registro del 2016 presenta un notorio decrecimiento y en lo que respecta al año 2018 persiste el declive de captación de prospectos, generando un alto impacto de perdida en captación de prospectos.

3.2.7. Indicadores actuales de la Organización:

3.2.7.1. Indicadores de Resultados:

a. Volumen de las ventas:

En el análisis estadístico e histórico de las ventas realizadas en la organización, solo en la sede Chiclayo, la empresa presenta el siguiente indicador de efectividad en la actualidad:

Tabla 16: Resultado de eficiencia de cumplimiento de ventas de la empresa.

RESULTADO DE VENTAS					
AÑO	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Efectividad
2016	259	9	250	234	106,8%
2017	195	13	182	287	63,4%
2018	129	17	112	232	48,3%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

Para el año 2016 presento un resultado de cumplimiento en volumen de ventas del 106,8 % muy por encima del objetivo, en el año 2017 presento un resultado del 63,4 % no logro alcanzar los objetivos de la empresa, y en lo que respecta del año 2018 logra alcanzar solo el 48,3 % del cumplimiento. Para revisar más detalles del volumen mensual puede ver el anexo N°09.

b. Cartera de Prospectos:

La captación, registro, fidelización e incremento de prospectos, es un indicador relevante para la organización. A continuación, detallamos la tabla de objetivos de captación de clientes periodos 2016-2018 y el cumplimiento de efectividad que presenta sobre la meta actual:

Tabla 17: Resultado de cumplimiento captación de prospectos

N° DE PROSPECTOS CAPTADOS DURANTE EL PERIODO 2016 - 2018			
AÑO	Resultado	Objetivo	Efectividad
2016	6244	5760	108,40%
2017	4334	6000	72,2%
2018	3971	5760	68,9%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

Se detalla en la tabla N°17, el cumplimiento de prospectos captados históricamente, en el año 2016 alcanzo el 108,4 % sobre la meta, en el año 2017 el resultado es bastante bajo solo con 72,2 % de cumplimiento y en el año 2018 un 68,9 % de efectividad en este indicador. La pérdida de información, la falta de recursos informativos y la ausencia de un sistema que enlace información histórica también es una causa de esta disminución, sin considerar el trabajo diario de campo que registran los asesores donde se obtienen más del 50% de los prospectos de la empresa, además de la baja recomendación por los clientes pues la satisfacción del cliente es baja. Para el detalle de los resultados mensuales de captación de prospectos vea el anexo N°10.

c. Crecimiento de Margen bruto:

La sucursal Chiclayo, presenta un histórico de margen muy bajo para la organización en referencia al objetivo que debe de cumplir del 13%, meta que cubre los costos de la sucursal y verifica la rentabilidad de la misma. Estos resultados detallados se muestran en relación a los altos gastos de ventas y administrativos, que en su mayoría se generan por las devoluciones de vehículos, se detalla los datos en la siguiente tabla:

Tabla 18: Resultado de Margen bruto de la empresa

**MARGEN BRUTO OBTENIDO DURANTE EL
PERIODO 2016- 2018**

MES	Resultado	Objetivo	Efectividad
2016	19,0%	15,0%	126,8%
2017	11,6%	14,0%	83,0%
2018	10,1%	13,0%	77,4%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

El indicador de cumplimiento de margen bruto de la sucursal ha decrecido, como se muestra en la tabla N°18, la empresa tiene como meta lograr alcanzar el 13% de objetivo en margen neto, para cubrir los gastos y costos de la sucursal, pero en lo que respecta a esos datos históricos la caída de ingresos se muestra cada vez más bajo, en el año 2017 solo se logró alcanzar el 11,6% de margen y en lo que respecta del año 2018 ha alcanzado un 10,1% de margen muy lejos del objetivo del 13% de margen bruto que se ha establecido para este último período. Para ver el detalle de margen bruto mensual en los periodos indicados revisar el anexo N°11.

3.2.7.2. Indicadores de Gestión:

a. Clientes Atendidos:

Se detallan a continuación el indicador de clientes atendidos por los asesores comerciales durante los periodos, en contraste con las ventas que realizan, para determinar la efectividad de la atención:

Tabla 19: Porcentajes de clientes atendidos de la empresa

**INDICADOR DE CLIENTES ATENDIDOS DURANTE EL
PERIODO 2016 - 2018**

AÑO	Objetivo	Atenciones Efectivas	% Efectividad
2016	5760	5134	89,1%
2017	6000	3651	60,9%
2018	5760	3778	65,6%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

Se visualiza en la tabla N°19, que el indicador de clientes atendidos no es al 100% efectivo en ninguno de sus periodos analizados pues históricamente revisamos que en el año 2016 la efectividad de sus atenciones respecto de los clientes captados fue de 89,1 % y que para el año 2017 esta decayó a 60,9 % y en el periodo 2018 solo ha incrementado un mínimo logrando un

alcance de 65,6 % en base a los objetivos de la empresa. Debido a que se tiene un elevado flujo de pérdida de información de clientes y bases de datos desactualizadas que no le permiten al asesor comercial realizar atenciones efectivas, toda la información recolectada de los clientes atendidos es llenada de forma manual, con los márgenes de error que puedan darse, en archivos excel o agendas de trabajo de cada comercial. Para revisar las caídas de atenciones de forma mensual vea el anexo N°12. (el formato excel de registro de información de clientes se puede revisar en el anexo N°04).

b. Satisfacción de clientes:

La empresa mes a mes evalúa a todos los clientes que han comprado unidades en su sede a través de encuestas de satisfacción, inclusive a los clientes que han devuelto las unidades por los motivos descritos en la devolución de pedidos registrados. Para revisar este indicador se analizaron datos históricos facilitados por la empresa de sus resultados actuales de evaluación:

Tabla 20: Resultados del nivel de satisfacción de la empresa:

Resultado del nivel de Satisfaccion Periodo 2016- 2018

<i>Indicador/ Periodo</i>	<i>Año 2016</i>	<i>Año 2017</i>	<i>Año 2018</i>
<i>Nivel de atencion</i>	58%	19%	24,11%
<i>Plazos de Entrega</i>	24%	49%	48,11%
<i>Fidelizacion con la marca</i>	32%	17%	24,11%
<i>Recomendaria la marca</i>	35%	5%	22,32%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico S.A.

Se puede analizar claramente que los niveles detallados no alcanzan a lograr, al menos, una satisfacción al 100% de los clientes que han adquirido alguna vez un vehículo en la empresa. Los resultados que la empresa mantiene actualmente se muestran en la tabla N°20, estos provienen de datos históricos que la empresa obtuvo por sus encuestas de satisfacción históricas, estos datos son referencias de la suma de los porcentajes alcanzados en respuestas aprobatorias de la encuesta, ninguna respuesta aprobatoria de dicha encuesta supera el promedio que tiene como objetivo la empresa. Para revisar los detalles de la encuesta puede ver el anexo N°07 y 08.

- c. **Devolución de Pedidos:** La empresa ha registrado toda la devolución de sus pedidos en la siguiente tabla de información histórica resumida, se muestra los porcentajes equivalentes al periodo 2016 – 2018 para ver los detalles de cada modelo devuelto ver anexo N°15.

Tabla 21: Porcentajes de devolución de pedidos de la empresa.

DEVOLUCION DE PEDIDOS				
AÑO	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos
2016	259	9	250	3,5%
2017	195	13	182	6,7%
2018	129	17	112	13,2%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

Los resultados de la tabla N°21 indican un crecimiento continuo de la devolución de los pedidos, se ha incrementado notoriamente para el año 2018 (detalles en el anexo N°15), en total son 17 unidades devueltas, en el 2017 fueron solo 13 y en el 2016 solo 9; estas devoluciones afectan directamente a las pérdidas económicas que se detallan en el siguiente cuadro, estos montos detallados afectan a los gastos de ventas de la sucursal (fletes, combustibles, mano de obra, tiempos, otros) y al ingreso no percibido por vehículo, lo que ocasiona un impacto fuerte al margen bruto el cual también es un indicador de resultado, veamos la tabla N°22:

Tabla 22: Gastos por devolución de pedidos de la empresa

PÉRDIDAS ECONÓMICAS POR DEVOLUCIÓN DE UNIDADES

AÑO	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Valoración de Unidades devueltas	Promedio de Gasto en Flete x unid	Promedio de Gasto en trámite documentario x unid	Promedio de Gasto en exhibición x unid	Pérdida Económica por unidad devuelta
2016	9	\$320 910,00	\$ 4 680,00	\$ 1 350,00	\$ 1 620,00	\$328 560,00
2017	13	\$482 370,00	\$ 6 760,00	\$ 1 950,00	\$ 2 340,00	\$493 420,00
2018	17	\$685 830,00	\$ 8 840,00	\$ 2 550,00	\$ 3 060,00	\$700 280,00

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

Las pérdidas registradas en los periodos de la tabla N°22, detallan gastos por fletes, trámites documentarios y exhibiciones de la unidad como: las activaciones, pruebas de manejo, traslados a reuniones de venta y otros que se generan directamente por la devolución de los pedidos que la empresa registra. Para el detalle de estos gastos puede revisar los anexos N°16,17 y 18. Los pedidos devueltos, registran las siguientes causas de devolución en la tabla N°23:

Tabla 23: Registro de motivos de devoluciones**REGISTRO CONSOLIDADO DE DEVOLUCIÓN DE PEDIDOS**

AÑO	2016	2017	2018
<i>Plazos de entrega del producto</i>	3	5	7
<i>Calidad del producto</i>	5	5	6
<i>Otros</i>	1	3	4

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

- d. Calidad de los pedidos:** Este indicador permite medir los pedidos generados sin problemas entre el total de pedidos que se han registrado en los periodos con el fin de analizar el nivel de calidad de la empresa, se detalla:

Tabla 24: Calidad de pedidos de la empresa durante el periodo 2016-2018

CALIDAD DE LOS PEDIDOS				
AÑO	<i>Total de pedidos generados</i>	<i>Pedidos con problemas</i>	<i>Pedidos sin problemas</i>	<i>Nivel de calidad</i>
2016	259	82	177	68,3%
2017	195	79	116	59,5%
2018	129	54	75	58,1%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

En la tabla N°24, se aprecia el número de pedidos con y sin problemas, de los cuales se pretende medir el nivel de la calidad de los pedidos, se tomaron los valores de todos los pedidos que se han atendido sin problemas respecto al total de pedidos generados, representando para el año 2016 el 68,3 %, para el año 2017 represento 59,5 % y para el año 2018 los pedidos sin problemas solo alcanzaron el 58,1 %. Las metas de la empresa son de entregar todos sus pedidos sin problemas, pero en esta información se contempla que cada año la calidad de los pedidos ha disminuido antes de crecer, representando una pérdida económica significativa, alto índice de reclamos y un bajo resultado de satisfacción de los clientes que se obtienen de los datos de las encuestas. Para el detalle mensual de las devoluciones puede revisar el anexo N°21.

3.2.7.3. Indicadores de Productividad:

a. Productividad mano de obra:

Tabla 25: Indicador de productividad de la mano de obra de la empresa

PRODUCTIVIDAD HISTÓRICA					
Mes	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Asesores comerciales	Productividad Veh/Asesor
2016	259	9	250	72	3,47
2017	195	13	182	72	2,53
2018	129	17	112	72	1,56

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico S.A.

Estos resultados, detallan la productividad promedio de un asesor comercial en el año respecto a las ventas logradas, arroja un dato bastante bajo respecto del objetivo de la empresa y son consecuencias de puntos como impuntualidad o tardanzas, inasistencias, demoras administrativas, pérdida de información, flujo extenso de atenciones, entre otros factores que se han determinado como diagnóstico inicial. En el año 2016 el promedio de productividad de cada asesor comercial estaba en 3,47 vehículos por asesor, decrece para el año 2017 a 2,53 y en el año 2018 cae a 1,56 vehículos por asesor promedio anual, datos obtenidos del alcance de ventas mensual de cada periodo, donde se lograron las cifras de la tabla 25. Para revisar los datos mensuales ver anexo N°13.

3.2.7.4. Indicadores de Tiempo:

- a. **Tiempos del ciclo de las actividades:** De acuerdo al análisis revisado y realizado en el diagnóstico de situación inicial a través de los diagramas de flujo y flujograma analítico, se registraron 27 actividades, de las cuales se determinó el siguiente nivel de eficiencia respecto a las actividades con valor agregado y no valor agregado:

Tabla 26: Indicador actual de tiempos de las actividades del proceso comercial

ACTIVIDADES	Tiempo promedio (horas)	Tiempo VA (horas)	Tiempo NVA (horas)
27 actividades	889,2	494,70	394,50
Nivel de eficiencia de Actividades	<i>bajo</i>	55,63%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacífico.

La eficiencia actual de las actividades es de 55,63 % demasiado bajo para los objetivos que la empresa los cuales son que el 100% de las actividades sean las que agreguen valor, pero se encontraron actividades que en su mayoría son las que no agregan valor. De estas actividades depende los ingresos que necesitan para cumplir los objetivos de ventas. Para revisar las actividades al detalle puede ver el anexo N°14.

b. Cuellos de botella:

En total se describen 8 cuellos de botella que se pueden visualizar en el flujograma de esta investigación que son los tiempos por espera, los cuales suman tiempos improductivos que no agregan valor al proceso, son un total de: 221,6 horas que deben de ser reducidas, porque la actividad no se puede simplificar en algunos casos, estas horas representan el 24,9 % del lead time del pedido. Los cuellos de botella detectados en el flujograma analítico del proceso se describen en la siguiente tabla con los tiempos de demora por cada uno.

Tabla 27: Cuellos de botella en las actividades del proceso comercial

N°	Descripción	Cant.	Tiempo (horas)	Dist.	Símbolo					Observaciones	
					○	□	D	⇨	▽		
1	Cierre de Venta Comercial - Cliente		2		●						El vendedor cierra venta
2	Jefatura reporta venta ADV central		1,1		●						Jefe comercial envía a Lima
3	Verificar pago del cliente- comprobante		1			●					Contabilidad verifica en sistema
4	Asignar VIN a la unidad		2,63				●				Almacen central - busca dispone.
5	Facturación por ADV central		3,1		●						Central factura deposito
6	Generar el pago cliente		1		●						Sistemas generan compra
7	Legalizar documentos notariales		71				●				Notaria externa en Lima
8	Envío de documentos a sucursal		24					●			Agencia de transporte
9	Recepcion documentos ADV sucursal		24					●			Espera de recojo por ADV
10	Legalizar firmas del cliente		71,67					●			Espera del tramite por cliente
11	Envío hacia RR.PP. por ADV sucursal		24					●			Espera respuesta de SUNARP
12	Tramite de tarjeta-placa en RRPP		360		●						Espera respuesta de SUNARP
13	Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal		23,67					●			Espera de recojo por ADV
14	Informe al asesor de documentos aptos		1,23					●			Asesor espera verificación
15	Ubicar unidad en almacén central		2,90					●			Esperan stock dispon.
16	Preparar unidad control y revisión		24				●				Inspecciona unidad
17	Traslado de unidad por agente a sucursal		120,67					●			Envío de vehículo
18	Recepcion de unidad por mecánico		23,33		●						recepción y revisión de unidad
19	Control de calidad en la sucursal		23,67				●				Inspección de motores
20	Unidad de lavado externo		2,33					●			Preparación de unidad
21	Informe de unidad apta al asesor		2		●						Prepara documentos y unidad
22	Citar al cliente a revisión de unidad		24		●						Cliente llega a revisar producto
23	Muestra al cliente de la unidad		3,23		●						revisión e inspección de unidad
24	Programar lavado final de unidad		24,17				●				Demora en programación
25	Unidad de lavado final		2,23					●			Ejecución del lavado
26	Citar al cliente para la entrega final		24		●						Cliente debe de llegar a sucursal
27	Entrega FINAL unidad y documentos		2,27		●						Firmas y entrega de unidad limpia
Total			889,2		11	3	8	5			

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico

3.2.7.5. Cuadro Resumen de Indicadores Actuales del Proceso de Gestión Comercial:

En la siguiente tabla mostramos el resumen de los indicadores actuales del proceso comercial estudiado en esta investigación. Se detalla los objetivos de la empresa, estos se determinan bajo criterios tomados por los accionistas respecto del crecimiento anual que proponen alcanzar en cada periodo, el objetivo principal son sus ingresos por las ventas de los vehículos, la tabla también detalla los resultados actuales y el porcentaje alcanzado por cada indicador, este porcentaje es la relación del resultado alcanzado respecto al objetivo que tiene la empresa, datos obtenido por fuentes de la empresa:

Tabla 28: Resumen de indicadores Actuales de la empresa

N°	INDICADOR ACTUAL	OBETIVO	RESULTADO ACTUAL	PORCENTAJE ALCANZADO
INDICADORES DE RESULTADOS				
1	<i>Volumen de las Ventas</i>	232 unidades	112 unidades	48,28%
2	<i>Cartera de Prospectos</i>	5760	3971	68,94%
3	<i>Margen Bruto</i>	13%	10,10%	77,40%
INDICADORES DE GESTIÓN				
4	<i>Clientes Atendidos</i>	5760 clientes	3778 clientes	65,59%
5	<i>Satisfaccion de clientes</i>	112 clientes	33 clientes	29,69%
	<i>*Nivel de Atencion</i>	112 clientes	27 clientes	24,11%
	<i>*Plazos de entrega</i>	112 clientes	54 clientes	48,21%
	<i>*Fidelizacion de la Marca</i>	112 clientes	27 clientes	24,11%
	<i>*Recomendaria la Marca</i>	112 clientes	25 clientes	22,32%
6	<i>Devolución de Pedidos</i>	0 unidades	17 unidades	13,20%
7	<i>Calidad de los pedidos</i>	129 pedidos	75 pedidos	58,10%
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD				
8	<i>Productividad mano de obra</i>	3,20	112 veh - 72 ope.	1,56
INDICADORES DE TIEMPO				
9	<i>Tiempo de ciclo de actividades</i>	889,2 horas	494,7 horas	55,63%
10	<i>Cuellos de botella</i>	0 horas	221,6 horas	24,90%

Fuente: La empresa

3.2.8. Análisis de Información:

Para la interpretación de la información del proceso comercial de la empresa Diamante del Pacifico sucursal Chiclayo, se procedió a la realización de una lista de verificación para el análisis de todas las actividades, cuestionando cada detalle, posibles causas, así como posibles soluciones. Dicha lista de verificación se puede apreciar en la Tabla N°29.

Tabla 29: Análisis de la Información del proceso comercial de la empresa

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

Descripción del producto: Vehículos de importación China para transporte Urbano y cargas pesadas.

DETERMINAR Y DESCRIBIR	DETALLES DE ANALISIS
Comercialización de la importación de los vehículos de la empresa Diamante del Pacifico sucursal Chiclayo con la maximización de ingresos y rentabilidad de la sucursal.	<p>¿Es Posible mejoras de resultados de otra manera?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No.</p>
<p><u>2. LISTA COMPLETA DE TODAS LAS ACTIVIDADES</u></p> <p>1 Cierre de Venta Comercial</p> <p>2 Jefatura reporta venta ADV central</p> <p>3 Verificar pago del cliente</p> <p>4 Asignar VIN a la unidad</p> <p>5 Facturación por ADV central</p> <p>6 Generar el pago cliente</p> <p>7 Legalizar documentos notariales</p> <p>8 Envío de documentos a sucursal</p> <p>9 Recepción documentos ADV sucursal</p> <p>10 Legalizar firmas del cliente</p> <p>11 Envío hacia RR.PP. por ADV sucursal</p> <p>12 Tramite de tarjeta-placa en RRPP</p> <p>13 Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal</p> <p>14 Informe al asesor de documentos aptos</p> <p>15 Ubicar unidad en almacén central</p> <p>16 Preparar unidad control y revisión</p> <p>17 Traslado de unidad por agente a sucursal</p> <p>18 Recepción de unidad por mecánico</p> <p>19 Control de calidad en la sucursal</p> <p>20 Unidad de lavado externo</p> <p>21 Informe de unidad apta al asesor</p> <p>22 Citar al cliente a revisión de unidad</p> <p>23 Muestra al cliente de la unidad</p> <p>24 Programar lavado final de unidad</p> <p>25 Unidad de lavado final</p> <p>26 Citar al cliente para la entrega final</p>	<p>¿Se puede eliminar alguna operación analizada?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No.</p> <p>¿Combinarse con otra?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No.</p> <p>¿Realizarse en el tiempo ocioso de otra?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p> <p>¿Es la secuencia de operaciones la mejor posible?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p>
<p><u>3. MANEJO DE HERRAMIENTAS:</u></p> <p>Gestión de clientes en bases de datos.</p> <p>Herramientas de información de trabajo de campo</p> <p>Uso de materiales para las activaciones y entrega a clientes.</p>	<p>¿Las herramientas son bien utilizadas por los asesores?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p> <p>¿El manejo de la información es el adecuado?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p>
<p><u>4. MÉTODO DE TRABAJO.</u></p> <p>No existe ningún método impuesto para el flujo de sus operaciones, realizan actividades innecesarios que podrían ser suprimidas por el reemplazo de una acción mas simplificada.</p>	<p>¿Las herramientas para sus procesos son las adecuadas?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p> <p>¿Siguen algún método de trabajo?</p> <p><input type="radio"/> Sí. <input checked="" type="radio"/> No.</p>
<p><u>5. SATISFACCION DE CLIENTES</u></p> <p>El cumplimiento de entrega es bajo y se dan devoluciones de pedido, alto índice de reclamos por cuellos de botella en los procesos que no agregan valor. Clientes insatisfechos por la calidad de atención y tiempos de espera.</p>	<p>¿Pueden acortarse los tiempos?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No.</p> <p>¿Los problemas derivan de sus procesos internos?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Identificación del problema en el Proceso de Gestión Comercial y sus causas:

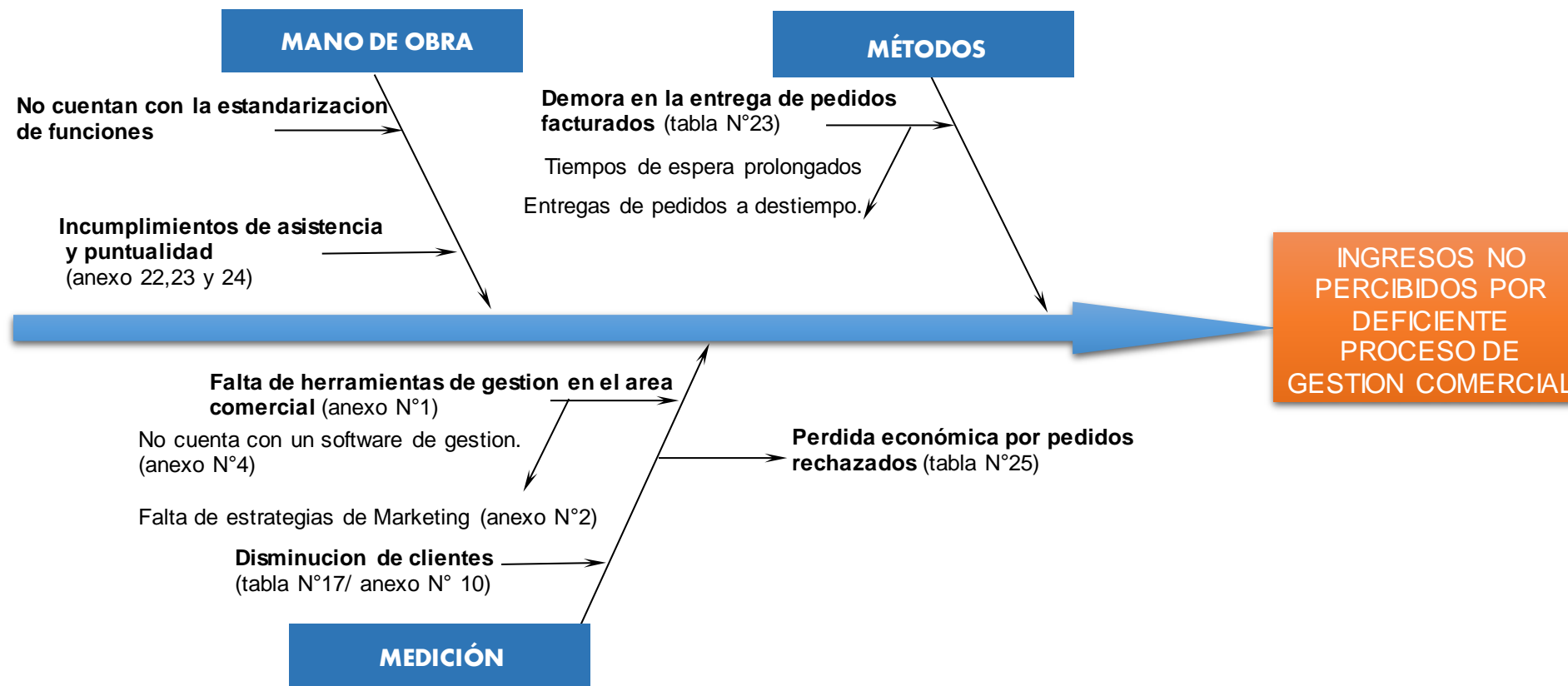


Figura 11: Diagrama Ishikawa de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Problema, causas y propuestas de solución en el Proceso de Gestión Comercial:

En el siguiente cuadro mostramos el problema principal y las causas que lo generan en un resumen de los datos extraídos de los indicadores actuales de la empresa, se detalla la tabla N°30:

Tabla 30: Problema detectado y sus causas correspondientes

PROBLEMA	CAUSA DETECTADAS	% Alcance
INGRESOS NO PERCIBIDOS POR DEFICIENTE PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	<i>Devolución de pedidos</i>	<i>13,20%</i>
	<i>Atención de clientes</i>	<i>65,59%</i>
	<i>Calidad de los pedidos</i>	<i>58,10%</i>
	<i>Cuellos de botella</i>	<i>24,90%</i>
	<i>Satisfacción de Clientes</i>	<i>29,69%</i>

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N°30 nos detalla el panorama actual del problema de la empresa, las causas principales y sus consecuencias en los impactos de resultados. Los pedidos rechazados o devolución de pedidos es consecuencia principal de la demora en la entrega de las ventas facturadas, pues la empresa tiene bastantes pedidos entregados a destiempo bajando la calidad de estos, en el análisis de situación inicial se detectaron y se describen en el anexo N°15 y N°19.

La disminución en atención de clientes, es consecuencia de falta de herramientas de gestión en el área comercial (anexo N°01) pues no cuentan con un software de gestión (anexo N°04) lo que genera pérdidas de información, y falta de estrategias de marketing (anexo N°02), puede revisar se en el anexo N°10 la disminución de captación de prospectos que se han registrado año tras año en la empresa. Además, para esta disminución, también han presentado problemas en el personal como de captación de clientes por la impuntualidad y la falta de un procedimiento estandarizado obteniendo pérdidas significativas, para verificar los resultados actuales de esta causa revisar el anexo N°20,21 y 22.

La satisfacción del cliente es medida a través de encuestas a todos los compradores, los resultados se detallan en el anexo N°08 y este resultado es consecuencia de todas las causas descritas con anterioridad. Para proceder a describir cada causa del problema y la propuesta de mejora; primero se detallará a continuación, el instrumento de orientación del enfoque de esta investigación que nos va a permitir planificar la ejecución de la misma:

3.3.1.1. Instrumento de orientación de Enfoque de Investigación: MATRIZ DE OPERACIONALIDAD

PROBLEMA	CAUSAS		METODOLOGIAS	TECNICAS / HERRAMIENTAS	LOGROS	INDICADORES
INGRESOS NO PERCIBIDOS POR DEFICIENTE PROCESO DE GESTION COMERCIAL	Calidad de los pedidos	Cuellos de Botella	LEAN	Trabajo estandarizado	Minimizar el tiempo de demora de atención de los pedidos a través de la mejora del proceso	$\Delta \% \text{ Lead time del Pedido} = ((\text{Lead time 2} - \text{Lead Time 1}) / \text{Lead Time 1}) * 100$ Eficiencia Act. = Act. Actividades NV / Total de Actividades
	Devolucion de pedidos			Gestión de Abastecimiento		
	Disminución de Atención de Clientes	Insatisfacción de Clientes	Net Promoter Score (NPS)		Análisis ABC	Minimizar el número de pedido rechazados
				Just in Time (JIT)		
			Encuestas de Satisfacción	Fidelización de clientes	NPS= Promotor - detractor. $\Delta \% \text{ Clientes} = ((\# \text{ Clientes 2} - \# \text{ clientes 1}) / \# \text{ clientes 1}) * 100$	
			Customer Relationship Management (CRM)	Evitar pérdidas de información de Incrementar el número de Clientes		

Figura 12: Matriz de operacionalidad

3.3.1.2. Problema Principal del Proceso de Gestión Comercial:

El problema principal de la empresa Diamante del Pacifico, viene a ser los ingresos que no se están percibiendo por las deficiencias del proceso de gestión comercial, generado por el desenlace de sus actuales y muy bajos indicadores que están perjudicando directamente al ingreso económico de la empresa y no está alineado al objetivo y meta que ésta tiene para la sucursal de Chiclayo.

a) Causa Posible 1: Devolución de Pedidos 13,2 %:

La devolución de los pedidos en la empresa, está directamente relacionada al tiempo de espera de la llegada de la unidad a la sucursal, este problema es bastante susceptible debido a los cuellos de botella que presenta el flujo del proceso comercial, y por ello se han contabilizado estas devoluciones periodo a periodo, donde históricamente se nota el crecimiento porcentual de la cantidad de pedidos devueltos, ascendiendo para el 2018 a un 13,2 % respecto a las ventas facturadas en ese periodo las cuales fueron un total de 129 unidades, y las devueltas fueron 17 unidades. Fuera de esta devolución de pedidos por cuello de botellas, se han registrado otros problemas en los pedidos que no han generado devolución, pero afectan directamente a la satisfacción de los clientes y trae consigo una baja calidad de nuestros pedidos y baja calidad de atención. La devolución de los pedidos en el periodo de evaluación ha traído consigo una pérdida económica que la empresa contabiliza año tras año, ascienden a \$700 280 anuales, mas gastos administrativos entre otros. Para revisar estos datos, ver anexos: 15 al 19.

Propuesta de Solución:

Desarrollar y aplicar metodologías LEAN con las herramientas: “Trabajo Estandarizado” y “Análisis del valor- optimización de procesos” para temas de demoras en tiempos, con la minimización de las actividades que no generan valor al proceso. Aplicar estudios de tiempo y de trabajo para determinar cuáles son las actividades cuyas tareas merecen ser eliminadas o minimizadas, que en si deben ser aquellas que no agregan valor al proceso. Esto permitirá incrementar los niveles de atención al cliente, así como mejorar los tiempos del pedido, cuellos de botella y disminuir la devolución de los pedidos.

b) Causa Posible 2: Disminución de clientes atendidos 65,59 % y Satisfacción de clientes 29,69 %

Se determinó que la causa de disminución de los clientes atendidos en la empresa es por el deficiente proceso de gestión comercial, distinguiendo la demora en el plazo de atención de sus pedidos que genera una gran insatisfacción del cliente. Esta disminución de clientes atendidos

se ve reflejada en el último periodo 2018 con un decrecimiento de las ventas respecto al año anterior, pero en cumplimiento solo han alcanzado 112 clientes en el año respondiendo al 48,28% del objetivo que deberían de cumplir, esto debido a la baja atención, poca gestión de la fuerza de ventas, falta de herramientas de trabajo y fidelización de clientes. La satisfacción de los clientes solo ha alcanzado el 29,69 %, debido a un sin número de quejas y reclamos por la demora en la entrega de sus pedidos reflejadas en los resultados estadísticos de sus encuestas (ver anexo N°08), falta de seguimiento, calidad de atención y gestión de cada asesor comercial. La pérdida de atención de clientes repercute desde la poca captación de clientes por parte de los asesores, para ver esta información ver anexo N°20,21 y N°22.

Propuesta de Solución:

Para la disminución de clientes atendidos, se propone una inteligencia de mercadeo como estrategia, que permita a través de una investigación de mercado con encuestas medidas por el Net Promoter Score (NPS) para determinar las necesidades y deseos de los clientes respecto a la gestión operativa y poder determinar una oferta de valor que sea atractiva para el cliente, logrando de esta manera incrementar su satisfacción, reteniendo a los existentes y captando nuevos. Como parte de la deficiencia de la empresa, se determina además que es necesaria la implementación de la metodología CRM “Customer Relationship Management” para la contribución a la fidelización y relaciones de clientes, así como también para la retención de información que se obtiene de los mismos, esto debido a que no cuentan con software ni herramientas de gestión con clientes (ver anexo N°04).

c) Causa Posible 3: Cuellos de botella 24,9 % y Calidad de Pedidos 58,1 %:

La demora de los pedidos genera una baja calidad de los mismos, la llegada del producto a la sucursal determina una causa importante para el problema en evaluación, pues es el motivo principal de la devolución de los pedidos, los reclamos, la insatisfacción y la disminución de los clientes generando inconvenientes en el proceso de gestión comercial. En el periodo de evaluación 2018, se determinó que, de 129 pedidos, 54 tuvieron problemas en entrega y documentación, de los cuales 17 fueron devueltos, los pedidos con problemas representan un total de 58,1 % del total de pedidos en el año (ver anexo N°19). Los cuellos de botella es un factor que desencadena problemas no solo en el área comercial si no también en las áreas de apoyo en la empresa, en el diagnóstico inicial se pudo detectar que de 27 actividades 8 generan cuellos de botellas y representan el 24,2 % del total de actividades.

Propuesta de Solución:

Para la mejora de la calidad de los pedidos por determinados cuellos de botella, se propone una implementación en sus procesos de gestión de abastecimiento, con las herramientas del análisis ABC y Just in time, que nos refieren solicitar los productos justo en el tiempo preciso sin alterar los stocks de la sucursal y aprovisionando los productos de mayor rotación para mercado objetivo. De esta forma proponemos aumentar la calidad de los pedidos para los clientes.

3.4. Desarrollo de Propuestas de Mejoras en el Proceso Gestión Comercial:

3.4.1. Mejora 1: “Implementación de metodologías Lean: Análisis de Valor, estandarizar tiempos de trabajo y la eliminación de cuellos de botella bajo metodología 5W+H”:

Se describe la primera mejora con la aplicación de tres metodologías que se detallan en las líneas siguientes para luego obtener el impacto de mejora en los indicadores y que actividad ha generado minimización o eliminación total.

3.4.1.1. Análisis de Valor de las actividades:

A continuación, se detallan los tiempos actuales de las actividades del proceso comercial de la empresa. Tiempos que están generando tener un alto porcentaje de pedidos rechazados, partiendo de un objetivo anual del 0 % en pedidos rechazados. Como propuesta de mejora se plantea la eliminación de actividades que no generan valor a la cadena y que por el contrario están elevando los cuellos de botella, luego de un análisis previo con 3 muestras realizadas en el diagnóstico inicial (tabla N°8), se ha considerado plantear una mejora del proceso con actividades que solo generen valor a este, dejando una propuesta de reemplazo a las actividades que se eliminen y/o se combinen.

En la siguiente tabla N°31, podemos mostrar las actividades que agregan y no agregan valor, después de haberlas analizado bajo el flujograma analítico en el diagnóstico (tabla N°9), detallamos que en total serían 16 actividades que no agregan valor, 8 de esas actividades son los cuellos de botella que se generan en el proceso. Solo 11 actividades generan valor sumando un total de 446,06 horas eficientes del proceso de un Lead Time de 889,2 horas. En vista de que el número de pedidos rechazados dependen directamente de este factor “tiempo del pedido”, se plantea la propuesta de reducción de tiempos y actividades, en este proceso comercial.

Tabla 31: Actividades actuales del proceso de gestión comercial de la empresa:

N°	Actividades del proceso	Tiempo promedio (horas)	Tiempo NVA (horas)	Tiempo VA (horas)
1	<i>Cierre de Venta Comercial</i>	2		2
2	<i>Jefatura reporta venta ADV central</i>	1,10		1,10
3	<i>Verificar pago del cliente</i>	1		1
5	<i>Facturacion por ADV central</i>	3,10		3,10
6	<i>Generar el pago cliente</i>	1		1
7	<i>Legalizar documentos notariales</i>	71	71	
8	<i>Envio de documentos a sucursal</i>	24	24	
9	<i>Recepcion documentos ADV sucursal</i>	24	24	
10	<i>Legalizar firmas del cliente</i>	71,67	71,67	
11	<i>Envio hacia RR.PP. por ADV sucursal</i>	24	24	
12	<i>Tramite de tarjeta-placa en RRPP</i>	360		360
13	<i>Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal</i>	23,67	23,67	
14	<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1,23	1,23	
15	<i>Ubicar unidad en almacen central</i>	2,90	2,90	
16	<i>Preparar unidad control y revision</i>	24		24
17	<i>Traslado de unidad por agente a sucursal</i>	120,67	120,67	
18	<i>Recepcion de unidad por mercanico</i>	23,33		23,33
19	<i>Control de calidad en la sucursal</i>	23,67		23,67
20	<i>Unidad de lavado externo</i>	2,33	2,33	
21	<i>Informe de unidad apta al asesor</i>	2		2
22	<i>Citar al cliente a revision de unidad</i>	24		24
23	<i>Muestra al cliente de la unidad</i>	3,23		3,23
24	<i>Programar lavado final de unidad</i>	24,17	24,17	
25	<i>Unidad de lavado final</i>	2,23	2,23	
26	<i>Citar al cliente para la entrega final</i>	24		24
27	<i>Entrega FINAL unidad y documentos</i>	2,27		2,27
TOTAL		889,20	394,50	494,70

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

El estado actual de este proceso comercial, afecta directamente al resultado de los indicadores siguientes, los cuales debemos de mejorar con la propuesta para esta mejora 1. Mostramos los indicadores directos en la tabla N°32:

Tabla 32: Indicadores actuales de tiempos de actividades de la empresa:

INDICADORES DE TIEMPO			
Tiempo de ciclo de actividades	889,2 horas	494,7 horas	55,63%
Cuellos de botella	0 horas	221,6 horas	24,90%
			<i>*respecto al ciclo</i>

Fuente: Elaboración propia.

Para la mejora de los resultados de indicadores actuales, se propone mejorar el flujo de las actividades en su proceso comercial, por ello se plantea la reducción de actividades que no generan valor, minimización de los tiempos y se plantea algunas mejoras con la implementación de funciones y de mano de obra que permita obtener los resultados que la empresa necesita para ser evidenciado en los nuevos indicadores.

Para reducir las actividades que no generan valor, minimizar alguna de ellas o para simplificar también los cuellos de botella, se ha hecho uso de la metodología 5W+H, esta nos ha permitido definir el valor de cada actividad eliminada, identificando si es o no es necesario o si tuviese algún reemplazo la actividad analizada . Además, se ha planteado la propuesta de que cada traslado sea tercerizado, incremente un personal para tramites documentarios y un personal para preparación de unidades en la central. En las siguientes tablas N°32 y N°33, se plantea en que parte del proceso podemos agregar el personal de tramitación que hace falta, combinar operaciones según el responsable, o eliminar la actividad por es innecesaria.

Tabla 33: Mejora de los tiempos de Actividades de Valor Agregado

N°	Actividades de VA	Tiempo actual (h)	Responsable	Implementación, mejora o reducción de actividad	Tiempo nuevo (h)
1	Cierre de Venta Comercial	2,00	Asesor comercial	ACTIVIDAD NECESARIA Y SIN REDUCCION	2,00
2	Reportar venta ADV central	1,10	Jefe sucursal	Implementación en manual de funciones, de cumplir con el procedimiento de tener los expedientes completos de todos los clientes posibles compradores de unidades, para reducir estos tiempos de demora del reporte de la venta al 50% promedio.	0,55
3	Verificar pago del cliente	1,00	ADV central	ACTIVIDAD NECESARIA SIN REDUCCION	1,00
4	Facturación por ADV en central	3,10	ADV central	Se propone, unir estas dos actividades para que se realice por la ADV de la sucursal. Para ello, se necesitaría otorgar carta poder para la legalización de documentos. Estas funciones solo tomarían la hora de tiempo que tarda en generar el pago porque sería el mismo turno del cliente en el sistema.	1,00
5	Generar el pago del cliente	1,00	ADV sucursal		
6	Trámite de Tarjeta y placas en RR.PP.	360,00	ADV sucursal	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	360,00
7	Preparar unidad control y revisión Lima	24,00	Mecánico Lima	Se propone la implementación de un asistente PDI, para la preparación y control de calidad de salida de la unidad y agilizar los tiempos de salida a sucursales. Pues solo tienen 1 mecánico encargado para 26 sucursales, si uno le toma 24 horas, con dos mecánicos serían 12 horas cada uno lo que le tomaría.	12,00
8	Recepción de unidad por mecánico de sucursal	23,33	Mecánico sucursal	Se propone la implementación de un cronograma de tiempos de llegada de cada unidad vendida, para la programación y disponibilidad de atención del mecánico de la sucursal e iniciar el control de calidad inmediato en el mismo día de llegada, eliminando la recepción y combinando el tiempo que demora el control de calidad con el informe inmediato.	24,67
9	Control de calidad en la sucursal	23,67	Mecánico sucursal		
10	Informe de unidad apta al asesor	2,00	Mecánico sucursal		
11	Citar al cliente a revisión de unidad	24,00	Asesor Comercial	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	24,00
12	Muestra al cliente de la unidad	3,23	Asesor Comercial	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	3,23
13	Citar al cliente para la entrega final	24,00	Asesor Comercial	Eliminar actividad, de la muestra de la unidad al cliente debe de generarse su entrega inmediata. Pues ya no tendremos las esperas por documentos.	0,00
14	Entrega FINAL de unidad y documentos	2,27	Asesor Comercial	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	2,27
TOTAL		494,70			430,72

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Mejora de tiempos de las Actividades de No Valor Agregado

N°	Actividades de NVA	Tiempo actual (h)	Responsable	Implementación, mejora o reducción de actividad	Tiempo nuevo (h)
1	Asignar VIN a la unidad	2,63	ADV Central	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	2,63
2	Legalizar documentos notariales	71,00	ADV Central	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA- con la propuesta de facturación descentralizada.	0,00
3	Envío de documentos a la sucursal	24,00	ADV Central	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA- con la propuesta de facturación descentralizada.	0,00
4	Recepcion de documentos en sucursal	24,00	ADV sucursal	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA- con la propuesta de facturación descentralizada.	0,00
5	Legalizar firmas del cliente	71,67	Cliente	Se propone la tercerización de un tramitador documentario, quien	2,00
6	Envío de documentos hacia RR.PP.	24,00	ADV sucursal	lleve a legalizar los documentos, envíe estos a RR.PP y los recoja y	2,00
7	Recojo de tarjeta y placas de RR.PP.	23,67	ADV Sucursal	lleve con dirección a la sucursal	2,00
8	Informe al asesor de documentos aptos	1,23	ADV sucursal	ACTIVIDAD SIN REDUCCION	1,23
9	Ubicar unidad en el Almacén central	2,90	Mecánico Lima	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA- con el mecánico adicional propuesto.	0,00
10	Traslado de la unidad Lima- Sucursal	120,67	Chofer central	Se propone la tercerización de choferes, para los traslados de unidades hacia las sucursales de esta forma cada venta tendría un chofer tercerizado con empresa particular. Tiempo máximo de propuesta: 2 días.	48,00
11	Lavado externo de unidad	2,33	Personal externo	La gestión de lavado o limpieza de unidad, debe de realizarla el personal de limpieza de la sucursal, con los materiales adecuados para la gestión, minimizamos los tiempos de traslado.	1,00
12	Programar lavado final de la unidad	24,17	Mecánico sucursal	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA	0,00
13	Lavado final de unidad	2,23	Asesor Comercial	ELIMINAR ACTIVIDAD INNECESARIA	0,00
TOTAL		394,50			58,86

Fuente: Elaboración propia

En las tablas N°33 y N°34, podemos detallar las actividades de Valor Agregado y de No Valor Agregado respectivamente, de las cuales en la tabla N°33 se proponen 4 implementaciones para reducir los tiempos y una para eliminar la actividad: “la segunda cita al cliente para el recojo de la unidad” por ser innecesaria; con la implementación de un cronograma de entregas que permita agilizar el control de calidad y promover la entrega inmediata de la unidad, pues no cuentan con un cronograma u organización de las entregas de los vehículos. En la tabla N°34, se proponen eliminar 6 actividades innecesarias en el proceso, con las propuestas de implementación de actividades que anteceden a las eliminadas y se detallan dicha tabla, y las actividades que no se pueden reducir dentro de las NVA, se propone minimizar los tiempos con las mejoras que ahí se describen siendo 3 propuestas en total, pero también encontramos actividades que no pueden ser eliminadas ni mejoradas en este grupo que son un total de 2, todo el detalle esta descrito en tabla N°34.

Para la toma de decisión de eliminar, mejorar, reducir o minimizar la actividad, se trabajó con la metodología 5W+H, para que nos permita tomar la mejor decisión respecto a la mejora del proceso, dichos análisis están detallados en las siguientes tablas, cada una elaborada por cada actividad eliminada en el proceso actual, las cuales son 7:

- Legalizar documentos notariales
- Envío de documentos a la sucursal
- Recepcion de documentos ADV sucursal
- Ubicar unidad en almacén central
- Programar lavado final de la unidad
- Lavado final de la unidad
- Citar al cliente para la entrega final

Las actividades que se combinan son 3:

- Facturación y generación de pago de unidad
- Recepción, control de calidad por mecánico y el informe de unidad apta.

Las tablas referencia para las actividades eliminadas, analizadas con el 5H+W, se detallan a continuación:

Tabla 35: 5W+H de actividad eliminada 1 y 2.

ACTIVIDAD ELIMINADA: Legalización y envío de documentos a sucursal

¿Qué se hace?		
Una vez legalizados los documentos en la sede central, éstos son enviados a la sucursal donde se reportó la venta para seguir con el proceso.	¿Por qué se hace?	Porque es requisito para el trámite de tarjeta y placas en la zona donde se reporta la venta.
	¿Es necesario hacerlo?	Sí. Debido a que sin éste no se podría completa el file para la tramitación de tarjeta y placas.
	¿Cuál es la finalidad?	Tramitar la tarjeta y placas del vehículo.
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Que en lugar de enviar los documentos a la sucursal, sea la propia sede quien genere la facturación y emisión de documentos para el trámite de tarjeta y placas.
¿Dónde se hace?		
La actividad se lleva a cabo en la oficina central de la compañía, ubicada en la ciudad metropolitana de Lima.	¿por qué se hace ahí?	Debido a que los medios de pago tienen que ser firmados por la gerencia de administración, y ésta se encuentra en Lima.
	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	Sí. Realizando la actividad en la propia sucursal de donde se reporta la venta se agiliza el proceso.
	¿Podría combinarse con otro elemento?	No.
	¿Dónde podría hacerse mejor?	En la propia sucursal de donde se reporta la venta.
¿Cuándo se hace?		
Dicha actividad se hace una vez legalizado los documentos por la gerencia de administración.	¿Por qué se hace en ese momento?	Porque el notario requiere obligatoriamente de las firmas para la legalización.
	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	No. Dilataría más el tiempo de envío de documentos.
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	NO.
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	Sí. Agilización del proceso para el trámite de tarjeta y placas.
¿Quién lo hace?		
El responsable de la actividad es la ADV Central (Administradora de Ventas)	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	NO
	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Tiene que ser de la propia sucursal para agilizar con el proceso.
	¿Quién podría hacerlo mejor?	La ADV de la propia sucursal de donde se reporta la venta.
¿Cómo se hace?		
Se envían los documentos a través de un Courier.	¿Por qué se hace así?	Porque es el medio más ágil que tiene la compañía para hacer envíos a otras sedes.
	¿Es preciso hacerlo así?	NO
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Que el proceso de facturación y legalización de documentos se haga en la propia sucursal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: 5W+H de actividad eliminada 3

ACTIVIDAD ELIMINADA: Recepción de documentos

¿Qué se hace?

La ADV se la sucursal Chiclayo va hacia una agencia determinada a recoger los documentos enviados desde Lima para el trámite de tarjeta y placas en la sucursal.	¿Por qué se hace?	Para poder iniciar el trámite de tarjeta y placas.
	¿Es necesario hacerlo?	SI. Es requisito para el trámite de tarjeta y placas.
	¿Cuál es la finalidad?	Iniciación del trámite de tarjeta y placas.
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Que los documentos los genere la propia sucursal.

¿Dónde se hace?

Los documentos son enviados desde la ciudad de Lima.	¿por qué se hace ahí?	Porque es en Lima donde se encuentra centralizado el proceso de facturación y generación de documentos.
	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	SI. Mayor agilización en los tiempos.
	¿Podría combinarse con otro elemento?	NO
	¿Dónde podría hacerse mejor?	En la propia sucursal de donde se genera la venta.

¿Cuándo se hace?

La recepción de documentos se hace después de que la ADV Central envía los documentos a la sucursal que generó la venta.	¿Por qué se hace en ese momento?	Porque se necesita agilizar con la iniciación del trámite de tarjeta y placas.
	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	NO
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	NO
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	SI. Mayor agilización en los tiempos.

¿Quién lo hace?

La recepción la lleva a cabo la ADV de la sucursal.	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	SI, por ser personal de absoluta confianza para la compañía.
	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Persona con experiencia en la gestión administrativa.
	¿Quién podría hacerlo mejor?	Una persona dedicada exclusivamente a la gestión de trámites. Por ejemplo: Un tramitador.

¿Cómo se hace?

La ADV de la sucursal, se moviliza desde la oficina hasta la agencia para con su DNI solicitar los documentos enviados.	¿Por qué se hace así?	Todos los documentos deben ser recogidos en la propia oficina de encomiendas de la agencia.
	¿Es preciso hacerlo así?	NO. Podría hacerse la entrega directamente en la oficina de la sucursal evitando la movilización de la ADV.
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Que los documentos sean enviados directamente a la sucursal, o por lo contrario, delegar a una persona responsable de la tramitación de documentos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: 5W+H de actividad eliminada 4

ACTIVIDAD ELIMINADA: Ubicar unidad en almacén central

¿Qué se hace?		
	¿Por qué se hace?	Es necesario ubicar la unidad asignada con el VIN correcto y el numero de chasis indicado
El mecanico de la central, ubica la unidad designada en almacen de acuerdo al VIN asignado.	¿Es necesario hacerlo?	Si es necesario
	¿Cuál es la finalidad?	Poder entregar numero de motor y chasis para los tramites en registros públicos.
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Tener al menos dos mecánicos encargados de las 26 sucursales para agilizar la ubicación y envío de unidad
¿Dónde se hace?		
	¿por qué se hace ahí?	Lugar de almacenamiento central de los vehículos una vez importados para luego ser distribuidos a las sucursales
Almacen central de la empresa	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	Si
	¿Podría combinarse con otro elemento?	Si
	¿Dónde podría hacerse mejor?	Junto con la preparación de la unidad en cada sucursal.
¿Cuándo se hace?		
	¿Por qué se hace en ese momento?	Porque la empresa no aprovisiona vehículos a las sucursales y cada venta debe de tener este proceso de pedir su vehículo
Cuando se solicita por la sucursal que genero la venta	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	NO. Los tiempos son estandarizados.
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	SI
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	Si debería de aprovisionarse los vehículos de mayor rotación y hacer el tramite en las sucursales o realizarlo junto con la preparación de la unidad.
¿Quién lo hace?		
	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	SI. Personal de confianza.
Mecánico de almacén central	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Experiencia motores y vehículos
	¿Quién podría hacerlo mejor?	Mecánicos e ingenieros en mecánica.
¿Cómo se hace?		
	¿Por qué se hace así?	Porque es la única persona en brindar ese apoyo
Mecánico revisa ubicación de vehículos de forma presencial, por cada modelo vendido.	¿Es preciso hacerlo así?	No.
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Subcontratando a una persona especializada en los trámites de Dicha actividad podría estar a cargo de al menos dos mecánico para agilizar el tiempo de entrega o empezar a ser aprovisionamientos a sucursales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: 5W+H de actividad eliminada 5

ACTIVIDAD ELIMINADA: Programación de lavado final		
¿Qué se hace?		
Programar la hora en que se llevará a cabo el lavado final de la unidad.	¿Por qué se hace?	Para mantener un orden de las unidades que ingresarán
	¿Es necesario hacerlo?	NO. Porque podría pasar directo a ser lavado una vez se efectúe la recepción y control de calidad.
	¿Cuál es la finalidad?	Planificado con horarios las unidades a ser lavadas.
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Que el vehículo sea lavado inmediatamente en la misma área donde se lleva a cabo la recepción y control de calidad.
¿Dónde se hace?		
Se lleva a cabo en el área de lavado.	¿por qué se hace ahí?	Porque es el lugar designado para la programación.
	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	SI. Ahorro de espacio y tiempo.
	¿Podría combinarse con otro elemento?	NO.
	¿Dónde podría hacerse mejor?	Directamente en el área donde se recepción y efectúa el control de calidad del vehículo.
¿Cuándo se hace?		
Se hace después de efectuada la recepción y control de calidad del vehículo.	¿Por qué se hace en ese momento?	Porque necesitan llevar la planificación de las unidades a lavar.
	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	NO. Simplemente llevar a cabo directamente el lavado.
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	NO.
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	SI. Ahorro de espacio y tiempo.
¿Quién lo hace?		
El operario encargado de la programación la lleva a cabo el mismo que ejecutará el lavado final.	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	NO
	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Conocimiento y uso de indicadores de medición de tiempos.
	¿Quién podría hacerlo mejor?	Directamente el mecánico de la sucursal, o en todo caso, que la unidad pase directamente a lavado.
¿Cómo se hace?		
El operario lleva su programación en un tablero de control hecho con pizarra acrílica.	¿Por qué se hace así?	Operario a cargo de esta actividad no tiene conocimiento del uso de un sistema.
	¿Es preciso hacerlo así?	NO. Esta actividad no es necesaria por el momento debido a que el flujo de vehículos recepcionados no es demasiado.
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Se ahorraría tiempo ingresando la unidad directamente a lavado en el área de recepción y control de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: 5W+H de actividad eliminada 6

ACTIVIDAD ELIMINADA: Lavado final		
¿Qué se hace?		
El lavado final se lleva a cabo para tener el vehículo en optimas condiciones de limpieza antes de entregar la unidad al cliente.	¿Por qué se hace?	Porque es requisito indispensable antes de entregar la unidad al cliente.
	¿Es necesario hacerlo?	SI, ya que dice mucho de la calidad de servicio de la compañía.
	¿Cuál es la finalidad?	Tener la unidad lista para su entrega al cliente
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Llevar a cabo un solo lavado, y omitir el lavado final ya que sólo generar retrabajo y pérdida de tiempo.
¿Dónde se hace?		
Se lleva a cabo en el área de lavado, designado únicamente para el lavado de unidades.	¿por qué se hace ahí?	Porque es el área designada para el lavado final de unidades a entregar.
	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	SI. Ahorro de espacio y tiempo.
	¿Podría combinarse con otro elemento?	NO.
	¿Dónde podría hacerse mejor?	Se haría mejor directamente en el área de recepción y control de calidad de los vehículos.
¿Cuándo se hace?		
El lavado final se hace una vez confirmada la entrega de tarjeta y placa del vehículo.	¿Por qué se hace en ese momento?	Porque el cliente llegará a recoger su unidad una vez obtenida la tarjeta y placa.
	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	SI, ahorro de recursos y tiempo.
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	NO
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	SÍ. Ahorro de tiempo y espacio.
¿Quién lo hace?		
Lo lleva a cabo el operario designado para el lavado final.	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	SI
	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Proactividad y dinamismo.
	¿Quién podría hacerlo mejor?	El operario mismo, pero en otra área, directamente después de la recepción y control de calidad del vehículo.
¿Cómo se hace?		
El operario lleva la unidad del área de recepción y control de calidad hacia el área de lavado para ejecutar el procedimiento debido.	¿Por qué se hace así?	Porque se encuentra estipulado en el procedimiento de la sucursal.
	¿Es preciso hacerlo así?	NO.
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Se podría hacer directamente en el área de recepción y control de calidad del vehículo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: 5W+H de actividad eliminada 7

ACTIVIDAD ELIMINADA: Cita cliente para entrega final		
¿Qué se hace?		
El asesor comercial, cita al cliente una vez la muestra del vehículo haya sido satisfactoria.	¿Por qué se hace?	Porque es requisito primero el cliente debe de confirmar si la unidad esta en las mejores condiciones para ser entregada
	¿Es necesario hacerlo?	No, pueden entregarlo después de la muestra, no esperar 24 horas adicionales
	¿Cuál es la finalidad?	Tener la unidad lista para su entrega al cliente
	¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Llevar a cavo la entrega de documentos y citación al cliente cuando la unidad esta apta para entrega y no hacer venir al clientes dos veces repitiendo la operación
¿Dónde se hace?		
Se lleva a cabo en el área de vehículos de entrega, designado únicamente para la prueba y entrega de vehículos	¿por qué se hace ahí?	Porque es el área designada para la entrega final de vehículos
	¿Se conseguirán ventajas haciéndolo en otro lado?	NO.
	¿Podría combinarse con otro elemento?	Si con la muestra del vehículo y anular toda esta actividad
	¿Dónde podría hacerse mejor?	Podría hacerse mejor en la muestra de su vehículo en el show room
¿Cuándo se hace?		
La cita al cliente para la entrega final, se hace cuando se verifico control de calidad y documentos aptos de RR.PP.	¿Por qué se hace en ese momento?	Por que antes no puede llevarse el vehículo sin tarjeta de propiedad ni placa tramitada.
	¿Sería mejor realizarlo en otro momento?	Si, para reducir plazo de entrega extenso, haciendo una sola cita para entrega de vehículo, tarjeta, placa y documentos.
	¿El orden de las acciones es el apropiado?	NO
	¿Se conseguirán ventajas cambiando el orden?	Sí. Ahorro de tiempo y espacio.
¿Quién lo hace?		
Lo lleva a cabo el asesor comercial de la sucursal	¿Tienes las calificaciones apropiadas?	SI
	¿Qué calificaciones requiere el trabajo?	Proactividad y dinamismo.
	¿Quién podría hacerlo mejor?	El asesor comercial de turno, o también el jefe de la sucursal.
¿Cómo se hace?		
El asesor comercial, llama al cliente una vez confirmado todos los tramites, y cita con fecha precisa para su entrega en sala de entregas de la sucursal	¿Por qué se hace así?	Porque se encuentra estipulado en el procedimiento de la sucursal.
	¿Es preciso hacerlo así?	NO.
	¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Se podría considerar hacer una sola citación al cliente, cuando los documentos y vehículo estén aptos en conjunto para la entrega.

Fuente: Elaboración propia

a) Resultados después de la mejora 1 en las actividades del proceso de gestión comercial:

Para visualizar como quedaría el proceso comercial mejorado que se propone después de reducir y minimizar actividades, detallamos a continuación el flujograma analítico después de la mejora:

Tabla 41: Flujograma analítico mejorado del proceso comercial.

N°	Descripción	Cant.	Tiempo (horas)	Dist.	Símbolo					Observaciones	Actividades		
					○	□	D	↳	▽		AV	NVA	Cuellos
1	Cierre de Venta Comercial - Cliente		2,00		●					El vendedor cierra venta	2,00		
2	Jefatura reporta venta ADV central		0,50		●					Mejora de procesos de expedientes	0,50		
3	Verificar pago del cliente- comprobante		1,00		●					Contabilidad verifica en sistema	1,00		
4	Asignar VIN a la unidad		2,63				●			Almacen central - busca dispone.		2,63	●
5	Facturación y generacion de pago		1,00		●					Propuesta para descentralizar proceso	1,00		
6	Legalizar firmas del cliente		2,00				●			Propuesta de tramitador externo		2,00	●
7	Envío hacia RR.PP. por tramitador		2,00				●			Propuesta de tramitador externo		2,00	●
8	Tramite de tarjeta-placa en RRPP		360,00		●					Espera respuesta de SUNARP	360,00		
9	Recojo de tarjeta-placa por tramitador		2,00				●			Propuesta de tramitador externo		2,00	
10	Informe al asesor de documentos aptos		1,23				●			Asesor espera verificación		1,23	●
11	Preparar unidad control y revisión		12,00				●			Implementacion de un mecanico adicional	12,00		
12	Traslado de unidad por agente a sucursal		48,00				●			Propuesta de choferes tercerizados		48,00	
13	Recepcion, control de calidad e informe		24,67		●					Combinar actividades de un solo trabajador	24,67		
14	Unidad de lavado interno		1,00				●			Preparación de unidad por personal de limpieza		1,00	
15	Citar al cliente a revisión de unidad		24		●					Cliente llega a revisar producto	24		
16	Muestra al cliente de la unidad		3,23		●					revisión e inspección de unidad	3,23		
17	Entrega FINAL unidad y documentos		2,27		●					Firmas y entrega de unidad limpia	2,27		
Total horas			489,53		8	2	4	3			430,67	58,86	4

Fuente: Elaboración propia

En la propuesta se puede apreciar claramente, la reducción de tiempos del proceso, con un tiempo inicial de 889,2 horas a 489,53 horas, es decir, se reduce el 44,95% en tiempos que no generan valor para optimizar el tiempo del lead time del pedido. Las actividades se han reducido de un total de 27 a solo 17 actividades ósea 37,04% en simplificación o combinación de actividades, de las cuales 10 son las actividades que agregan valor al proceso con un total de 431 horas y 7 actividades no agregan valor pero estas se han reducido de ser 13 actividades en la situación inicial a solo 7 con un tiempo de 58,86 horas, en cuellos de botella por espera tenemos solo 7,86 horas y en la situación inicial los cuellos de botellas superaban las 221,6 horas.

El nuevo diagrama de flujo del proceso comercial, quedaría de la forma que nos muestra la figura siguiente:

PROPUESTA DEL FLUJO DE ACTIVIDADES DEL PROCESO COMERCIAL

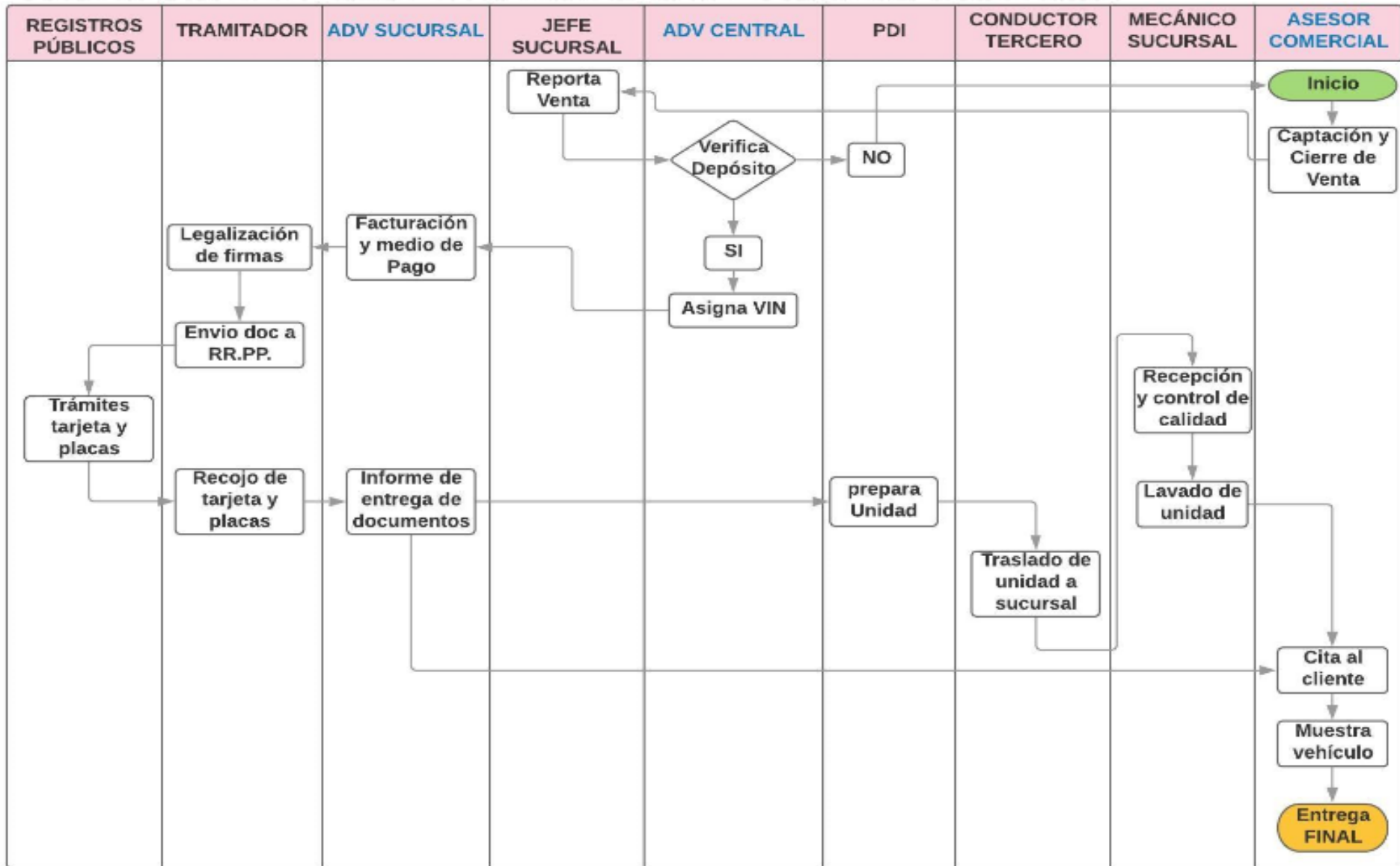


Figura 13: Diagrama de flujo mejorado del proceso de gestión comercial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

De la figura N°13, se deja establecida la nueva propuesta de mejora en el proceso comercial, donde claramente detalla una reducción de las actividades y tiempos en el flujo de un pedido, desde el cierre de venta hasta la entrega del producto. Para la estandarización de los tiempos propuestos en cada actividad, se debe de implementar el nuevo procedimiento a todo el personal de la sucursal, dicho manual del procedimiento mejorado y propuesto lo podemos revisar en el anexo N°25; este debe de cumplirse de forma estricta para el logro de los objetivos propuestos.

Detallamos en la siguiente tabla N°42 resumen de actividades que generan y no generan valor de acuerdo al diagrama analítico mejorado se podrían determinar las nuevas VA y NVA; para determinar la nueva eficiencia de las actividades y alcance de los cuellos de botellas veamos:

Tabla 42: Tabla de actividades del nuevo proceso comercial, de VA y NVA:

N°	Actividades del proceso	Tiempo promedio (horas)	Tiempo NVA (horas)	Tiempo VA (horas)
1	<i>Cierre de Venta Comercial</i>	2,00		2,00
2	<i>Jefatura reporta venta ADV central</i>	0,50		0,50
3	<i>Verificar pago del cliente</i>	1,00		1,00
4	<i>Asignar VIN a la unidad</i>	2,63	2,63	
5	<i>Facturacion y generar pago por ADV central</i>	1,00		1,00
6	<i>Legalizar firmas del cliente</i>	2,00	2,00	
7	<i>Envio hacia RR.PP. por tramitador</i>	2,00	2,00	
8	<i>Tramite de tarjeta-placa en RRPP</i>	360,00		360,00
9	<i>Recojo de tarjeta-placa por tramitador</i>	2,00	2,00	
10	<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1,23	1,23	
11	<i>Preparar unidad control y revision</i>	12,00		12,00
12	<i>Traslado de unidad por agente a sucursal</i>	48,00	48,00	
13	<i>Recepcion, control e informe de unidad por mecanico</i>	24,67		24,67
14	<i>Unidad de lavado interno</i>	1,00	1,00	
15	<i>Citar al cliente a revision de unidad</i>	24,00		24,00
16	<i>Muestra al cliente de la unidad</i>	3,23		3,23
17	<i>Entrega FINAL unidad y documentos</i>	2,27		2,27
TOTAL		489,53	58,86	430,67

Fuente: Elaboración propia.

b) Resultados después de la mejora 1 en los indicadores del proceso de gestión comercial:

Para determinar cuánto es el impacto en los indicadores de tiempo, presentamos la siguiente tabla de eficiencia de actividades y de mejora de cuellos de botella.

Tabla 43: Impacto al indicador de tiempo de actividades y cuellos de botella:

INDICADORES DE TIEMPO	objetivo	resultado	% alcance
<i>Tiempo de ciclo de actividades</i>	489,53 horas	430,67 horas	87,96%
<i>Cuellos de botella</i>	0 horas	7,86	1,61% <i>*respecto al ciclo</i>

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta propuesta de mejora, se plantea optimizar tiempos reduciendo actividades, minimizándolas y en algunos casos proponiendo el incremento del personal responsable de la actividad. Las propuestas que traen consigo un costo para su ejecución son: Tercerización para el traslado de vehículos por chofer externo, tramitador documentario externo y un agente PDI o mecánico adicional para la central.

A continuación, se detalla la tabla N°44, donde especifica los costos que generan esta propuesta de mejora con el incremento de mano de obra y tercerización de algunas funciones:

Tabla 44: Costos de la propuesta de mejora N°1

DETALLES DE INVERSION ANUAL						
INCREMENTO DE MANO DE OBRA	FUNCION PROPUESTA	COSTO	CANT.	VENTAS PROYECCION ANUAL	TOTAL	
MANO DE OBRA	1 EMPRESA DE CHOFERES	Traslado de pedidos de unidades hacia las sucursales	S/720,00 x und	1	116 und	S/83 520,00
TERCERIZADA	2 TRAMITADOR DE DOC	Tramitacion de documentos, legalizacion de firmas, gestion de tarjeta y placa	S/50,00 x und.	1	116 und	S/5 800,00
MANO DE OBRA EN PLANILLA	3 1 AGENTE PDI	Preparacion de las unidades para el envio hacia las sucursales	S/930,00 + beneficios(20%) s/1 116,00	1	14 sueldos	S/15 624,00
					TOTAL	S/104 944,00

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Mejora 2: “Ejecución de inteligencia de mercadeo e implementación de metodología Customer Relationship Management”

Se describe la mejora 2 con la aplicación de dos metodologías que se detallan en las líneas siguientes para luego obtener el impacto de mejora en los indicadores y a que actividad ha generado minimización o mejora cual sea el caso.

3.4.2.1. Propuesta 1: Inteligencia de Mercado:

Esta herramienta, se plantea como solución a la disminución de los clientes atendidos que se ha visto en decadencia en el último periodo de la sucursal, y con un indicador muy por debajo del objetivo respecto a sus ventas, a diferencia de otras sucursales que tienen un buen resultado de las ventas y algunas tienen resultados regulares. Ver anexo N°26. Un proceso de cuantificación periódica de la satisfacción de los clientes según The Economist [44] en su estudio “How the C-suite values customer experience in the digital age” se expone cómo es que se relaciona el NPS (Net Promoter Score) de las empresas con el aumento o decrecimiento de sus ingresos por ventas. De manera explícita, ellos indican: “Optimizing the Customer Experience typically achieve(s) revenue growth of 5-10%... in just two to three years”, lo que significa “optimizar la experiencia del consumidor usualmente alcanza un aumento en los costos de entre 5-10%... en solo dos o tres años”. Es de vital importancia aplicarla para poder medir la satisfacción de clientes continuamente y mantener el nivel y poder actuar cuando este arroje un resultado alarmante, al menos un 70% de satisfacción se puede lograr con la aplicación de encuestas de satisfacción y se deben de mantener [44].

Además, para poder partir de un dato inicial de necesidades de los clientes, además de desarrollar periódicamente la encuesta de satisfacción, se plantea la recolección de información de clientes y sus preferencias dentro del mercado automotriz, para ello la empresa nos facilita el número de clientes que tienen mapeado en el mercado a través del AAP- “Asociación Automotriz del Perú”, donde se registran todos los clientes que han comprado vehículos de acuerdo al rubro de la empresa automotriz, puede ver esta información en el anexo N°26.

La inteligencia de mercado que se plantea desarrollar aquí, se pretende realizarla a los prospectos que se tienen registrados en las bases de datos, y que son clientes de diferentes casas automotrices, como compradores el AAP registra en solo el año 2018 un avance de 2315 vehículos comprados. A continuación, se presenta los siguientes datos para su realización:

Tabla 45: Datos para la muestra de la Inteligencia de Mercado

DATOS	Cant.	Referencia
Tamaño de la población (N)	2315	<i>AAP. Juli 2018. Anexo</i>
Tamaño de la muestra (n)	330	<i>por formula*</i>
Grado de Confiabilidad	0,95	<i>95%</i>
Puntuacion Z	1,96	<i>según confiabilidad</i>
Probabilidad de fracaso (Q)	0,95	<i>1-(d=0,05)</i>
Precision (d)	0,02	
Margen de error	0,05	

Fuente: Elaboración propia.

*Formula para el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

El objetivo de este desarrollo de la inteligencia de mercado, es poder definir de forma clara y precisa lo que la empresa necesita mejorar, directamente el problema a trabajar es: “La satisfacción del cliente y reducir la disminución de los clientes atendidos”; lo que permitiría incrementar las ventas y mejorar la calidad de atención en los pedidos. Para alcanzar dichas estadísticas se plantea la siguiente encuesta estructurada de forma concisa con preguntas que responden directamente al análisis que deseamos llegar.

La figura N°14 nos muestra la encuesta que se aplicó a una muestra del mercado automotriz de Chiclayo, con la finalidad de determinar necesidades del cliente, lo que busca de un vehículo, conocimiento de la marca, valoración del producto y mejoras para la empresa. La encuesta fue validada por los expertos del área (ver anexo N°29) y correctamente aplicada a todos los clientes interesados en vehículos, que por lo menos han realizado una visita a la sucursal y registrados en las bases de datos automotrices que tiene la empresa.

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakatnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Jinbei
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

Figura 14: Modelo de estructura de la encuesta de Inteligencia de Mercado

A continuación, se presentan los resultados estadísticos que se han realizado al análisis de los datos recolectados mediante la inteligencia de mercado aplicada a una muestra de 330 personas, de una población total de 2315 personas objetivo, tomadas de la fuente de la Asociación Automotriz del Perú (registro de ventas acumuladas periodo 2018- anexo N°24). Los detalles de estos resultados los puede ver en el anexo N°30 y N°31.

Tabla 46: Análisis de Resultados de Pregunta N°1

PREGUNTA N°1: Empresas de vehículos de procedencia china de la región Lambayeque que generan mayor confianza

ALTERNATIVAS	ALCANCE ESTADISTICO
Automotores Pakatnamu	29,00%
Automotores Inka	27,00%
Interamericana	25,00%
Diamante del Pacífico	11,00%
Otros	8,00%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta responde al reconocimiento de la marca, de parte del público objetivo. En el caso de Diamante del Pacífico, es una empresa que ha obtenido solo el 11% de aceptación como empresa que genere confianza hacia al cliente, este resultado presenta las siguientes varianzas: tiempos del pedido, calidad del producto, posicionamiento de la marca, experiencias de los clientes con la empresa, atención y post venta, entre otros; frente al parque automotor nos encontramos con una competencia de mucha ventaja como lo es Automotores Pakatnamu, empresa que si está generando mayor aceptación de los clientes con una ventaja del 30% de la muestra tomada. Otros factores que se estiman en este análisis, es que la mayoría de clientes no conocen la marca y nunca han visitado la empresa o no está entre sus opciones de compra y de otro extremo se presenta la opción de que han llevado una mala experiencia en su visita y solicitud de cotización de las marcas que comercializa la empresa Diamante del Pacífico.

Se puede concluir que el público objetivo, está buscando una empresa que de respaldo en su post venta, que proponga vehículos de calidad y le genere seguridad en sus entregas, además de una atención especializada; para que consideren como una empresa de confianza, esta debe de calificar dentro de todas las opciones.

Tabla 47: Análisis de Resultados de Pregunta N°2

PREGUNTA N°2: Marca de vehículos chinos de transporte urbano más conocidos en la provincia de Chiclayo

ALTERNATIVAS	ALCANCE ESTADISTICO
Foton	28,00%
Joy Long	25,00%
Jinbei	16,00%
Higer	21,00%
Jac	10,00%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, se busca recolectar información relevante para determinar el nivel de conocimiento e influencia de las marcas que representa la empresa en el mercado automotriz. De lo cual se puede distinguir, que las mejores marcas posicionadas en la provincia de Chiclayo son Fotón y Joy Long, la primera es la marca oficial de la empresa Diamante del Pacífico ocupando el 28% de la muestra y entre otras también esta Higer con el 21% de posicionamiento frente a las otras marcas. De este resultado, se puede concluir lo siguiente, la empresa Diamante del Pacífico tiene mucha aceptación de la marca bandera la cual es Fotón, tiene la ventaja de poseer un vehículo de gran aceptación y calidad, por lo que debe de enfocar el plan de ventas y el ataque comercial en la otras marcas que también representa; pero además debe de detectar las ventajas de Joy Long que es el vehículo consecuente de Fotón, abarcando un gran porcentaje de la muestra tomada, el 25%.

Para el estudio de la competencia se recolectaron las siguientes ventajas más relevantes:

*La competencia tiene un flujo de proceso comercial de menor tiempo a comparación de Diamante del Pacífico. Las entregas de los vehículos son en 16 días hábiles promedio.

*La marca de Joy Long tiene un precio muy accesible al mercado de Chiclayo.

*El servicio de post venta otorga asesoramientos por teléfonos y garantía del vehículo por 3 años.

Esta pregunta, ha dado respuesta a la falta de conocimiento del público de Chiclayo por las marcas que representa la empresa Diamante del Pacífico. Busca identificar qué porcentaje de influencia han logrado alcanzar las marcas de transporte urbano que comercializa Diamante de Pacífico, si bien es cierto el plan de Marketing es bajo para la empresa, porque invierte más en las herramientas que ofrece a la fuerza de ventas para su llegada al público y captación de clientes, la empresa debe de mejorar la relación de sus clientes, su fidelización y el alcance de

nuevos nichos de mercado, así como también el incremento de carteras a través del asesor comercial, para ello debe de implementar una herramienta más actualizada que permita mantener un orden y una seguridad en la información de los clientes, de forma que los asesores comerciales puedan realizar un mejor seguimiento a las carteras de la empresa y a sus nuevas captaciones de clientes con una pérdida de información casi nula.

Tabla 48: Análisis de Resultados de Pregunta N°3

PREGUNTA N°3: Marca china de vehículos de transporte de carga más conocidos en la provincia de Chiclayo

ALTERNATIVAS	ALCANCE ESTADISTICO
Don Feng	30,00%
Foton	25,00%
Forland	21,00%
Jac	17,00%
Yuejin	8,00%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta se enfocó directamente en el conocimiento del cliente por los vehículos de carga pesada que comercializa Diamante del Pacifico, tal como enfocamos la pregunta N°2 que respondía directamente hacia las marcas de transporte urbano. De este análisis se pudo obtener el resultado de la marca que está llevando la ventaja en el mercado: “DON FENG” con el 30% de la muestra respecto a las otras marcas como alternativas, se puede distinguir que el resultado para la marca que comercializa la empresa está muy por debajo del mercado: “Forland en carga pesada ocupa el 21% de la muestra”, un resultado bastante bajo, que la empresa necesita mejorar. Esto se genera debido a que las condiciones de entregas de vehículos de la empresa son de flujos extensos y muy prolongados por temas internos, segundo: la llegada a este tipo de público es muy baja, el registro de clientes en sistema para carga pesada solo ocupa el 30% del total de registro de carteras que tiene en la actualidad la empresa, por ello es indispensable el incremento de clientes, incremento de carteras, prospectos que aumenten las probabilidades de compra.

Se puede concluir, que para mejorar la gestión comercial y que el seguimiento de las carteras pueda ser bien supervisado, se trabaje con una herramienta tecnológica como lo podría ser un sistema en línea que permita realizar este tipo de gestión. Además de plantear plan de marketing con un seguimiento cualitativo de los alcances y sean registrados en este mismo sistema que se plantea como propuesta, de esta forma se alcanzaría un público objetivo mayor.

Tabla 49: Análisis de Resultados de Pregunta N°4

PREGUNTA N°4: ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

ALTERNATIVAS	ALCANCE ESTADISTICO
Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo	37,00%
Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación	36,00%
Atención inmediata durante el ingreso al showroom	16,00%
Precio del vehículo	11,00%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta es clave y es el objetivo de la Inteligencia de mercado, permite recolectar de forma directa información que nos distinga cual es el punto que influye en la toma decisión del cliente al momento de definir la compra de un vehículo, dentro de este análisis encontramos lo siguientes datos:

*El 37% de la muestra opta por una marca que le cumpla con la fecha promesa del vehículo, este porcentaje permite concluir que la gran mayoría de los clientes prefieren empresas que sean correctas con sus plazos de entrega, se puede acertar que es así cuando los vehículos son para negocios y no para uso personal. Por ello se propone tener el stock preciso, de acuerdo a la proyección de venta y mediante un análisis ABC determinar los modelos de mayor rotación y representación de la venta en la sucursal para proponerlos como aprovisionamiento; además de realizar el ajuste al flujo del proceso comercial en tiempos y número de actividades.

*El 36% de la muestra opta por que la comunicación sea constante, fluida y transparente de parte del asesor comercial durante todo el proceso de la venta. Siendo un porcentaje de consideración elevada, se puede determinar que una deficiencia de la empresa es que los asesores muchas veces pierden información relevante para la comunicación con sus clientes, ya sea para el cierre de sus ventas, seguimientos y control de visitas o también para la atención y post venta cuando les toca el servicio de mantenimiento; esto debido a perdidas como: datos de teléfonos, emails, nombres, referidos, dirección, fechas, hasta prospectos completos por el simple hecho de manejar de forma manual en un Excel todos estos datos. Se propone la implementación de la metodología CRM como herramienta fundamental de trabajo para el área comercial.

*El 16% y el 11% corresponden a opciones como la atención inmediata al ingreso de un cliente a tienda y el precio del vehículo respectivamente, no han tenido mucha relevancia en cuanto a estos resultados al momento de elegir una empresa, pero se podría considerar aquí que se inclinan más por estas opciones al comparar empresas del mismo nivel de atención que marcan diferencias con las alternativas anteriores dejando estas opciones como básicas e indispensables, o como puntos de partida para decidir entre las opciones de tiempos, calidad de atención, seguridad en la información entre otros.

Tabla 50: Análisis de Resultados de Pregunta N°5

PREGUNTA N°5: Recomendaciones para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico

ALTERNATIVAS	ALCANCE ESTADISTICO
Entrega de vehículo en el tiempo pactado	35,00%
Promociones especiales para clientes reiterativos	31,00%
Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición	27,00%
Cambiar de ubicación	7,00%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, se busca saber que desea el cliente en cuanto a calidad del servicio, cuál es su apreciación y valoración para el servicio que debe de brindar una empresa automotriz en este caso recomendaciones directamente a empresa en estudio, el análisis arrojó las siguientes estadísticas:

*El 35% de la muestra indicó y valoró el tiempo de entrega de los vehículos, se deben de cumplir con los tiempos estimados y con mucho más énfasis tratándose de vehículos para negocios que tienen que generar ingresos al cliente.

*Otro 31% de la muestra calificó con mucho énfasis que una buena calidad en sus servicios está el seguimiento e información de promociones especiales para clientes reiterativos, la fidelización de sus clientes es clave para el desarrollo de una empresa, mantener a sus clientes familiarizados con la marca contribuye a la recomendación más efectiva “el boca a boca”, a la estabilidad con la marca de la empresa y a un nivel de satisfacción deseado.

* También el 27% de la muestra, indica que desearían que las empresas para llegar a un óptimo nivel de calidad en atención, deben de tener el stock del producto elegido a su alcance, al menos de los vehículos más comerciales, para que no se generen flujos extensos de tiempo para la entrega de sus productos.

*Y por último encontramos con una menor aceptación con solo el 7% de la muestra, a la respuesta que un cambio de ubicación de la empresa genere mejor calidad de sus servicios y como es claro y evidente, una reubicación no mejora la atención a sus clientes pues la ubicación actual es pieza clave para mejor y mayor captación de clientes.

Como conclusión general a la inteligencia de mercado realizada, se propuso cuantificar periódicamente la satisfacción de sus clientes en la empresa como me menciono en el inicio de esta mejora 1. Se sugiere a la empresa un seguimiento constante del nivel de satisfacción de los clientes a los que atiende a través de la medición mensual (si se desea acatar de esta manera). Como se había mencionado previamente, la empresa actualmente tiene el nivel de satisfacción muy bajo en relación a todos sus clientes por sus demoras en las entregas de los vehículos.

Se plantea que se obtengan los datos para el indicador de satisfacción a partir de una sola pregunta, de entre las 4 que se plantearon para la primera parte de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción de clientes expuesta en la parte del diagnóstico de esta investigación (vea anexo N°7). Hay varias empresas que trabajan el Net Promoter Score -NPS de esta forma y envían correos electrónicos pidiendo su opinión a sus clientes, ya sean fidelizados o esporádicos. Se propone a la empresa que mensualmente se les envíe un correo haciendo dicha pregunta. Se sugiere utilizar una plataforma que guarde directamente los datos recabados en una plantilla similar a Excel, para después ser exportada y analizada. Una plataforma que ofrece dicho formato es Google Drive. Se hizo una plantilla como primer modelo de cómo dicho correo luciría y se puede ver en la siguiente figura:

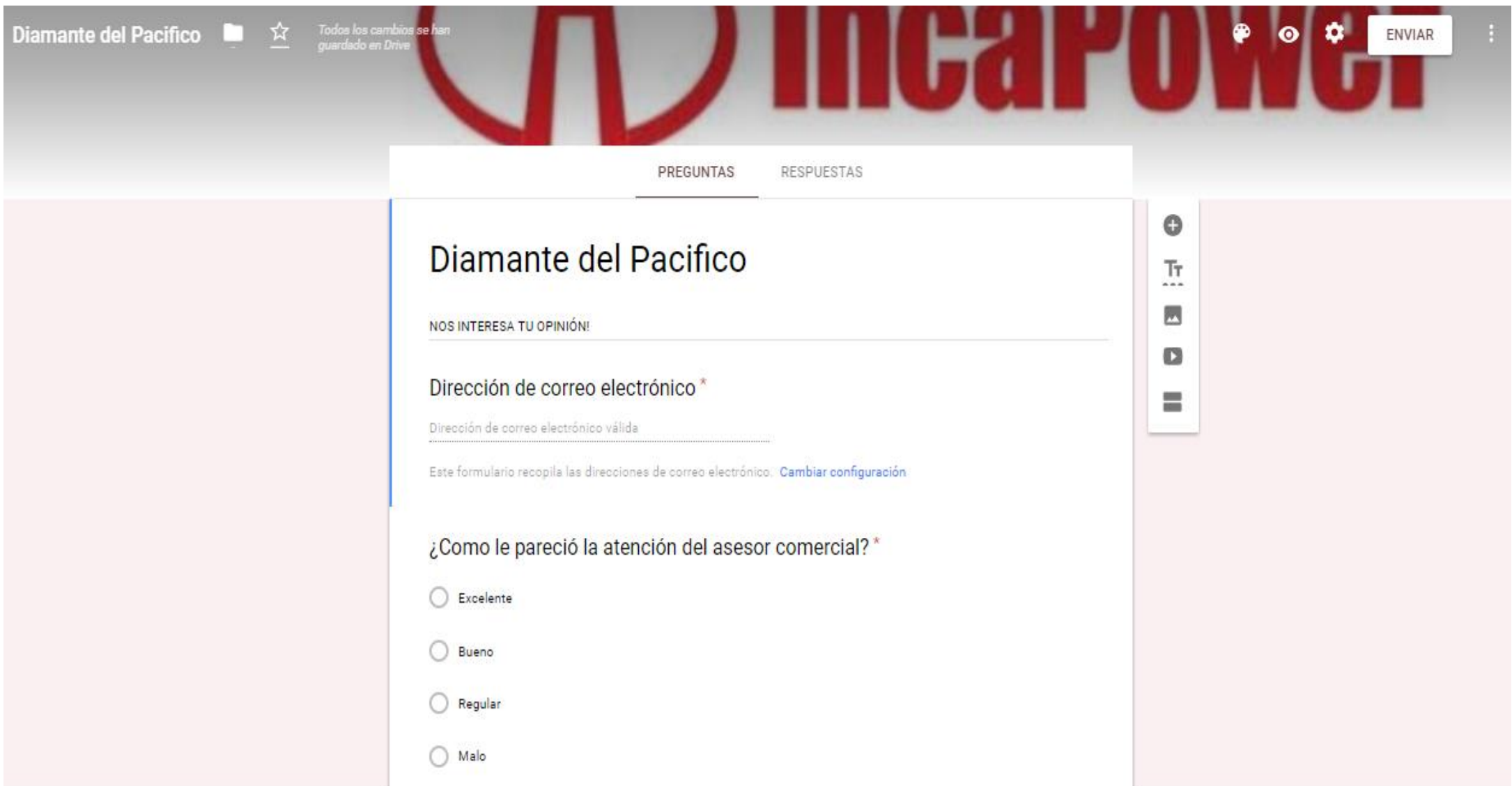


Figura 15: Correo con formulario simple para la medición NPS

Para poder apreciar la forma en que estos datos son procesados y entregados por la plataforma, se llenaron 13 respuestas aleatorias de prueba. El procesamiento automático realizado se muestra a continuación, en la figura 16:

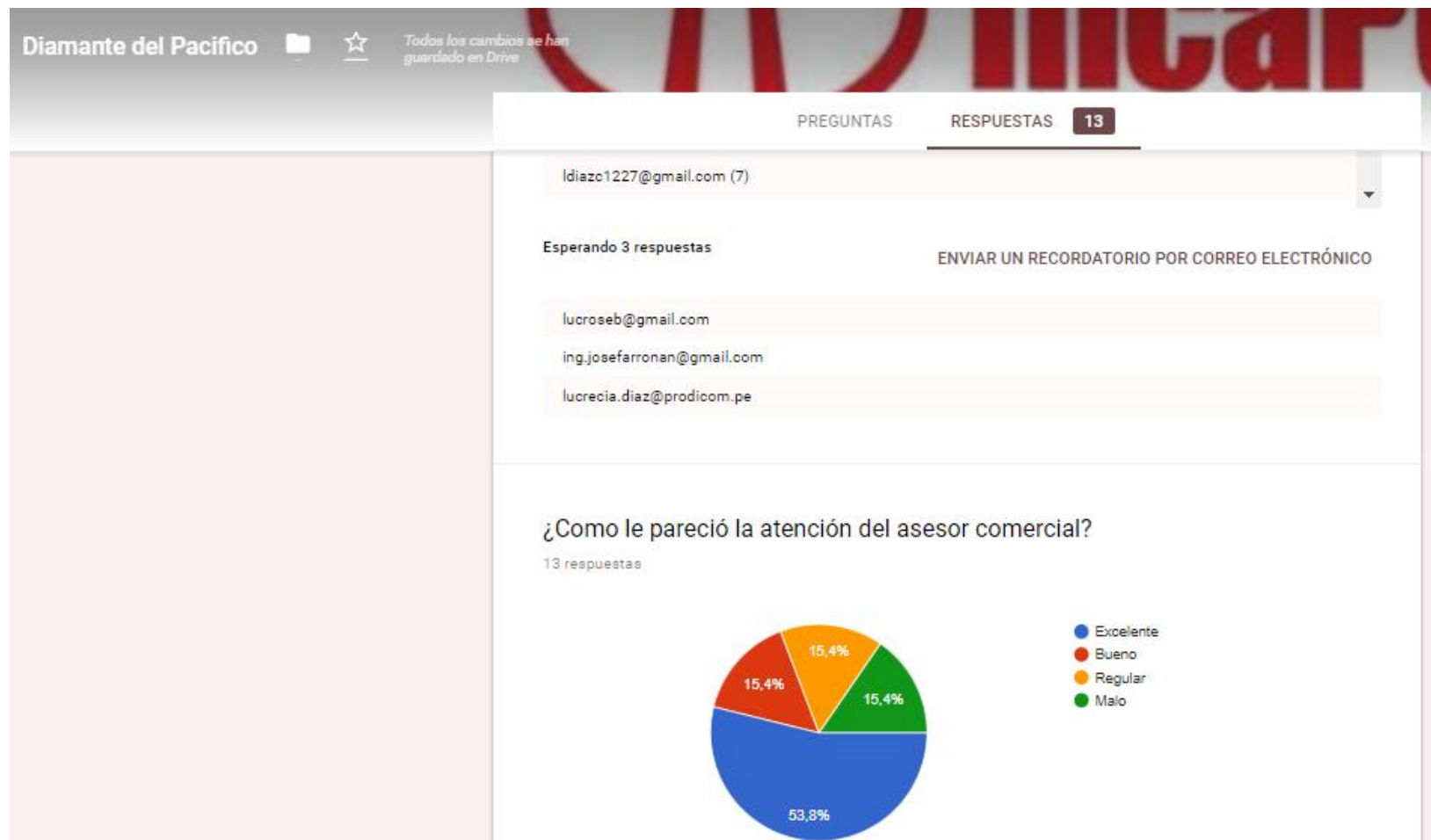


Figura 16: Correo con formulario simple para la medición NPS

Como se puede apreciar, las respuestas son agrupadas según frecuencia y se obtiene un porcentaje automático, en base al total registrado. De esta forma es más fácil de calcular el NPS y la empresa puede tener un control mensual, trimestral o semestral (como decida aplicarse) sobre la evolución de su indicador global de satisfacción. Por otro lado, podemos considerar que de manera directa el preocuparnos por la experiencia que tiene el cliente con nuestro producto o servicio (en este caso, mejorando la calidad percibida), y el tratar de mejorarla constantemente, generaría, si se hace correctamente y en el mejor de los casos, un aumento en los ingresos de entre 5% y 10% en los subsiguientes dos o tres años [45]

Cabe resaltar que, según este estudio, esta mejora se percibiría de manera orgánica, es decir, solamente enfocándose en mantener y/o mejorar los estándares de satisfacción y experiencia percibidos por sus clientes. Tomando en cuenta los datos de aumento pronosticado según la fuente encontrada (fuente 43 y fuente 44), dentro de los siguientes 5 años podríamos vernos en uno de los dos escenarios descritos a continuación:

***Escenario 1: Crecimiento del 5% en ingresos**

Tomando la suposición de que alrededor de los tres siguientes años al culminar 2018, el NPS generaría un crecimiento de los ingresos de 5%, y asumiendo que dicho crecimiento sería constante se debe de repartir en los 3 años próximos, entonces la empresa contaría con los ingresos que podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 51: Estimado de ingresos en los siguientes 3 años, asumiendo un crecimiento de 5%, por NPS para la empresa.

AÑO	VENTAS	INGRESOS	CRECIMIENTO PORCENTUAL
2015	289	\$4 985 621,00	
2016	259	\$4 501 248,00	
2017	182	\$3 949 180,00	
2018	112	\$2 413 180,00	
2019	114	\$2 461 443,60	2,0%
2020	118	\$2 535 286,91	3,0%
2021	124	\$2 662 051,25	5,0%

Fuente: Diamante del Pacifico

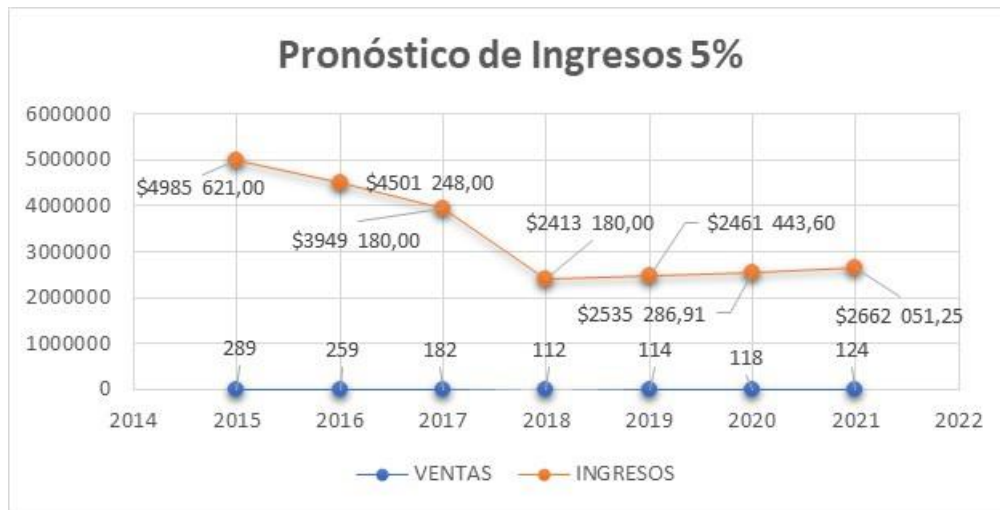


Figura 17: Pronóstico de Ingresos, considerando un 5% de aumento

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, mejorando la experiencia del cliente y preocupándonos por su satisfacción, sea cual fuese la característica que esto represente, podríamos percibir al cabo de tres años un aumento hasta de \$2 662 051,25 dólares por el año 2021.

***Escenario 2: Crecimiento del 10% en ingresos**

Tomando la suposición de que alrededor de los tres siguientes años al culminar 2018, el NPS generaría un crecimiento de los ingresos de 10%, y asumiendo que dicho crecimiento sería constante entre estos 3 años, entonces a empresa contaría con los ingresos que podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 52: Estimado de ingresos en los siguientes 3 años, asumiendo un crecimiento de 10%, por NPS para la empresa.

AÑO	VENTAS	INGRESOS	CRECIMIENTO PORCENTUAL
2015	289	\$4 985 621,00	
2016	259	\$4 501 248,00	
2017	182	\$3 949 180,00	
2018	112	\$2 413 180,00	
2019	118	\$2 533 839,00	5,0%
2020	126	\$2 711 207,73	7,0%
2021	139	\$2 982 328,50	10,0%

Fuente: Diamante del Pacifico

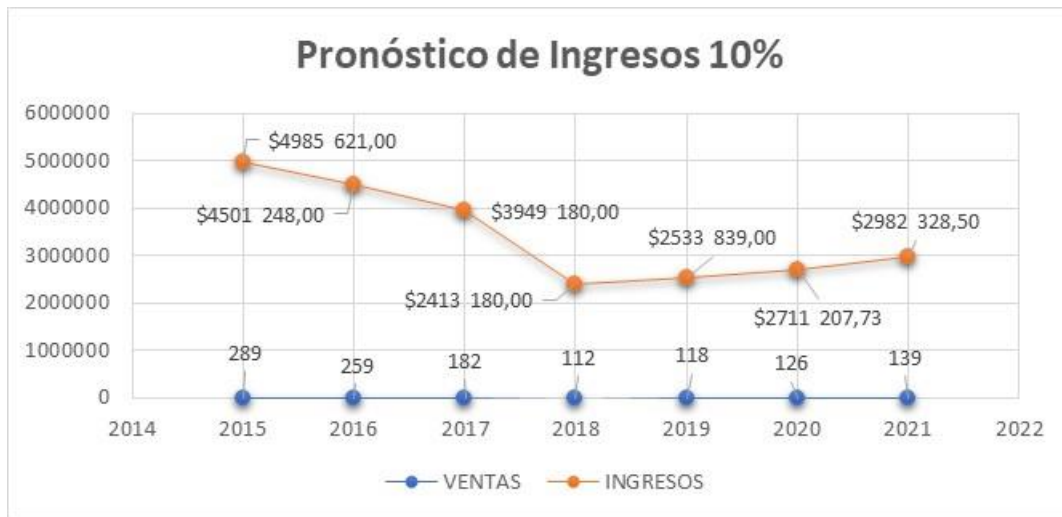


Figura 18: Pronóstico de Ingresos, considerando un 10% de aumento

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, si la empresa instaura una cultura de enfoque al Cliente y logra que cada uno de los trabajadores se comprometa con ella, los resultados pueden ser sumamente beneficiosos para ella. Tener un aumento orgánico de entre 5% y 10% (considerando, claro está, el tener la capacidad para cubrir esto) significaría para la empresa el alcanzar de forma progresiva el incremento de sus ingresos que han venido decayendo en los últimos periodos. Si la empresa logra instalar una fuerte cultura de enfoque al cliente (empezando por hacer un control constante del NPS y de su incremento), puede que lo planteado anteriormente llegue a cumplirse. Para esto, gracias a la primera propuesta, la empresa sí tendría una buena atención al cliente, mejorando el tiempo del lead time del pedido como punto de partida al resto de propuestas.

3.4.2.2. Propuesta 2: Implementación de la Metodología CRM: “Customer Relationship Management”:

Uno de los problemas que presenta un indicador bajo para la empresa, es la creciente pérdida de información comercial por la que está atravesando la organización, que afecta directamente los ingresos de la sucursal, pues al tener la ausencia de la tecnología en su planificación o como herramienta de trabajo es un factor de desventaja en comparación a las demás empresas del mercado automotriz. Por otro lado, de la fuente obtenida por las encuestas realizadas en la inteligencia de mercado aplicada en la propuesta anterior de esta investigación, el análisis de datos nos dejó cifras importantes del muestreo realizado, que nos indican que es lo que el mercado prefiere y busca de una empresa automotriz: “*La fidelización y la calidad de atención*” (preguntas 4 y 5), donde los resultados arrojaron la siguiente información:



Figura 19: Resultados pregunta 4 de la inteligencia de mercado realizada 2018.

Fuente: Elaboración propia.

De la figura N°19, podemos detectar que el cliente siempre prefiere como calidad de servicio el cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo (37%) de la mano con la comunicación constante del asesor comercial durante la negociación y después de la misma (36%), como parte de la fidelización.

De la siguiente figura N°20, podemos ver un dato importante para el sustento de la mejora a proponer, es que los clientes consideran que para tener una buena calidad de servicio las empresas deben de cumplir con los tiempos pactados en la entrega de sus vehículos (33%), pero también consideran que deben de otorgar promociones especiales para los clientes reiterativos (33%), otro enfoque que llega a la fidelización de clientes.



Figura 20: Resultados pregunta 5 de la inteligencia de mercado realizada 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Con lo expuesto anteriormente, se puede ver que el problema de satisfacción de clientes, calidad de atención en servicios, la ausencia de herramientas tecnológicas, el seguimiento continuo de los clientes al 100%, la fidelización de los clientes, y la pérdida de información, se convierten en un problema que no contribuye al crecimiento de la empresa. Después del estudio de la situación actual, se aprecia que el resultado bajo de sus indicadores actuales, tienen relación directa a esta insatisfacción y devolución de pedidos, que directamente afecta a los ingresos de la empresa, y a la caída de sus ventas.

Cuando una empresa desea posicionarse como marca conocida en el mercado automotriz, debe de estar acorde al mercado, actualizada tecnológicamente y llevando ventaja en el rubro con todas las áreas que apoyan directamente a la gestión comercial. Por ello esta segunda parte de la mejora, nos lleva a proponer una metodología que permite integrar estas carencias que tiene la empresa para levantar los resultados de los indicadores, si se cumplen todos los procedimientos con efectividad los números van a dar el resultado que espera la empresa de la mano con la fidelización y satisfacción de clientes; se trata de proponer la implementación de un sistema tecnológico llamado: Customer Relationship Management o también conocido por sus siglas en inglés CRM, esta herramienta nos propone ver al negocio donde el cliente está realmente en el centro de la escena. El CRM o Marketing Relacional permite obtener satisfacción de los clientes actuales y futuros, así como mantener una alta fidelización de los mismos. Para implementar esta metodología se ha hecho una investigación de mercado, enfocado en las mejores propuestas de sistemas CRM, para ello se hizo un análisis exclusivo de las propuestas eligiendo las que permitan levantar los siguientes indicadores que la empresa necesita mejorar con precisión, los cuales tienen los siguientes resultados actuales:

Tabla 53: Indicadores Actuales de resultados y de gestión de la empresa

N°	INDICADOR ACTUAL	OBETIVO	RESULTADO ACTUAL	PORCENTAJE ALCANZADO
INDICADORES DE RESULTADOS				
1	Volumen de las Ventas	232 unidades	112 unidades	48,28%
2	Cartera de Clientes	5760 clientes	3971 clientes	68,94%
INDICADORES DE GESTION				
3	Clientes Atendidos	5760 clientes	3778 clientes	65,59%
4	Satisfaccion de clientes	112 clientes	33 clientes	29,69%
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD				
5	Productividad mano de obra	---	112 veh - 72 ope.	1,56

Fuente: Elaboración propia.

Después de una minuciosa búsqueda de los mejores proveedores con propuestas de implementación de sistemas CRM para empresas netamente comerciales, llegamos a obtener una tregua precisa para alcanzar la mejora de los indicadores señalados en la tabla N°54. Esos indicadores son aquellos que los proveedores prometen alcanzar a sus clientes de acuerdo a sus estudios estadísticos y experiencia del usuario, pues dichas experiencias de aplicación que han tenido en su tiempo de trabajo son con empresas de servicios y que publicitan en sus cartas de presentación, páginas web, y contratos de instalación, capacitación y seguimiento.

Para tomar como referencia estos proveedores, se sustenta la propuesta con el Benchmarking [43] aplicado en entrevistas a empresas automotrices que ya vienen desarrollando esta herramienta y que si han logrado incrementar sustancialmente las ventas y otros indicadores de satisfacción. Se investigo a 3 empresas claves de rubro, los cuales nos dieron la oportunidad de ser entrevistados para obtener sus referencias y poder aplicar sus buenas prácticas en la propuesta de esta investigación, para ver dichas entrevistas revisar el anexo N°32. A continuación, se presenta una tabla de doble entrada que detalla el comparativo de costos, beneficios y mejoras que ofrecen los mejores proveedores del mercado implementando sistemas CRM:

Tabla 54: Comparativo de cotizaciones de proveedores de sistemas CRM:

PROPUESTA DE PROVEEDORES PARA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

IMPACTO DE INDICADORES	Proveedor 1 DEFONTANA	Proveedor 2 PRODISERV	Proveedor 3 CREANTIS
<i>Incremento de la cartera de clientes</i>	63%	60%	75%
<i>Incremento del volumen de ventas</i>	14%	12%	15%
<i>Efectividad en la atención de clientes</i>	90%	80%	87%
<i>Incremento en la fidelización de la marca</i>	60%	50%	56%
Costo total de la implementación (Anual)	\$12 260,20	\$4 580,30	\$6 350,60

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el comparativo, los proveedores ofrecen soluciones de mejora, con porcentajes reales y alcanzables de cumplimiento anual, lo que permite proyectar a un plazo determinado cual sería la meta y tiempo con el que se desea comenzar respecto de la inversión que se elija. Para conocer el detalle de todas las cotizaciones se puede ver el anexo N°25.

Para definir la compra de alguna cotización de los proveedores, se debe de revisar el comparativo de indicadores que podrían alcanzar cada uno y elegir el más conveniente, por ello se ha realizado el cuadro de comparativos de cumplimiento y alcance de indicador comercial por cada proveedor en la siguiente tabla:

Tabla 55: Comparativo de alcance de indicadores de los proveedores de sistemas CRM

COMPARATIVO DE ALCANCE DE INDICADORES DE PROVEEDORES

IMPACTO EN INDICADORES	Estado actual			Proveedor 1			Proveedor 2			Proveedor 3		
	Diamante del Pacifico			DEFONTANA			PRODISERV			CREANTIS		
	Objetivo	Alcance	Logro %	Propuesta	Alcance	Logro %	Propuesta	Alcance	Logro %	Propuesta	Alcance	Logro %
<i>Incremento de la cartera de clientes</i>	5760	3971	68,94%	63%	6473	112,4%	60%	6354	110,3%	75%	6949	120,6%
<i>Incremento del volumen de ventas</i>	232	112	48,28%	14%	128	55,0%	12%	125	54,1%	15%	129	55,5%
<i>Efectividad en la atención de clientes</i>	5760	3778	65,59%	90%	7178	124,6%	80%	6800	118,1%	87%	7065	122,7%
<i>Incremento en la fidelización de la marca</i>	112	33	29,46%	60%	53	47,1%	50%	50	44,2%	56%	51	46,0%

Fuente: Elaboración propia.

Del comparativo podemos determinar, que la mejor propuesta para la implementación del CRM sería la del proveedor N°3: “CREANTIS”, quien nos deja un alto porcentaje de cumplimiento de metas para la organización, resaltando el incremento de carteras y la efectividad en las atenciones de clientes, además los proveedores lanzan sus indicadores, por experiencia del sistema, en cuanto al volumen e incremento de las ventas, así como también a la fidelización de la marca. Los tiempos para estos resultados son inmediatos (incremento porcentual anual) pues así lo estipula su contrato y se plantean en un escenario ideal donde se espera cumplir con todos los indicadores, si se siguen todos los procedimientos y reglamentos para su ejecución, de acuerdo a las capacitaciones que se establezcan a la fuerza comercial y los involucrados.

a) **Resultados después de la mejora 2 en los indicadores y actividades del proceso de gestión comercial:**

Para ver el impacto de estas dos propuestas de la mejora 2, se proyectó en la siguiente tabla los indicadores en el escenario de una posible implementación y veamos los resultados que se podrían alcanzar:

Tabla 56: Indicadores mejorados con propuestas para mejora 2:

N°	INDICADORES	Objetivo Real	Resultado Actual (1)	"Mejora Propuesta"	Resultado Propuesto (2)	Porcentaje alcanzado $\Delta \%=(2-1)/1$
INDICADORES DE RESULTADOS						
1	Volumen de las Ventas *Implementacion CRM *Encuesta de Satisfaccion NPS	232 unidades	112 unidades	12,25% 10,00% Promedio 15,00%	125 unidades	11,61%
2	Cartera de Prospectos *Implementacion CRM	5760	3971	75,00% 75,00%	6949	74,99%
3	Crecimiento de Margen Bruto *Volumen de las ventas	13%	10,10%	12,25% 12,25%	11,42%	11,96%
INDICADORES DE GESTION						
4	Clientes Atendidos *Implementacion CRM	5760 clientes	3778 clientes	87,00% 87,00%	7064 clientes	86,98%
5	Satisfaccion de clientes *Encuesta de Satisfaccion NPS *Implementacion CRM	112 clientes	33 clientes	63,00% 70,00% Promedio 56,00%	54 clientes	63,64%
6	Devolución de Pedidos *Encuesta de Satisfaccion NPS	0 unidades	17 unidades	70,00% 70,00%	5 unidades	-70,59%
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD						
8	Productividad mano de obra *Implementacion CRM/ Satisfaccion	3,2	1,56 112 veh - 72 ope.	12,25% 12,25%	1,74 125 veh - 72 ope	11,54%

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Mejora 3 “Plan de implantación de gestión de abastecimiento con metodologías ABC y JIT”:

El desarrollo de la siguiente mejora es por el problema que engloba el abastecimiento a destiempo generando una baja calidad en sus pedidos, solo el 58,1% de los pedidos son entregados satisfactoriamente y el resto son devueltos o han tenido problemas para su entrega (reclamos, intento de devolución, cambio de modelos, etc.). En la siguiente tabla veremos la evolución de la calidad de los pedidos que la empresa viene generando hasta la actualidad:

Tabla 57: Calidad de pedidos actuales de la empresa periodo 2016-2018

CALIDAD DE LOS PEDIDOS				
AÑO	Total de pedidos generados	Pedidos con problemas	Pedidos sin problemas	Nivel de calidad
2016	259	82	177	68,3%
2017	195	79	116	59,5%
2018	129	54	75	58,1%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

En el periodo 2018, se ha logrado un 58,1 % de pedidos entregados satisfactoriamente, es decir que se han entregado sin ningún problema, promedio bastante bajo para el objetivo del 100% que la empresa desea obtener.

Este problema, tiene una serie de causas que se pasan a detallar:

- El Lead time del pedido es bastante elevado, los reclamos registrados por la empresa y las devoluciones de pedidos llegan entre ellos a sumar 54 pedidos en un año, que se han atendido con problemas de tiempo. Fuente tomada de la encuesta de satisfacción que la misma empresa aplica.
- El proceso de gestión comercial, en su evaluación inicial, se detectó que tiene un alto índice de cuellos de botella ver tabla N°58 y actividades que no generan valor al proceso, haciendo muy extensa y engorrosa su entrega de pedidos, además el personal no cuenta con capacitaciones para mejorar su atención. Fuente obtenida del estudio de muestras realizadas en el diagnóstico inicial.
- No cuentan con stock de vehículos en la sucursal, tienen una cadena de abastecimiento extensa, pues solo traen el vehículo a manera que se va generando la venta. Fuente descrita en el proceso de gestión comercial actual, no tienen un plan de abastecimiento, pero si el espacio físico en la sucursal para poder mantenerlo.

Tabla 58: Cuellos de botella y tiempos promedio del proceso de gestión comercial

ACTIVIDADES	Tiempo promedio (horas)	Tiempo VA (horas)	Tiempo NVA (horas)
27 actividades	889,2	494,70	394,50
Nivel de eficiencia de Actividades	bajo		55,63%
Cuellos de botella	8 actividades	221,6	24,90%
<i>Asignar VIN a la unidad</i>	2,63		
<i>Legalizar documentos notariales</i>	71		
<i>Recepcion documentos ADV sucursal</i>	24		
<i>Legalizar firmas del cliente</i>	71,67		
<i>Envío hacia RR.PP. por ADV sucursal</i>	24		
<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1,23		
<i>Ubicar unidad en almacén central</i>	2,90		
<i>Programar lavado final de unidad</i>	24,17		
8 actividades	221,60	Representa	24,9%

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de solución que se plantea para esta mejora, es realizar un análisis ABC a los productos de mayor rotación en la sucursal, y presentar un plan de aprovisionamiento para la sede con el fin de tener los vehículos de más alta rotación al alcance de todos los clientes, esta mejora podría minorar los reclamos por causas como esta “abastecimiento a destiempo”, y Oapoyaría a la disminución de tiempos por cuello de botella de la misma forma.

Además del análisis ABC y la propuesta de aprovisionamiento trimestral, se plantea la ejecución de la metodología justo a tiempo (JIT), para que pueda intervenir en la elaboración de pedidos de vehículos para la sucursal, pues el ABC nos permite aprovisionar vehículos de mayor demanda histórica o de mayor representación económica respecto a los ingresos por ventas, pero en JIT nos permite mantener la filosofía de pedir de acuerdo a lo que la demanda me exige, para ello se seguirán unas fases de implementación y determinar cada trimestre la demanda de la sucursal.

A continuación, detallamos la tabla N°59 y N°60 con el análisis ABC realizado a la empresa respecto a sus dos rubros: camiones y volquetes, y vehículos de Transporte urbano con respecto al periodo 2018:

Tabla 59: Análisis ABC por ventas y rotación del rubro Camiones- Volquetes

ANÁLISIS ABC CAMIONES - VOLQUETES 2018 POR VENTA Y ROTACIÓN

Dólares Americanos USD

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.	% ROTACIÓN	CLASIF.
CAMIONES FORLAND	F38	11	\$14 990,00	\$164 890,00	13,62%	A	15,94%	A
	F38-CB	12	\$16 990,00	\$203 880,00	16,84%	A	17,39%	A
	F48	7	\$16 990,00	\$118 930,00	9,82%	B	10,14%	B
	F48-CB	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
	F48 Chasis	0	\$16 490,00	---	---	C	---	C
	F49 Doble Cabina	3	\$17 490,00	\$52 470,00	4,33%	B	4,35%	B
	F68-BR	0	\$21 990,00	---	---	C	---	C
	F69	2	\$22 990,00	\$45 980,00	3,80%	C	2,90%	C
	F70	0	\$23 990,00	---	---	C	---	C
	F80	2	\$24 990,00	\$49 980,00	4,13%	C	2,90%	C
	F80-BR	0	\$26 990,00	---	---	C	---	C
	F81	0	\$27 490,00	---	---	C	---	C
	F110	0	\$25 990,00	---	---	C	---	C
CAMIONES YUEJIN	Y25	12	\$14 490,00	\$173 880,00	14,36%	A	17,39%	A
	Y25-CB	3	\$16 490,00	\$49 470,00	4,09%	C	4,35%	C
	Y26 (Doble cabina)	0	\$14 990,00	---	---	C	---	C
	X100.3	11	\$15 490,00	\$170 390,00	14,07%	A	15,94%	A
	X300.4	1	\$16 990,00	\$16 990,00	1,40%	C	1,45%	C
	X300.4 - CB	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
	X500.5	0	\$18 990,00	---	---	C	---	C
VOLQUETES FORLAND	X500.6	1	\$19 990,00	\$19 990,00	1,65%	C	1,45%	C
	FD26	1	\$16 990,00	\$16 990,00	1,40%	C	1,45%	C
	FD65	1	\$26 390,00	\$26 390,00	2,18%	C	1,45%	C
	FD66	0	\$17 990,00	---	---	C	---	C
	FD85	1	\$30 490,00	\$30 490,00	2,52%	C	1,45%	C
	FD150	1	\$69 990,00	\$69 990,00	5,78%	B	1,45%	B
TOTAL		69		\$1 210 710,00	100,00%		100,00%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

Tabla 60: Análisis ABC por ventas y rotación del rubro Transporte Urbano

ANALISIS ABC TRANSPORTE URBANO 2018 POR VENTAS Y ROTACION

Dolares Americanos USD

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.	% ROTACION	CLASIF.
MINIBUS KINK LONG	King Comm (YCR)	2	\$16 990,00	\$33 980,00	2,32%	C	3,33%	B
	King Comm (YCF)	2	\$17 490,00	\$34 980,00	2,39%	C	3,33%	B
	King Comm IS (A/R A/F)	0	\$17 990,00	---	---	C	---	C
	King Comm Gasolina	0	\$18 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN DK4 16 as	0	\$24 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN DK4 AC 16 as	0	\$25 490,00	---	---	C	---	C
	KINWIN Gasolin 16 as	0	\$25 990,00	---	---	C	---	C
BUSES CHANGAN	Metrogas 9	0	\$64 990,00	---	---	C	---	C
	Metrogas 11	0	\$69 990,00	---	---	C	---	C
	Metrogas 7	0	\$45 490,00	---	---	C	---	C
	Metrodiesel 7	0	\$41 990,00	---	---	C	---	C
	Grand Buffalo 7	3	\$41 990,00	\$125 970,00	8,59%	A	5,00%	B
MINIBUS HIGER	MINIBUS AC	0	\$31 490,00	---	---	C	---	C
	MINIBUS 20 as	12	\$31 990,00	\$383 880,00	26,19%	A	20,00%	A
	MINIBUS 17 as	7	\$26 990,00	\$188 930,00	12,89%	A	11,67%	A
	MINIBUS 17 as A/C	0	\$27 990,00	---	---	C	---	C
	MINIBUS DK5 AC 20 as	0	\$28 990,00	---	---	C	---	C
FOTON	K0 CUMMINS AC Salon 19 As (nuevo)	0	\$33 490,00	---	---		---	C
	K1 CUMMINS AC ROYAL Salon 16 as	0	\$29 990,00	---	---	B	---	C
	K1 CUMMINS SUPPORTER TN 16 as	13	\$28 990,00	\$376 870,00	25,71%	A	21,67%	A
	K1 ISUZU SUPPORTER AC 16	4	\$27 490,00	\$109 960,00	7,50%	B	6,67%	B
	K2 ISUZU SUPPORTER 15 as	0	\$24 490,00	---	---	C	---	C
	K2 GASOLINA SUPPORTER 15 As	0	\$24 990,00	---	---	C	---	C
	VIEW DIESEL ISUZU 16 as	4	\$18 490,00	\$73 960,00	5,05%	B	6,67%	B
	VIEW GASOLINA (nuevo)	0	\$15 990,00	---	---	B	---	C
	GRATOUR PM LIMITED	2	\$13 490,00	\$26 980,00	1,84%	C	3,33%	B
	GRATOUR PX 1.3l 8 As Básica (nuevo)	0	\$8 990,00	---	---	C	---	C
	GRATOUR PX PLUS Sin A/C 1.3l 8 (nuevo)	8	\$9 790,00	\$78 320,00	5,34%	B	13,33%	A
	GRATOUR PX PLUS AC 1.3l 8	1	\$9 990,00	\$9 990,00	0,68%	C	1,67%	C
	GRATOUR PX 1.3 11 As AC	0	\$12 490,00	---	---	C	---	C
	TUNLAND 4X4 Cummins 2.8 - Mining	0	\$24 990,00	---	---	C	---	C
	TOANO Big Van	0	\$35 490,00	---	---	C	---	C
	TOANO Big Van (15 As)	0	\$35 490,00	---	---	C	---	C
	MINITRUCK 1.2 Tn	2	\$10 990,00	\$21 980,00	1,50%	C	3,33%	B
TOTAL		60		\$1 465 800,00	100,00%		100,00%	

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

Los resultados del análisis nos indican cuales son los productos que generan mayor ingreso y no necesariamente alta rotación, pero paralelamente se analizó la rotación; aquellos vehículos que coinciden con alto porcentaje de representación respecto a la venta y respecto a la rotación, serán considerados para el aprovisionamiento de la sucursal desde el punto de vista del ABC y de la mano con la metodología JIT.

Para cumplir con estas metodologías de trabajo que se proponen como mejora la causa de la calidad de los pedidos, deben de estar sustentadas con los ingresos que generan estos vehículos aprovisionar, y combatir los gastos que generarían después de su aplicación. Para ello se implementará un control para el programa de abastecimiento de estos vehículos, de acuerdo a los resultados que trimestralmente se vayan generando en los periodos de mejora, es decir el análisis ABC se debe de aplicar periódicamente antes del aprovisionamiento.

En el siguiente cuadro resumen de la tabla N°61, se propone los modelos de vehículos más representativos según el análisis ABC realizado, para que sea el stock aprovisionar según la demanda analizada del 2018, utilizando el criterio de selección del ABC de la tabla N°61:

Tabla 61: Resumen de análisis y propuesta de aprovisionamiento inicial:

PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO INICIAL SEGÚN ANALISIS ABC Y JIT (rotación de demanda)				
Segmento	Vehículos	Clasificación	Participación	Cant Aprov.
Camión	F38	A	21,15%	2
	F38-CB	A	15,38%	2
	F48	B	13,46%	1
	Y25	B	11,65%	1
	X100.3	B	7,69%	1
Urbano	K1 CUMMINS SUPPORTER TN 16 as	A	21,67%	2
	MINIBUS 20 as	A	20,00%	2
	GRATOUR PX PLUS Sin A/C 1.3l 8 (nuevo)	A	13,33%	2
	MINIBUS 17 as	A	11,67%	1
	K1 ISUZU SUPPORTER AC 16	B	6,67%	1
	VIEW DIESEL ISUZU 16 as	B	6,67%	2
TOTAL APROVISIONAMIENTO				17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Criterio de selección según el ABC, para aprovisionamiento de vehículos:

Clasificación	Alcance %
A	15% a mas
B	6% - 14,99%
C	5,99% a menos

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el respectivo aprovisionamiento propuesto en la tabla anterior, se plateó una reorganización de la sede a través de la optimización de su espacio de almacenamiento, y así poder sustentar que únicamente se podrían almacenar 17 unidades. Esta optimización sería únicamente en su espacio de exhibición de vehículos y áreas libres, los cuales no están siendo utilizados de manera óptima, aquí no tocaremos áreas administrativas ni los espacios de tránsito y evacuación.

Para determinar la capacidad del almacén de la sucursal, mostramos los datos siguientes, que nos permiten calcular la cantidad de vehículos que podrían almacenarse en el espacio determinado:

Tabla 63: Datos de la distribución actual de áreas de la empresa:

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE ÁREAS			
<i>N° de unidades para exhibición</i>		12	
<i>N° de unidades en stock</i>		0	
TOTAL UNIDADES DISPONIBLES		12	
N°	ZONA	Área (m²)	%
1	<i>Oficina de ventas</i>	45	3,8%
2	<i>Recepción y control de calidad</i>	21	1,8%
3	<i>Área de Lavado</i>	18	1,5%
4	<i>Almacén de materiales</i>	12	1,0%
5	<i>Servicios Higiénicos</i>	9	0,8%
6	<i>Pasillos de ingreso a oficina</i>	15	1,3%
7	<i>Área de ingreso y entrega de vehículos</i>	37	3,1%
8	<i>Caseta de vigilancia</i>	5	0,4%
9	Área utilizada para exhibición de vehículos	336	28,0%
10	Áreas de tránsito	702	58,5%
AREA TOTAL DE LA SUCURSAL		1200	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar, que el área de tránsito no está siendo utilizada con optimización, pues son áreas inutilizadas que han quedado como área de tránsito, es el espacio que necesitamos de almacenamiento, siendo un espacio total de 702 m² no optimizados.

A continuación, mostramos la distribución actual de la sucursal con sus medidas respectivas por área en el plano de la figura N°21:

- Plano actual de la sucursal Chiclayo de la empresa Diamante del Pacifico:

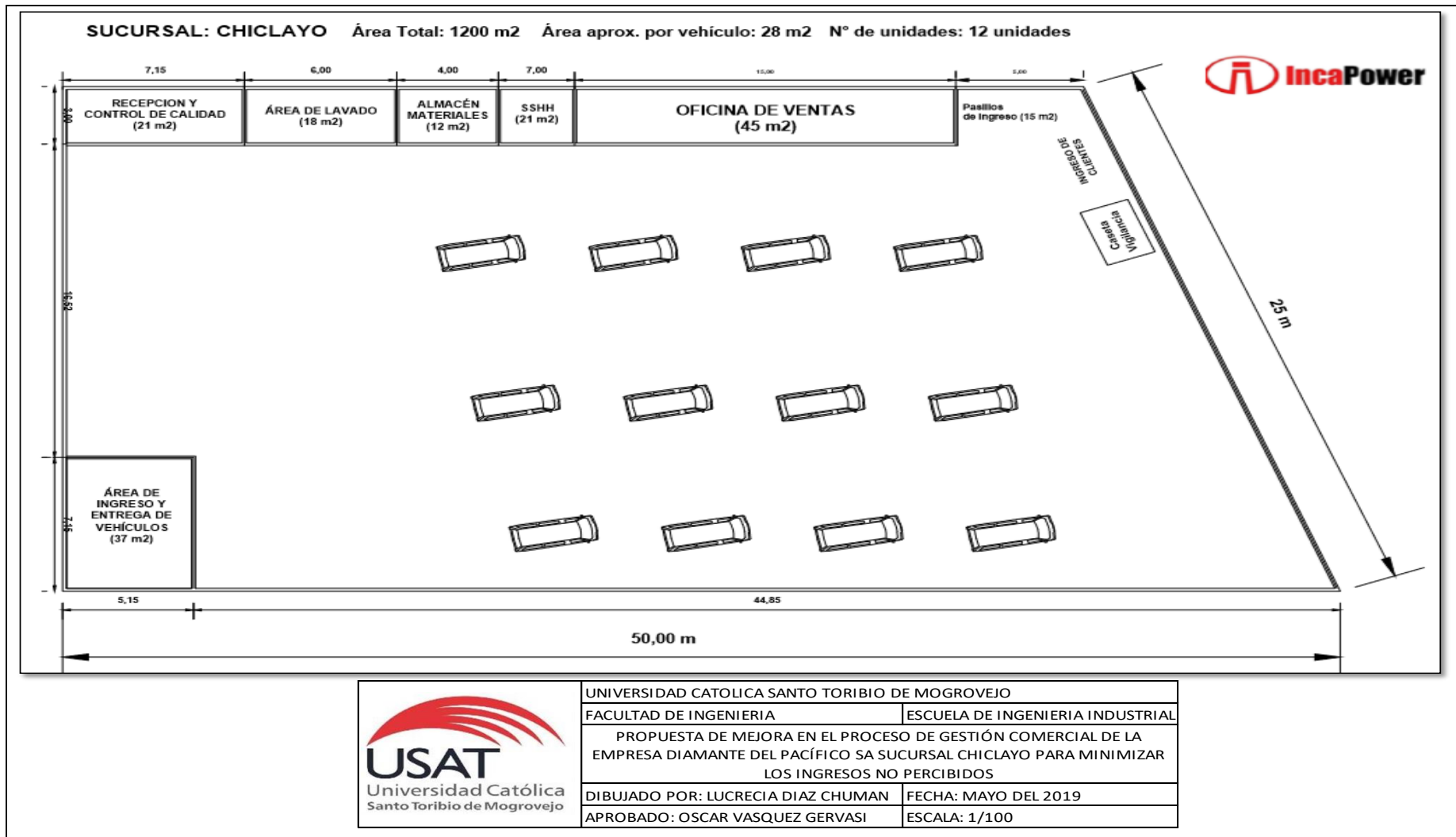


Figura 21: Plano actual de la sucursal Chiclayo de la empresa Diamante del Pacifico.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de mejora para aprovisionar inicialmente 17 vehículos a la sucursal basados en un análisis ABC junto al JIT, se sustenta en el espacio que permite almacenar dicha cantidad de vehículos en la sucursal. Puesto a que es un producto que debe de tener espacios amplios para su conservación, se determinaron las siguientes medidas por unidad de acuerdo a la capacidad del lugar a ser almacenados, calculados en la siguiente tabla:

Tabla 64: Cálculo de vehículos aprovisionar según capacidad disponible:

ÁREA PARA ALMACENAMIENTO		
<i>N° de unidades para exhibición</i>		12
<i>N° de unidades en stock</i>		17
TOTAL UNIDADES DISPONIBLES		29
N°	MEDIDAS	Área (m²)
	Medida aproximada de vehiculos	28
	<i>largo: 6 metros aproximados</i>	
	<i>ancho: 3 metros aproximados</i>	
	<i>adicional largo: 7 metros aproximados</i>	
	<i>adicional ancho: 4 metros aproximados</i>	
	AREA TOTAL DE VEHICULOS	812

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65: Distribución propuesta de áreas de la sucursal según vehículos aprovisionar:

DISTRIBUCIÓN PROPUESTA DE ÁREAS			
<i>N° de unidades para exhibición</i>		12	
<i>N° de unidades en stock</i>		17	
TOTAL UNIDADES DISPONIBLES		29	
N°	ZONA	Área (m²)	%
1	<i>Oficina de ventas</i>	45	3,8%
2	<i>Recepción y control de calidad</i>	21	1,8%
3	<i>Área de Lavado</i>	18	1,5%
4	<i>Almacén de materiales</i>	12	1,0%
5	<i>Servicios Higiénicos</i>	9	0,8%
6	<i>Pasillos de ingreso a oficina</i>	15	1,3%
7	<i>Área de ingreso y entrega de vehículos</i>	37	3,1%
8	<i>Caseta de vigilancia</i>	5	0,4%
9	Area utilizada para exhibición de vehiculos	812	67,7%
10	<i>Áreas de tránsito</i>	226	18,8%
	AREA TOTAL DE LA SUCURSAL	1200	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Mostramos en la tabla N°65 los datos propuestos de aprovisionamiento y demás datos para realizar el futuro plano de la sucursal, el área que necesita un vehículo como mínimo es de 28 m², según sus medidas aproximadas en la tabla N°64. Se considero en áreas de transito 105 metros lineales por 1.2 metros (medida dentro de los parámetros de la norma técnica peruana), para pases peatonales en almacenes de bajo tránsito, cubriendo un área de 226 m². De esta forma solo nos quedaría disponible 812 m² para vehículos de aprovisionamiento y los de exhibición.

En la figura siguiente mostramos la distribución de las unidades propuestas, en el plano propuesto elaborado en el programa AutoCAD y nos permite demostrar como quedaría la distribución de los vehículos una vez realizado el reaprovisionamiento.

- Plano propuesto para la sucursal Chiclayo de la empresa Diamante del Pacifico:

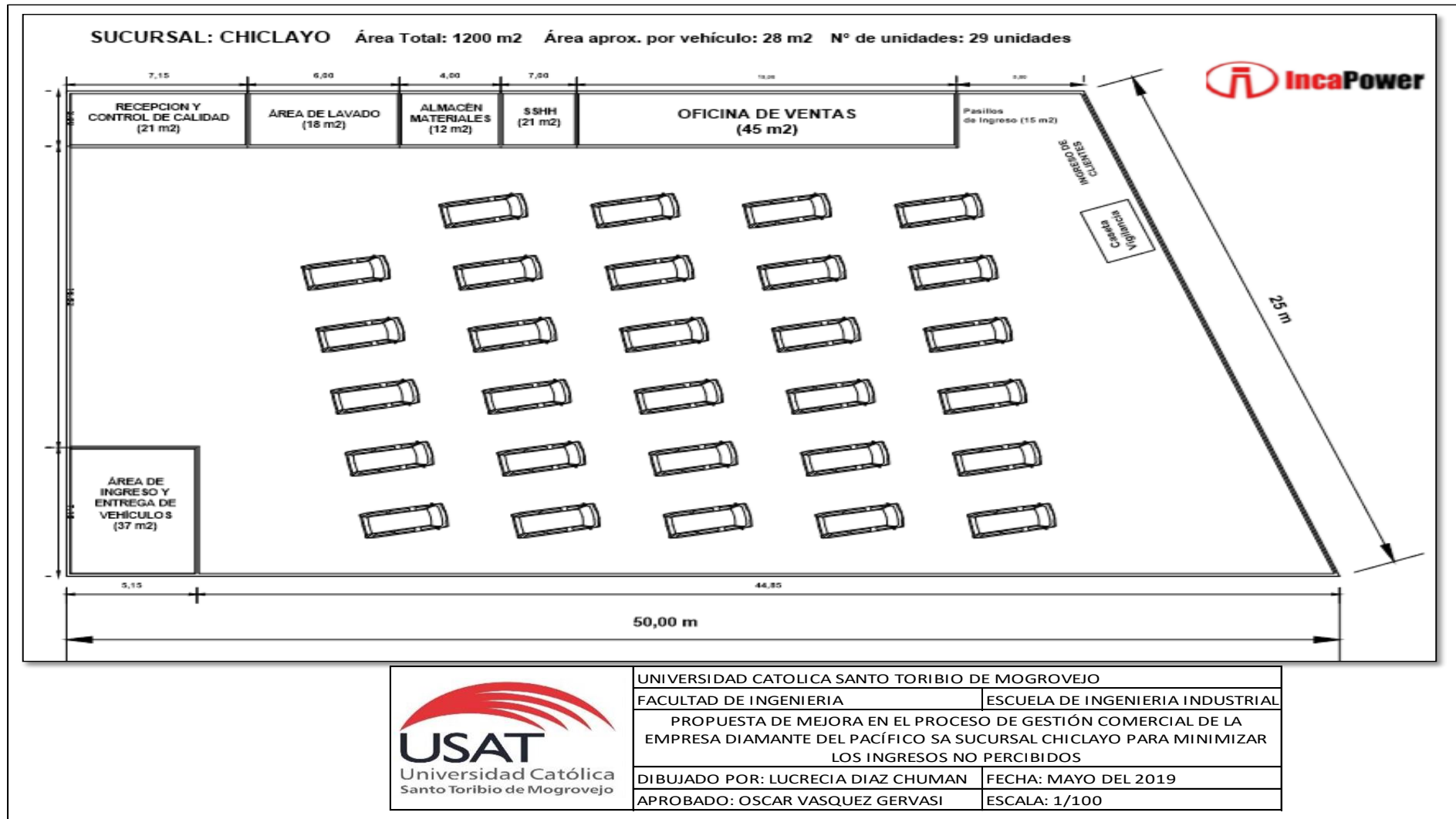


Figura 22: Plano propuesto para la sucursal Chiclayo

Fuente: Elaboración propia.

El aprovechamiento de las áreas libres es bastante bueno, haciendo uso óptimo del espacio como almacenamiento de los vehículos que llegarían para stock a la sucursal, el plano permite especificar que el espacio se adapta para proveerse de 17 vehículos en stock más 12 unidades de exhibición, optimizando el espacio para 29 unidades en total, de un número inicial de 12 unidades que mantiene actualmente, de esta forma podemos cumplir con el abastecimiento de vehículos a tiempo, y mantenerlos de acuerdo a su rotación.

Como se puede apreciar, del plano propuesto (figura N°21), nos muestra la capacidad de almacenar 17 unidades en la sede después de aplicar los cálculos correspondientes, sin afectar ninguna zona de evacuación y tampoco las oficinas anexas.

Control de la implementación propuesta:

Para cumplir con el aprovisionamiento de la sucursal, sin contar con un área de logística, se debe proponer llevar el control y programación de unidades en las plantillas vía on-line del programa de Google Drive “ERPAG”, se puede crear la plantilla de un inventario, donde se puede llevar el control del inventario actual y el que se debe de abastecer, y también serviría de conocimiento para toda el área comercial que necesariamente tiene que trabajar con el inventario diario para poder cubrir los objetivos propuestos porque actualmente solo tienen un Excel donde llevan el control de su stock anexo N°33. De esta forma el jefe de sucursal puede aplicar los pedidos de aprovisionamiento a tiempo, para ello se presenta a continuación la plantilla de esta aplicación para ejemplo de la implementación

SKU	Descripción	*On hand	UM	cantidad reservada	*Committed quantity	En espera de la cantidad	Precio	Marcas registradas
1 00012	CAMION FORLAND F38	0	und	0	0	0	14,990.00	FOTON
2 00013	CAMION YUEJIN Y25	0	und	0	0	0	14,490.00	YUEJIN

Figura 23: Plantilla de stock propuesta para la empresa Diamante del Pacifico SA.

Fuente: ERPAG- GOOGLE

https://trial.erpag.com/main.aspx

Página de inicio

- INVENTARIO FÍSICO**
 - PRODUCTOS Y SERVICIOS
 - TRANSFERENCIAS
 - TRANSFERIR - CUMPLIMIENTO
 - LEVANTAMIENTO DE INVENTARIO
 - AJUSTES DE EXISTENCIAS
- CONFIGURACIONES**
 - CATEGORÍAS DE PRODUCTOS, MARCAS COMERCIALES
 - PROPIEDADES DEL PRODUCTO
 - ESTANTERÍA
 - *LOT NUMBERS
- INFORMES**
 - LISTA DE INVENTARIO Y BIENES
 - LIBRO MAYOR DE PRODUCTOS
 - NÚMERO DE SERIE / NÚMERO DE LOTE
 - *RESERVED ITEMS
 - EXISTENCIAS POR CATEGORÍA
 - ESTRUCTURA DE PRECIOS DE EXISTENCIAS
 - EXISTENCIAS POR DÍA
 - EXISTENCIAS POR ORDEN CRONOLÓGICO
 - *STOCKS PER PRODUCT

Figura 24: Plantilla de stock propuesta para la empresa– Acciones permitidas

Fuente: ERPAG- GOOGLE

a) Resultados después de la mejora 3 en las actividades e indicadores del proceso de gestión comercial:

Con las propuestas presentadas en esta mejora 3, en un escenario ideal del cumplimiento de las mismas, podemos suponer la mejora porcentual de la calidad de los pedidos si se optimiza la capacidad del almacén para poder conservar un stock de 17 unidades en piso, con ese promedio de pedidos podemos estimar que al menos 17 pedidos no tendrán problemas en un año, para ver el impacto en el indicador de pedidos, detallamos la siguiente tabla N°66:

Tabla 66: Aumento de indicador de calidad de pedidos después de la mejora:

CALIDAD DE LOS PEDIDOS				
AÑO	Total de pedidos generados	Pedidos con problemas	Pedidos sin problemas	Nivel de calidad
2018	129	54	75	58,14%
Con la propuesta	129	37	92	71,32%
Impacto		(17 unidades)	=	22,67%

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

Para terminar esta propuesta de mejora de implementar la una gestión de abastecimiento en la sucursal con los vehículos de alta rotación, determinaremos dos escenarios de los costos que traerían ejecutar esta propuesta:

Tabla 67: Escenario del Costo 1 de la implementación del sistema de abastecimiento:

COSTOS DE LA PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO INICIAL DE UNIDADES				
TIPO DE SERVICIO	Choferes tercerizados			
Item	Cantidad de unidades	Costo traslado por unidad	Sub-Total	
N° de unidad para stock	17	S/ 720,00	S/12 240,00	
N° DE UNIDADES Y COSTO TOTAL	17	S/	12 240,00	
Objetivo de unidades a trasladar por día	3			
Capacidad en unidades por chofer	1			
N° de choferes a contratar por día	3			
N° de días utilizados para el aprovisionamiento inicial	5,666667			

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

Tabla 68: Escenario del Costo 2 de la implementación del sistema de abastecimiento:

COSTOS DE LA PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO INICIAL DE UNIDADES

TIPO DE SERVICIO:		Cigüeñas (plataformas)		
Item	Cantidad de unidades	Costo traslado por unidad	Sub-Total	
N° de unidad para stock	17	S/2 000	S/11 333,33	
Total de unidades a trasladar	17	S/	11 333,33	
Objetivo de unidades a trasladar por día	3			
Capacidad en unidades por cigüeña	3			
N° de cigüeñas a contratar por día	1			
N° de días utilizados para el aprovisionamiento inicial	5,666667			

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA

Los gastos que influyen en este cuadro son directamente para la implementación y ejecución de la mejora propuesta, y se puede ver claramente que la segunda propuesta de la tabla N°68, es la ideal para la iniciación de esta mejora minimizando el costo de su inversión. Con la tercerización del transporte de las unidades, desde el almacén central hacia la sucursal Chiclayo, los costos que se generan son los óptimos para la empresa, la inversión le permitirá generar un ahorro de dinero y tiempos, mano de obra y demás gastos que generan el traslado de la unidad de forma aislada.

Una vez iniciado el primer aprovisionamiento, realizado bajo los análisis ABC, se debe de reaprovisionar de acuerdo al sistema Pull, que nos indica la metodología JIT, se piden las unidades a medida que el cliente la requiera y se reemplaza el stock que se vendió con entrega inmediata gracias al abastecimiento que implementaría la sucursal. Para implementar el JIT en la sucursal, se establecerán fases de ejecución y capacitación al personal, pero sobre todo al jefe de sucursal quien es el encargado de los pedidos de unidades a la base central Lima. A continuación, se detalla los pasos para la implementación de esta metodología:

Fase 1: Como poner el sistema en marcha:

La aplicación JIT, exige un cambio en la actitud de la empresa, las reuniones de equipo deben de iniciarse según cronograma de implementación, para ello deben de ejecutar los siguientes pasos:

- ✓ Comprensión Básica (teoría JIT).
- ✓ Análisis costo beneficio.
- ✓ Compromiso de los trabajadores.
- ✓ Decisión (si/no) para realizar el JIT.
- ✓ Seleccionar el equipo que dirige la implementación JIT.
- ✓ Identificación de la zona piloto (show room) y del nuevo flujo de proceso.

Fase 2: Mentalización:

Una vez ejecutados los pasos anteriores, el equipo o persona que dirija la implementación debe de estructurar el programa de forma que todos los empleados empiecen a aplicar filosofía JIT en sus puestos de trabajo, el será el encargado de la concientización y comprensión de la filosofía de forma constante. Aplica un cronograma de reuniones para la concientización del JIT periódicamente.

Fase 3: Mejora de los procesos:

Una vez aplicadas las fases anteriores, los trabajadores ya están concientizados de los cambios en la empresa. Ahora se debe de dar inicio a la ejecución de la mejora del proceso (mejora 1), mejora de las actividades comerciales y proceso logístico de aprovisionamiento (mejora 4).

Fase 4: Mejora en el control:

La ejecución de esta fase, es directamente el control que ejerza el jefe de sucursal en el proceso del JIT. Los pedidos de reaprovisionamiento deben de ser de forma Pull, y este debe de realizar el control debido de que se cumpla para los casos que el encargado de pedir la unidad sea otra persona y no el mismo.

Fase 5: Relación cliente - proveedor:

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4. Fase final de aplicación, se ve directamente con el proveedor de las unidades a la sucursal, que sería almacén central, quien debe también de seguir esta misma filosofía y poder llegar al entendimiento absoluto para que la logística tenga resultado.

Además, con esta implementación debemos de tener un resultado neto de aumento de la calidad de los pedidos, con bajos costos administrativos gracias a las mejoras adicionales que se proponen en esta investigación, las entregas a tiempo aumentarán la satisfacción de los clientes y estos tendrán la seguridad de comprar un vehículo en la empresa. De esta forma se concluye con la propuesta de mejora 4 que plantea solucionar las causas del abastecimiento a destiempo y mejorar la calidad de los pedidos.

3.4.4. Nuevos Indicadores de la Organización:

Cuadro resumen de indicadores propuestos, con la proyección que proponen las mejoras de esta investigación:

Tabla 69: Resumen de Nuevos indicadores de la empresa.

N°	INDICADORES	Objetivo	Resultado Actual (1)	"Mejora Propuesta"	Resultado Propuesto (2)	Porcentaje alcanzado $\Delta \%=(2-1)/1$
INDICADORES DE RESULTADOS						
1	Volumen de las Ventas *Implementacion CRM *Encuesta de Satisfaccion NPS	232 unidades	112 unidades Promedio	12,25% 10,00% 15,00%	125 unidades	11,61%
2	Cartera de Prospectos *Implementacion CRM	5760	3971	75,00% 75,00%	6949	74,99%
3	Crecimiento de Margen Bruto *Volumen de las ventas	13%	10,10%	12,25% 12,25%	11,42%	11,96%
INDICADORES DE GESTION						
4	Clientes Atendidos *Implementacion CRM	5760 clientes	3778 clientes	87,00% 87,00%	7064 clientes	86,98%
5	Satisfacción de clientes *Encuesta de Satisfaccion NPS *Implementacion CRM	112 clientes	33 clientes Promedio	63,00% 70,00% 56,00%	54 clientes	63,64%
6	Devolución de Pedidos *Encuesta de Satisfaccion NPS	0 unidades	17 unidades	70,00% 70,00%	5 unidades	-70,59%
7	Calidad de los pedidos *Just in time + ABC	129 pedidos	75 pedidos	22,67% 22,67%	92 pedidos	22,67%
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD						
8	Productividad mano de obra *Implementacion CRM/ Satisfaccion	3,2	1,56 112 veh - 72 ope.	12,25% 12,25%	1,74 125 veh - 72 ope	11,54%
INDICADORES DE TIEMPO						
9	Tiempo de actividades *Analisis del valor	889,2 horas	494,7 horas/ 55,63 %	44,95% 44,95%	489,53 hora 430,67 horas (87,96%)	-44,95%
10	Cuellos de botella *Analisis del valor	0 horas	221,6 horas/ 24,9 % *respecto al ciclo	-96,45% 96,45%	7,86 horas / 1,61 % *respecto al ciclo	-96,45%

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. Cuadro Comparativo de Indicadores (Antes y Después de la Mejora):

Tabla 70: Comparativo de indicadores Actuales- Nuevos de la empresa.

N°	INDICADORES	Objetivos	Resultado Actual (1)	Logro Actual	"Mejora Propuesta"	Resultado Propuesto (2)	Logro Propuesto $\Delta \%=(2-1)/1$
<u>INDICADORES DE RESULTADOS</u>							
1	Volumen de las Ventas	232 unidades	112 unidades	48,28%	12,25%	125 unidades	11,61%
2	Cartera de Prospectos	5760	3971	68,94%	75,00%	6949 clientes	74,99%
3	Crecimiento de Margen Bruto	13%	10,10%	77,40%	12,25%	11,42%	11,96%
<u>INDICADORES DE GESTION</u>							
4	Clientes Atendidos	5760 clientes	3778 clientes	65,59%	87,00%	7064 clientes	86,98%
5	Satisfacción de clientes	112 clientes	33 clientes	29,69%	63,00%	54 clientes	63,64%
6	Devolución de Pedidos	0 unidades	17 unidades	13,29%	70,00%	5 unidades	-70,59%
7	Calidad de los pedidos	129 pedidos	75 pedidos	58,10%	22,67%	92 pedidos	22,67%
<u>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</u>							
8	Productividad mano de obra	3,2	112 veh - 72 ope.	1,56	12,25%	125 veh - 72 ope=1,74	11,54%
<u>INDICADORES DE TIEMPO</u>							
9	Tiempo de actividades	889,2 horas	494,7 horas	55,63%	44,95%	489,53 horas / 430,67 horas (87,96%)	-44,95%
10	Cuellos de botella	0 horas	221,6 horas	24,90%	-96,45%	7,86 horas / 1,61 %	-96,45%

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Análisis Costo Beneficio:

3.5.1. Presupuesto de Inversión:

Tabla 71: Costos de Inversión Anual de Mano de Obra.

DETALLES DE INVERSIÓN ANUAL						
INCREMENTO DE MANO DE OBRA	FUNCIÓN PROPUESTA	COSTO	CANT.	VENTAS PROYECCIÓN ANUAL	TOTAL	
MANO DE OBRA	1 EMPRESA DE CHOFERES	Traslado de pedidos de unidades hacia las sucursales	S/720,00 x und	1	125 und	S/90 000,00
TERCERIZADA	2 TRAMITADOR DE DOC	Tramitación de documentos, legalización de firmas, gestión de tarjeta y placa	S/50,00 x und.	1	125und	S/6 250,00
MANO DE OBRA EN PLANILLA	3 1 AGENTE PDI	Preparación de las unidades para el envío hacia las sucursales	S/930,00 + beneficios(20%) s/1 116,00	1	14 sueldos	S/15 624,00
					TOTAL	S/111 874,00
					Tipo de Cambio	3,33
					TOTAL \$	\$33 595,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 72: Costos de inversión Inicial, Mejoras 2 y 3.

DETALLES DE INVERSIÓN INICIAL				
INVERSIÓN INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN	COSTO	TOTAL	
Cotizaciones en los anexos	1 PROVEEDOR CREANTIS	Compra del sistema CRM para propuesta de la mejora 2.	S/21 952,00	S/21 952,00
	2 ALQUILER DE CIGÜEÑA	Traslado de unidades para el aprovisionamiento inicial de mejora 3.	S/12 240,00	S/12 240,00
			TOTAL	S/34 192,00
			Tipo de Cambio	3,33
			TOTAL \$	\$10 267,87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73: Total Presupuesto de Inversión de las mejoras propuestas:

TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL Y ANUAL	
<i>Inversión inicial 1</i>	\$33 595,80
<i>Inversión anual 2</i>	\$10 267,87
Total presupuesto de inversión	\$43 863,66

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones detalladas, en las tablas N°71, 72 y 73; refieren a los costos que traerían las propuestas planteadas en el desarrollo de esta investigación. Se han presentado 3 mejoras, de las cuales algunas son mejoras cualitativas que no requieren inversión o gasto, y otras como las detalladas en dichas tablas requieren un total de inversión de \$43 863,66 al año.

3.5.2. Costos fijos de Sucursal Chiclayo para la evaluación financiera:

Seguidamente, detallo la tabla N°74, donde se describen los costos fijos de la sucursal para el conocimiento respectivo y necesario, esta información es proporcionada por la empresa, se detallan todos los costos de la sede:

Tabla 74: Costos de la Sucursal Chiclayo, empresa Diamante del Pacifico SA

Costos Anuales Fijos de la Sucursal Chiclayo		
Descripción	Costo mensual	Costo Anual
1 Alquiler de local	<i>S/15 000,00</i>	<i>S/180 000,00</i>
2 Planilla de trabajadores	<i>S/38 500,00</i>	<i>S/462 000,00</i>
3 Caja Chica	<i>S/6 000,00</i>	<i>S/72 000,00</i>
4 Presupuesto de activaciones	<i>S/6 000,00</i>	<i>S/72 000,00</i>
5 Servicios y arbitrios de local	<i>S/3 500,00</i>	<i>S/42 000,00</i>
	Total	S/828 000,00
	Tipo de cambio	3,33
	Total \$	\$248 648,65

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

3.5.3. Ventas proyectadas Sucursal Chiclayo:

A continuación, se describe en la siguiente tabla N°75, las ventas o ingresos proyectados según el indicador de crecimiento que ofrecen las mejoras planteadas en esta investigación que son del 12,25 %, veamos:

Tabla 75: Ingresos proyectados de la empresa Diamante del Pacifico sucursal Chiclayo.

AÑO	VENTAS	INGRESOS	CRECIMIENTO PORCENTUAL
2018	97	\$2 413 180,00	
2019	109	\$2 710 001,14	12,25%
2020	122	\$3 043 331,28	12,25%
2021	137	\$3 417 661,03	12,25%
2022	154	\$3 838 033,33	12,25%
2023	173	\$4 310 111,43	12,25%
TOTAL	793	\$19 732 318,22	

Fuente: Elaboración propia.



Figura 25: Proyección de Ingresos sucursal Chiclayo, empresa Diamante del Pacifico

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4. Flujo de caja Projectado:

En el flujo de caja proyectado anual, se indican los ingresos y egresos proyectados a 5 años para que la empresa pueda determinar la viabilidad de la inversión. Los ingresos son considerados como las ventas proyectadas y los egresos totales corresponden al costo de las ventas más el costo de la sucursal que incluye todos sus costos fijos, más el costo de inversión. Se detalla la tabla:

Tabla 76: Flujo de caja de la propuesta, proyectado a 5 años:

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		\$2 710 001,14	\$3 043 331,28	\$3 417 661,03	\$3 838 033,33	\$4 310 111,43
Ventas (unidades)		109	122	137	154	173
Costo de las ventas		\$1 355 000,57	\$1 521 665,64	\$1 708 830,51	\$1 919 016,67	\$2 155 055,72
Costos de la sucursal		\$248 648,65	\$248 648,65	\$248 648,65	\$248 648,65	\$248 648,65
Costos de Inversión	-\$43 863,00					
Total de Egresos		\$1 603 649,22	\$1 770 314,29	\$1 957 479,16	\$2 167 665,32	\$2 403 704,37
Flujo neto	-\$43 863,00	\$1 106 351,92	\$1 273 016,99	\$1 460 181,87	\$1 670 368,02	\$1 906 407,07
Flujo de caja acumulada		\$1 062 488,92	\$1 273 016,99	\$1 460 181,87	\$1 670 368,02	\$1 906 407,07

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

3.5.5. Análisis Costo/ Beneficio:

Para el análisis costo beneficio, a las propuestas de mejora que se plantean en esta investigación, después de su implementación con los costos de inversión aplicamos la siguiente fórmula para la obtención del beneficio, veamos la tabla N°77:

Tabla 77: Costo - Beneficio de las propuestas:

COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA							
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Total</i>
Ingresos		\$2 710 001,14	\$3 043 331,28	\$3 417 661,03	\$3 838 033,33	\$4 310 111,43	\$17 319 138,22
Egresos	-\$43 863,00	\$1 603 649,22	\$1 770 314,29	\$1 957 479,16	\$2 167 665,32	\$2 403 704,37	\$9 902 812,35
B/C	1,74						

Fuente: Empresa Diamante del Pacifico SA.

$$\text{Beneficio / Costo} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos} + \text{Inversión}}$$

$$\text{Beneficio / Costo} = \frac{\$17\,319\,138,22}{\$9\,902\,812,35 + \$43\,863,00}$$

$$\text{Beneficio / Costo} = 1,74$$

Como resultado se tiene que, por cada dólar invertido por la empresa, esta ganara 0.74 de dólar. Lo que quiere indicar que las mejoras propuestas si tienen viabilidad.

3.5.6. Periodo de Recuperación:

Se conoce que la inversión de las mejoras es de \$43 863,00; y se observa que los ingresos que proyectamos con las ventas son mucho mayores, aun con los egresos y costos de la sucursal. Por lo que no tendremos saldos a recuperar en los siguientes 5 años de proyección, sino que veremos en qué periodo mínimo la empresa vera el retorno de su dinero. Para conocer el periodo de recuperación del dinero a invertir, se detalla a continuación la fórmula para calcular de retorno del dinero:

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo Neto}}$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\$43\,863,00}{\$1\,106\,351,92}$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = 0,040 \times \frac{12 \text{ mes}}{\text{año}} \times \frac{30 \text{ días}}{\text{mes}}$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = 14,4 \equiv 15 \text{ días.}$$

El resultado nos indica que la inversión de las mejoras, se logran recuperar en un periodo de 15 días. Detallamos la tabla N°78, proyección del periodo de recuperación, respecto al flujo de caja:

Tabla 78: Periodo de recuperación de la Inversión de las Mejoras

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA PROPUESTA

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo neto		\$1 106 351,92	\$1 273 016,99	\$1 460 181,87	\$1 670 368,02	\$1 906 407,07
Inversión	-\$43 863,00					
Flujo de caja acumulado		\$1 062 488,92	\$1 273 016,99	\$1 460 181,87	\$1 670 368,02	\$1 906 407,07
Saldo a recuperar		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia

3.6. Planes de Acción para la Mejora propuesta:

Los planes de acción de las mejoras propuestas se detallan a continuación:

Tabla 79: Planes de Acción para la Mejora propuesta

OBJETIVO DE MEJORAMIENTO: Disminución de los ingresos no percibidos en la empresa Diamante del Pacifico SA. sucursal Chiclayo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE							MAT	RECURSOS			PRESUPUES TO.	RESULTADO (ENTREGABLE)
		J	A	S	O	N	D		HUM	EQU			
1. Capacitación del personal, para el nuevo procedimiento del cierre de Venta.	Jefe de Sucursal							Material de capacitacion	Personal presente	Proyector, pizarra, computadora	-	Personal capacitado en procedimientos. Con tiempos estandarizados	
2. Instalación del nuevo sistema CRM para uso de los asesores comerciales.	Proveedor Creantis							Programa de sistema CRM	Personal para instalacion	Computadoras, router.	Asume proveedor	Mejora en la relacion de clientes, bases de datos y comunicación.	
3. Capacitación del personal para el uso del nuevo sistema CRM	Proveedor Creantis							Material de Capacitacion	Personal presente	Proyector, pizarra, computadora	Asume proveedor	Personal calificado para uso CRM	
4. Contratos de la empresa tercerizadora de choferes y de cigüeñas	Jefa de Administración								Jefe de adminstracion firma contrato con empresas tercerizadoras	Computadora, impresora	S/3 200,00	Mejora en los tiempos de entrega de los vehiculos a los clientes y el reaprovisionamientos de la sucursal	
5. Traslado de las unidades para el primer aprovisionamiento de la sucursal.	Agente PDI								Chofer de transporte		S/42 500,00	Unidades trasladadas sin problemas, bajo seguridad, a tiempo y sin	
6. Capacitación del personal, para implementacion de filosofia JIT	Jefe de Sucursal							Material de capacitacion	Personal presente	Proyector, pizarra, computadora	-	Personal capacitado y concientizados con metodologia JIT.	

Fuente: Elaboración propia

IV. CONCLUSIONES

4.1. El resultado de esta investigación, determina que los ingresos no percibidos si se han minimizado al menos en un 70,59 % de acuerdo al resultado del indicador de devolución de pedidos mejorado, siendo este el principal causante de las pérdidas económicas que la empresa ha venido registrando.

4.2. A partir del diagnóstico realizado a la situación actual de la empresa, se pudo evidenciar que la causa principal de los ingresos no percibidos es la devolución de los pedidos, que representaron el 13,29 % respecto a las ventas en el periodo analizado, este elevado indicador de devoluciones en la empresa repercutió en pérdidas económicas valoradas en \$700 280. Además, se pudo evidenciar, que estas devoluciones de los pedidos, son consecuencia directa de reclamos por tiempos de espera prolongados para la entrega de un vehículo, pues su tiempo de ciclo del proceso es de 889,2 horas promedio, un lead time bastante alto, con cuellos de botella que representan el 24,2% del tiempo de ciclo, indicadores que impactan directamente a la demanda de los productos de esta empresa por obtener clientes insatisfechos; de una demanda de 112 clientes solo 38 se fueron satisfechos, el resto ha devuelto su pedido o ha generado reclamos por tiempos de espera prolongados, obteniendo solo el alcance del 48,28 % en el resultado de las ventas respecto al objetivo de la empresa y por ende su productividad actual es de 1,56 veh/ope.

4.3. Con las mejoras propuestas en esta investigación, se logró mejorar el indicador de devolución de pedidos, causa principal de los ingresos que no percibe la empresa, esta mejora fue del 70,59 %, además se logró mejorar el tiempo de ciclo con la optimización de los tiempos que generan valor y eliminando las actividades que no agregan valor al proceso, se obtuvo un nuevo lead time del pedido de 489,63 horas y sus cuellos de botella solo representan ahora el 1,61 %, además la satisfacción de los clientes incremento en 63,64 % lo que permite también estimar una mejor demanda, pronosticando las ventas con un crecimiento del 12,25 % anual. Las herramientas que permitieron estas mejoras fueron el análisis del valor, optimización del proceso, encuestas de satisfacción periódicas, sistema CRM, gestión de abastecimiento, ABC y JIT.

4.4. Con el desarrollo de las mejoras propuestas a la empresa, se realizó un análisis del beneficio que traería respecto del costo que generaría, de lo cual se determinó que la inversión tiene un costo total de \$43 863,00 y tomara un periodo de recuperación de 15 días para el retorno del dinero. Se obtiene un B/C de 1.74, interpretando que por cada dólar invertido la empresa, obtiene un beneficio de \$0.74.

- **Recomendaciones:**

Se recomienda para futuras investigaciones, realizar un plan de mejora continua en su sistema de abastecimiento central, pues las demás sucursales de la empresa también están siendo afectadas por los cuellos de botella en la llegada de los pedidos, los reaprovisionamientos se dan a las 26 sucursales y el plan logístico debe de replicarse en todas las sucursales o desarrollar un plan de mejora en la ubicación central, esto desarrollara un impacto significativo en el incremento de las ventas por la satisfacción de sus clientes a nivel nacional.

Se recomienda para una futura investigación, que, para mantener el índice de satisfacción de clientes de forma óptima, se debe de implementar un programa de capacitación periodica a sus trabajadores para la concientización de este indicador y los procedimientos a seguir, así como también la capacitación frecuente de la filosofía JIT a todos sus trabajadores para cumplir con los indicadores de abastecimiento a tiempo y replicarlo a nivel nacional.

V. LISTA DE REFERENCIAS

- [1] ARAPER, «Asociacion Automotriz del Peru,» 2016. [En línea]. Available: <https://aap.org.pe/>. [Último acceso: 18 09 2018].
- [2] H. Brunetta y T. Wise, " Piense como cliente actúe como gerente", Buenos Aires: Todo Management, 2013.
- [3] Y. Pérez Guerra, «“La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones”,» *REG. Directorio y Catalogo Latindex* , vol. 10, n° 1, pp. 9-19, 2016.
- [4] J. E. Ponce Andrade, «“LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES HOTELERAS DE MANABÍ”,» *Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, vol. 8, n° 2, pp. 54-68, 2017.
- [5] F. R. Simonato, «“LA INNOVACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LAS EXPERIENCIAS”,» *Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de la plata*, vol. 1, n° 11, 2018.
- [6] G. Grimaldo, «Análisis de metodos y tiempos: Empresa Textil Stand Deportivo,» *Revista I3+- Investigacion, Innovacion e Ingenieria*, vol. 02, n° 8, pp. 120-139, 2015.
- [7] M. Mirosalva, «Standardization - one of the tools of continuous improvment,» *Procedia Engineering*, vol. 1, n° 1, pp. 329-332, 2016.
- [8] C. Camarero, «AMERICAN MARKETING ASSOCIATION BOARD,» *Marketing News*, vol. 19, n° 5, p. 11, Septiembre 2014 1985.
- [9] P. Nunes, «Knoow.net,» 31 12 2015. [En línea]. Available: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-comercial/>. [Último acceso: 4 06 2018].
- [10] R. Koonzt, *Administracion Comercial*, 1993.
- [11] F. Stoner y A. James, *Administracion*, vol. 31, James y Stoner , 1996, pp. 243-254.
- [12] L. Tolosa, *Tecnicas de mejora continua en el transporte*, 2017.
- [13] M. J. Escudero Serrano, "Gestion Comercial y Servicio de Atencion al Cliente", España: Ediciones Paraninfo SA., 2012.
- [14] F. Garcia Arca, *Gestión Comercial de la Pyme*, España: Ideaspropias Editorial S.L., 2012.
- [15] . B. Bastos, "Distribución logística y comercial: La logística en la empresa", España: Ideaspropias, 2010.
- [16] V. Perez-Carballo, *Control de gestión empresarial*, España: España: Esic, 2013.
- [17] J. Alvarez Sanchez, "Telemarketing: La red como soporte de marketing y comunicación", España : Ideas Propias, 2013.
- [18] F. Mulhern, «"Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research",» *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13, n° 19, pp. 25-40, 2015.
- [19] R. Niraj, M. Gupta y C. Narasimhan, «"Customer Profitability in a Supply Chain",» *Journal of*, vol. 65, n° 1, pp. 1-16, 2013.
- [20] W. T. Reinartz y V. Kumar, «Balancing acquisition and retention resources to maximize customer,» *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 1, pp. 63-79, 2015.
- [21] T. Brown, T. Mowen, T. Donovan y J. Licata, «“The Customer Orientation of Service Workers”,» *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n° 1, pp. 110-119, 2014.

- [22] F. Jaramillo y D. Grissafe, «"Examining the impact of servant leadership on salesperson's",» *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 29, n° 1, pp. 351-365, 2015.
- [23] M. Leenders y B. Wierenga, «"The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing,» *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, n° 4, pp. 305-3017, 2013.
- [24] D. Deeds y F. Rothaermel, «"Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances",» *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, n° 6, pp. 468-485, 2015.
- [25] G. Belio y A. Sainz Andrés, *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*, Madrid: Especial Directivos, 2014.
- [26] P. Kotler y G. Armstrong, *Fundamentos de marketing*, Mexico: Pearson Educación, 2014.
- [27] E. López Lozano, *Estudio Práctico de Ingresos Asimilables a Salarios para ISR*, Ediciones Fiscales ISEF, 2005.
- [28] SUNAT, «Actualidad Empresarial,» *Informes Tributarios*, vol. 1, n° 195, 2009.
- [29] J. Liendo, *Calidad Empresarial*, Caracas: Corporacion Calidad, 2014.
- [30] M. J. Castilla, *Sistemas de Información III*, 2010.
- [31] M. Rajadell, "Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad", Madrid: Diaz de Santos, 2014.
- [32] D. Locher, "Lean office: Metodología lean en servicios generales, comerciales y administrativos", Barcelona: Profit, 2017.
- [33] A. E. Shaw, *Time study Manual de los Erie Works de General Electry Company*, 2013.
- [34] P. Arbulo, "La gestión de costes en lean manufacturing: cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean", Madrid: Gesbiblo, 2015.
- [35] Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, «GESTIOPOLIS.COM,» Experto Gestipolis.com, 23 Marzo 2001. [En línea]. Available: <https://www.gestipolis.com/que-es-abastecimiento/>. [Último acceso: 04 06 2018].
- [36] D. de la Fuente García, *Ingeniería de organización en la empresa: Direccion de Operaciones*, España: Universidad de Oviedo, 2008.
- [37] P. Arndt, "Just in Time: El sistema de producción Justo a Tiempo", Murcia: Universidad de Murcia, 2015.
- [38] E. Noriega, *En busca de la excelencia industrial JIT*, Madrid: Ingenieria, 2015.
- [39] A. Granados, *Prefabricados y estandarización*, Bogota: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2014.
- [40] J. Heizer y B. Render, *Principios de Administración de Operaciones*, Mexico: Pearson Educación, 2013.
- [41] P. Reinares, *Los 100 errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*, vol. 1, España: ESIC, 2005, pp. 16-30.
- [42] J. Alcaide, *Fidelización de clientes*, España: ESIC, 2015.
- [43] C. Chiesa, "Exprimir las oportunidades comerciales", Uruguay: Estudios Empresariales de Montevideo, 2014.
- [44] The Economist., «The value of experience: How the C-suite values customer experience in the digital age,» *EXECUTIVE SUMMARY Global*, vol. 1, n° 1, 2015.
- [45] B. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction*, 7 ed., Quaility Press, 2008.

- [46] R. Saxe y B. Weitz, «"the SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople",» *Journal of Marketing Research*, vol. 19, nº 1, pp. 343-351, 1982.
- [47] V. Kumar y J. Petersen, «Using a Customer Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance,» *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, nº 4, pp. 509-519, 2015.
- [48] G. Macintosh, «"Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm",» *Journal of Services Marketing*, vol. 21, nº 1, pp. 150-157, 2011.
- [49] A. Kirca, S. Jayachandran y W. Bearden, «"Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance",» *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 3, pp. 24-41, 2015.
- [50] L. Miralles, «"¿Está su empresa realmente orientada al mercado?",» España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L, 2012.
- [51] R. Mockler, *Lecturas en Control de Gestión*, Nueva York: Appleton Crofts, 2014.
- [52] O. Gambeta y L. Gazzoli, *Introducción al control empresario*, Buenos Aires: Macchi, 2015.
- [53] H. Fayol, *Administración Industrial y General*, Buenos Aires: El Ateneo, 2014.
- [54] T. Alvarez, J. Escarate y O. Reyes, "El Control de Gestión para una Propuesta Metodológica Aplicado a la pyme", Madrid: Culturales, 2013.
- [55] D. Martín, «estrategiapractica.com,» 28 Diciembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.estrategiapractica.com/plan-de-accion-comercial/>. [Último acceso: 05 Junio 2018].
- [56] K. Wolters, «Wolters Kluwer,» 15 Agosto 2016. [En línea]. Available: <https://media.a3software.com/web/a3publica/masinformacion/a3erp/gestion-comercial.pdf>. [Último acceso: 02 Junio 2018].

VI. ANEXOS

7.1.Anexos:

7.1.1. Anexo N°01: Formato actual para el Informe de Trabajo de Campo.

INFORME TRABAJO DE CAMPO

ASESOR MARCA H-Y-K F-F FECHA:

TIPO DE TRABAJO:
 sondeo de mercado visita a clientes Presentación/ Activación * Gestión de créditos Otros (especificar): _____

SEGMENTO A TRABAJAR
Llenar si el tipo de trabajo fue respecto al sondeo de mercado, visita a clientes, presentación/ activación, u otro relacionado al trabajo de campo.
 Transporte Urbano Transporte Turismo Transporte personal Movilidad escolar Comercio Logística
 Construcción Ferretería Minería Seguridad Agro Servicios Otros

MODELOS PROMOCIONADOS _____

LUGARES VISITADOS _____

CANTIDAD PROSPECTOS MONTO INVERTIDO(S/) Grado de interés: 1 Muy Interesado 2 Interesado

NOMBRE DEL PROSPECTO	Modelo Interés	DNI/ RUC	Celular/ Teléfono	Grado Interés	OBSERVACIONES
Armando Leonidas Cáceres Montalvan		1.0463E+10	979864768/ 976543123	1	Cliente se reunirán con socios para definir compra
Juan Alva Mendoza Torres			987543289/ 074-985634	2	Visitar mañana.

* **Gestión de créditos:** Si el trabajo de campo fue para la gestión de operaciones en crédito, explicar detalles y avances

7.1.2. Anexo N°02: Formato actual para la planificación de actividades mensuales de Marketing.

		MES	DICIEMBRE		ASESOR (A)		Juan Perez	GRUPO DE MARCA		Foton-Forland																	
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo																			
<p>Modelos a presentar →</p> <p>Lugar ó empresa donde se hará la activación →</p> <p>Presupuesto estimado para la activación ↑</p>	Lunes	Higer, KingLong, KinWing					1	2	3																		
		Paradero Los Pueblos Terminal Epsel																									
		S/.	100.00																								
			4	5	6	7	8	9	10																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>La activación del 15 de Diciembre será para cerrar una flota de 15 unidades de K1.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>El presupuesto a invertir el 11 de Diciembre es un poco alto debido a que se pretender contar con anfitriona, alquiler de local, etc.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES		1	La activación del 15 de Diciembre será para cerrar una flota de 15 unidades de K1.	2	El presupuesto a invertir el 11 de Diciembre es un poco alto debido a que se pretender contar con anfitriona, alquiler de local, etc.	3		4		5		6		7		SEMANA 1										
	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES																										
	1	La activación del 15 de Diciembre será para cerrar una flota de 15 unidades de K1.																									
	2	El presupuesto a invertir el 11 de Diciembre es un poco alto debido a que se pretender contar con anfitriona, alquiler de local, etc.																									
	3																										
	4																										
	5																										
6																											
7																											
	SEMANA 2																										
	SEMANA 3																										
	SEMANA 4																										
	SEMANA 5																										

7.1.3. Anexo N°03: Registro de Gastos de Inversión para actividades de Marketing en el periodo 2017-2018.

Concepto	GASTO ACTIVACIONES: AÑO 2017												GASTO ACTIVACIONES: AÑO 2018				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Combustible	S/. 20.00	S/. 80.00	S/. 120.00	S/. 100.00	S/. 120.00	S/. 100.00	S/. 150.00	S/. 180.00	S/. 120.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 80.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 120.00	S/. 150.00	S/. 180.00
Costo espacio	-	S/. 100.00	S/. 150.00	S/. 120.00	S/. 150.00	S/. 100.00	S/. 120.00	S/. 150.00	S/. 100.00	S/. 120.00	S/. 150.00	S/. 100.00	S/. 200.00	S/. 150.00	S/. 100.00	S/. 120.00	S/. 200.00
Volantes/Brochure	-	S/. 100.00	-	S/. 100.00	-	S/. 100.00	-	S/. 200.00	-	-	S/. 250.00	-	S/. 200.00	-	-	S/. 250.00	-
Volantero	-	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 80.00	S/. 120.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 100.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	-	S/. 80.00
Anfitriona	-	-	-	-	S/. 120.00	-	-	S/. 120.00	-	-	-	S/. 240.00	-	-	-	-	-
Pasacalles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 150.00	-	S/. 150.00
Banners	-	-	S/. 200.00	-	-	S/. 200.00	-	-	-	S/. 300.00	-	-	S/. 220.00	-	-	S/. 130.00	-
Total mes	S/. 20.00	S/. 360.00	S/. 550.00	S/. 420.00	S/. 490.00	S/. 580.00	S/. 390.00	S/. 730.00	S/. 300.00	S/. 670.00	S/. 630.00	S/. 500.00	S/. 850.00	S/. 380.00	S/. 450.00	S/. 650.00	S/. 610.00
Total 2017	S/. 5,640.00																
Avance 2018	S/. 2,940.00																

7.1.4. Anexo N°04: Formato actual para la gestión de Cartera de clientes.

CUADRO DE OPERACIONES

MES: **DICIEMBRE**

Sucursal: Chiclayo

FACTURADO	HOT	SEGUIMIENTO	POR DEFINIR	DESISTIDO
1	1	1	1	2

INFORMACIÓN GENERAL										LLENAR SÓLO EN CASO DE FINANCIAMIENTO								
N°	Categoría	Cliente	Cód Mktg	Teléfono/ Celular	Cant	Modelo	Año	Monto cerrado	Tipo de Operación	Monto separación	Entidad Financiera/ Institución	Sede	Asesor/ Funcionario	Tño Asesor/ Funcionario	ETAPA DEL CRÉDITO	PROBABILIDAD DE CIERRE (%)	FECHA depósito	COMENTARIOS (Detallar según último seguimiento)
1	HOT	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500	Crédito vehicular	\$ 1,000	Caja Trujillo	Boulevard	Elizabeth Garcia	976455234	Crédito aprobado	100%	13-Dic	A la espera que el cliente firme para el desembolso
2	SEGUIMIENTO	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500	Activo fijo	-	Scotiabank	Moshoqueque	Miguel Casas	976455234	Visitas de funcionario	80%	15-Dic	Funcionará visitará el negocio del clientes a las 4:00 pm
3	POR DEFINIR	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500	Contado	-	-	-	-	-	-	Menor al 60%		Cliente indicó que llegaría el día jueves a cancelar al contado, ya que ese día le pagarán de su cosecha de arroz
4	FACTURADO	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500		-								
5	DESISTIDO	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500	Crédito vehicular	-	Mi Banco	Jaen	Raul Torres	976455234	Evaluación documentos	80%	17-Dic	Cliente se encuentra con sobreendeudado.
6	DESISTIDO	Servando Florencio Díaz	Paradero Los Pueblos	#989456116 #945111405	1	Gran Bufalo	2018	\$47,500	Contado	-	-	-	-	-	-	90%	15-Dic	Cliente compró otra marca
7																		

7.1.5. Anexo N°05: Captación de prospectos del periodo 2016-2018.

**N° DE PROSPECTOS CAPTADOS DURANTE EL PERIODO
2016 - 2018**

MES	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Enero	450	400	416
Febrero	523	355	421
Marzo	589	434	389
Abril	470	382	230
Mayo	550	390	450
Junio	510	403	310
Julio	499	360	250
Agosto	598	320	280
Setiembre	566	300	310
Octubre	510	389	315
Noviembre	501	306	302
Diciembre	478	295	298
Total	6244	4334	3971

7.1.6. Anexo N°06: Demanda Real – Detalle mensual del periodo 2016-2018

Mes	AÑO 2016				AÑO 2017				AÑO 2018			
	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos
Enero	22	0	22	0,0%	18	0	18	0,0%	12	0	12	0,0%
Febrero	28	0	28	0,0%	18	2	16	11,1%	14	3	11	21,4%
Marzo	19	2	17	10,5%	19	0	19	0,0%	10	0	10	0,0%
Abril	21	0	21	0,0%	17	1	16	5,9%	13	1	12	7,7%
Mayo	17	0	17	0,0%	18	0	18	0,0%	12	2	10	16,7%
Junio	34	3	31	8,8%	20	0	20	0,0%	10	0	10	0,0%
Julio	17	1	16	5,9%	18	3	15	16,7%	13	2	11	15,4%
Agosto	18	0	18	0,0%	16	0	16	0,0%	8	0	8	0,0%
Setiembre	22	0	22	0,0%	13	0	13	0,0%	5	0	5	0,0%
Octubre	21	2	19	9,5%	16	4	12	25,0%	9	2	7	22,2%
Noviembre	17	1	16	5,9%	10	0	10	0,0%	11	3	8	27,3%
Diciembre	23	0	23	0,0%	12	3	9	25,0%	12	4	8	33,3%
Total	259	9	250	3,5%	195	13	182	6,7%	129	17	112	13,2%

7.1.7. Anexo N°07: Formato actual de encuesta de Satisfacción al cliente.

DIAMANTE DEL PACÍFICO S.A. - INCAPOWER Vehículos para ganar dinero	
<u>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</u>	
1 Cómo le pareció la atención del asesor comercial	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo
2 Se cumplió con la fecha promesa de entrega de su vehículo	
<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	NO
3 Volvería a comprar un vehículo de la misma marca	
<input type="checkbox"/>	Definitivamente sí
<input type="checkbox"/>	Probablemente sí
<input type="checkbox"/>	Indeciso
<input type="checkbox"/>	Probablemente no
<input type="checkbox"/>	Definitivamente no
4 Recomendaría a sus amigos y/o familiares comprar un vehículo en la empresa Diamante del Pacífico	
<input type="checkbox"/>	Definitivamente sí
<input type="checkbox"/>	Probablemente sí
<input type="checkbox"/>	Indeciso
<input type="checkbox"/>	Probablemente no
<input type="checkbox"/>	Definitivamente no
5Cuál es su satisfacción general con la empresa Diamante del Pacífico	
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho

7.1.8. Anexo N°08: Consolidado de Resultados de Encuestas de Satisfacción al cliente, periodo 2017-2018.

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	AÑO 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	AÑO 2018
Venta Real Unidades = N° Clientes Encuestados		18	16	19	16	18	20	15	16	13	12	10	9	182	12	11	10	12	10	10	11	8	5	7	8	8	112
Cómo le pareció la atención del asesor comercial	Excelente	0%	0%	5%	0%	11%	10%	20%	13%	8%	8%	0%	0%	6%	0%	9%	10%	0%	0%	0%	9%	13%	0%	0%	0%	0%	17%
	Bueno	11%	6%	21%	13%	28%	15%	0%	19%	15%	8%	10%	11%	13%	17%	9%	20%	0%	30%	40%	18%	25%	20%	29%	25%	25%	11%
	Regular	67%	81%	53%	38%	17%	40%	73%	25%	31%	17%	20%	33%	41%	42%	36%	40%	42%	50%	40%	45%	63%	60%	71%	63%	63%	40%
	Malo	22%	13%	21%	50%	44%	35%	7%	44%	46%	67%	70%	56%	40%	42%	45%	30%	58%	20%	20%	27%	0%	20%	29%	25%	25%	44%
Se cumplió con la fecha promesa de entrega de su vehículo	SÍ	50%	38%	53%	56%	44%	60%	53%	50%	54%	42%	40%	44%	49%	42%	45%	40%	50%	70%	60%	18%	38%	60%	57%	50%	50%	44%
	NO	50%	63%	47%	44%	56%	40%	47%	50%	46%	58%	60%	56%	51%	58%	55%	60%	50%	30%	40%	82%	63%	40%	71%	63%	63%	56%
Volvería a comprar un vehículo de la misma marca	Definitivamente sí	6%	13%	11%	6%	6%	10%	0%	0%	8%	8%	0%	0%	6%	8%	9%	0%	0%	20%	0%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
	Probablemente sí	17%	13%	16%	6%	6%	10%	7%	13%	15%	8%	10%	22%	11%	8%	18%	10%	8%	10%	40%	45%	25%	0%	14%	13%	13%	11%
	Indeciso	33%	25%	32%	38%	50%	50%	33%	38%	31%	50%	60%	56%	42%	58%	55%	50%	25%	50%	0%	0%	63%	20%	71%	63%	63%	47%
	Probablemente no	28%	31%	21%	25%	22%	15%	33%	31%	23%	17%	20%	11%	23%	17%	0%	20%	33%	0%	20%	27%	0%	60%	29%	25%	25%	18%
	Definitivamente no	17%	19%	21%	25%	17%	15%	27%	19%	23%	17%	10%	22%	19%	8%	18%	20%	33%	20%	40%	0%	0%	20%	14%	13%	13%	20%
Recomendaría a sus amigos y/o familiares comprar un vehículo en la empresa Diamante del Pacífico	Definitivamente sí	0%	6%	5%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	8%	0%	10%	9%	13%	0%	0%	0%	0%	2%
	Probablemente sí	11%	6%	11%	0%	0%	0%	7%	6%	8%	0%	0%	11%	4%	0%	9%	10%	8%	20%	50%	18%	25%	20%	29%	25%	25%	7%
	Indeciso	33%	25%	37%	38%	56%	65%	47%	44%	31%	58%	40%	44%	46%	42%	45%	50%	17%	0%	0%	45%	63%	60%	86%	75%	75%	38%
	Probablemente no	22%	38%	26%	31%	28%	25%	20%	25%	38%	33%	40%	22%	29%	33%	36%	30%	25%	20%	0%	27%	0%	20%	14%	13%	13%	31%
	Definitivamente no	33%	25%	21%	31%	17%	10%	27%	25%	23%	8%	20%	22%	20%	25%	9%	10%	42%	60%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%
Cuál es su satisfacción general con la empresa Diamante del Pacífico	Muy satisfecho	6%	19%	16%	25%	17%	15%	13%	19%	31%	25%	0%	11%	17%	17%	9%	10%	8%	20%	50%	20%	20%	10%	20%	20%	0%	11%
	Satisfecho	17%	19%	21%	25%	17%	15%	20%	13%	8%	25%	30%	11%	18%	25%	27%	10%	17%	0%	0%	50%	0%	30%	60%	0%	60%	20%
	Insatisfecho	44%	31%	47%	38%	50%	60%	33%	31%	31%	33%	60%	56%	44%	25%	45%	50%	50%	20%	0%	30%	50%	10%	10%	50%	10%	43%
	Muy insatisfecho	33%	31%	16%	13%	17%	10%	33%	38%	31%	17%	10%	22%	21%	33%	18%	30%	25%	60%	40%	10%	10%	0%	0%	10%	10%	27%

7.1.9. Anexo N°09: Volumen Histórico de ventas y cumplimiento.

Mes	AÑO 2016					AÑO 2017					AÑO 2018				
	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia
Enero	22	0	22	20	110,0%	18	0	18	25	72,0%	12	0	12	20	60,0%
Febrero	28	0	28	20	140,0%	18	2	16	25	64,0%	14	3	11	20	55,0%
Marzo	19	2	17	18	94,4%	19	0	19	22	86,4%	10	0	10	18	55,6%
Abril	21	0	21	18	116,7%	17	1	16	22	72,7%	13	1	12	18	66,7%
Mayo	17	0	17	18	94,4%	18	0	18	22	81,8%	12	2	10	18	55,6%
Junio	34	3	31	20	155,0%	20	0	20	25	80,0%	10	0	10	20	50,0%
Julio	17	1	16	20	80,0%	18	3	15	25	60,0%	13	2	11	20	55,0%
Agosto	18	0	18	20	90,0%	16	0	16	25	64,0%	8	0	8	20	40,0%
Setiembre	22	0	22	18	122,2%	13	0	13	22	59,1%	5	0	5	18	27,8%
Octubre	21	2	19	18	105,6%	16	4	12	22	54,5%	9	2	7	20	35,0%
Noviembre	17	1	16	22	72,7%	10	0	10	26	38,5%	11	3	8	20	40,0%
Diciembre	23	0	23	22	104,5%	12	3	9	26	34,6%	12	4	8	20	40,0%
Total	259	9	250	234	106,8%	195	13	182	287	63,4%	129	17	112	232	48,3%

7.1.10. Anexo N°10: Efectividad de cumplimiento captación de prospectos.

**N° DE PROSPECTOS CAPTADOS DURANTE EL PERIODO
2016 - 2018**

MES	Año 2016	Objetivo	Efectividad	Año 2017	Objetivo	Efectividad	Año 2018	Objetivo	Efectividad
Enero	450	480	93,75%	400	500	80,0%	416	480	86,7%
Febrero	523	480	108,96%	355	500	71,0%	421	480	87,7%
Marzo	589	480	122,71%	434	500	86,8%	389	480	81,0%
Abril	470	480	97,92%	382	500	76,4%	230	480	47,9%
Mayo	550	480	114,58%	390	500	78,0%	450	480	93,8%
Junio	510	480	106,25%	403	500	80,6%	310	480	64,6%
Julio	499	480	103,96%	360	500	72,0%	250	480	52,1%
Agosto	598	480	124,58%	320	500	64,0%	280	480	58,3%
Setiembre	566	480	117,92%	300	500	60,0%	310	480	64,6%
Octubre	510	480	106,25%	389	500	77,8%	315	480	65,6%
Noviembre	501	480	104,38%	306	500	61,2%	302	480	62,9%
Diciembre	478	480	99,58%	295	500	59,0%	298	480	62,1%
Total	6244	5760	108,40%	4334	6000	72,2%	3971	5760	68,9%

7.1.11. Anexo N°11: Porcentaje de crecimiento de Margen bruto 2016-2018.

MARGEN BRUTO OBTENIDO DURANTE EL PERIODO 2016- 2018

MES	Año 2016	Objetivo	Efectividad	Año 2017	Objetivo	Efectividad	Año 2018	Objetivo	Efectividad
Enero	18,0%	15,0%	120,0%	12,9%	14,0%	92,1%	11,4%	13,0%	87,7%
Febrero	19,5%	15,0%	130,0%	11,2%	14,0%	80,0%	11,1%	13,0%	85,4%
Marzo	20,2%	15,0%	134,7%	13,2%	14,0%	94,3%	10,7%	13,0%	82,3%
Abril	17,5%	15,0%	116,7%	11,5%	14,0%	82,1%	8,6%	13,0%	66,2%
Mayo	19,2%	15,0%	128,0%	11,7%	14,0%	83,6%	11,8%	13,0%	90,8%
Junio	19,0%	15,0%	126,7%	12,9%	14,0%	92,1%	10,2%	13,0%	78,5%
Julio	18,7%	15,0%	124,7%	11,2%	14,0%	80,0%	8,8%	13,0%	67,7%
Agosto	20,9%	15,0%	139,3%	11,0%	14,0%	78,6%	9,1%	13,0%	70,0%
Setiembre	19,9%	15,0%	132,7%	10,8%	14,0%	77,1%	10,2%	13,0%	78,5%
Octubre	19,1%	15,0%	127,3%	11,7%	14,0%	83,6%	9,8%	13,0%	75,4%
Noviembre	18,7%	15,0%	124,7%	10,8%	14,0%	77,1%	9,1%	13,0%	70,0%
Diciembre	17,5%	15,0%	116,7%	10,5%	14,0%	75,0%	10,0%	13,0%	76,9%
Total	19,0%	15,0%	126,8%	11,6%	14,0%	83,0%	10,1%	13,0%	77,4%

7.1.12. Anexo N°12: Indicador de clientes atendidos 2016-2018

**INDICADOR DE CLIENTES ATENDIDOS DURANTE EL PERIODO
2016 - 2018**

MES	Año 2016			Año 2017			Año 2018		
	Objetivo	Atenciones Efectivas	% Efectividad	Objetivo	Atenciones Efectivas	% Efectividad	Objetivo	Atenciones Efectivas	% Efectividad
Enero	480	432	90,0%	500	325	65,0%	480	361	75,2%
Febrero	480	420	87,5%	500	301	60,2%	480	411	85,6%
Marzo	480	410	85,4%	500	386	77,2%	480	372	77,5%
Abril	480	415	86,5%	500	305	61,0%	480	219	45,6%
Mayo	480	422	87,9%	500	314	62,8%	480	421	87,7%
Junio	480	481	100,2%	500	368	73,6%	480	294	61,3%
Julio	480	394	82,1%	500	298	59,6%	480	247	51,5%
Agosto	480	412	85,8%	500	276	55,2%	480	264	55,0%
Setiembre	480	465	96,9%	500	267	53,4%	480	290	60,4%
Octubre	480	471	98,1%	500	317	63,4%	480	311	64,8%
Noviembre	480	423	88,1%	500	281	56,2%	480	295	61,5%
Diciembre	480	389	81,0%	500	213	42,6%	480	293	61,0%
Total	5760	5134	89,1%	6000	3651	60,9%	5760	3778	65,6%

7.1.13. Anexo N°13: Indicador de productividad de la mano de obra.

Mes	AÑO 2016					AÑO 2017					AÑO 2018				
	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Asesores comerciales	Productividad Veh/Asesor	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Asesores comerciales	Productividad Veh/Asesor	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Asesores comerciales	Productividad Veh/Asesor
Enero	22	0	22	6	3,67	18	0	18	6	3,00	12	0	12	6	2,00
Febrero	28	0	28	6	4,67	18	2	16	6	2,67	14	3	11	6	1,83
Marzo	19	2	17	6	2,83	19	0	19	6	3,17	10	0	10	6	1,67
Abril	21	0	21	6	3,50	17	1	16	6	2,67	13	1	12	6	2,00
Mayo	17	0	17	6	2,83	18	0	18	6	3,00	12	2	10	6	1,67
Junio	34	3	31	6	5,17	20	0	20	6	3,33	10	0	10	6	1,67
Julio	17	1	16	6	2,67	18	3	15	6	2,50	13	2	11	6	1,83
Agosto	18	0	18	6	3,00	16	0	16	6	2,67	8	0	8	6	1,33
Setiembre	22	0	22	6	3,67	13	0	13	6	2,17	5	0	5	6	0,83
Octubre	21	2	19	6	3,17	16	4	12	6	2,00	9	2	7	6	1,17
Noviembre	17	1	16	6	2,67	10	0	10	6	1,67	11	3	8	6	1,33
Diciembre	23	0	23	6	3,83	12	3	9	6	1,50	12	4	8	6	1,33
Total	259	9	250	72	3,47	195	13	182	72	2,53	129	17	112	72	1,56

7.1.14. Anexo N°14: Indicadores actuales de eficiencia por actividad del proceso.

N°	Actividades del proceso	Tiempo promedio (horas)	Tiempo NVA (horas)	Tiempo VA (horas)
1	<i>Cierre de Venta Comercial</i>	2		2
2	<i>Jefatura reporta venta ADV central</i>	1,10		1,10
3	<i>Verificar pago del cliente</i>	1		1
4	<i>Asignar VIN a la unidad</i>	2,63	2,63	
5	<i>Facturacion por ADV central</i>	3,10		3,10
6	<i>Generar el pago cliente</i>	1		1
7	<i>Legalizar documentos notariales</i>	71	71	
8	<i>Envio de documentos a sucursal</i>	24	24	
9	<i>Recepcion documentos ADV sucursal</i>	24	24	
10	<i>Legalizar firmas del cliente</i>	71,67	71,67	
11	<i>Envio hacia RR.PP. por ADV sucursal</i>	24	24	
12	<i>Tramite de tarjeta-placa en RRPP</i>	360		360
13	<i>Recojo de tarjeta-placa por ADV sucursal</i>	23,67	23,67	
14	<i>Informe al asesor de documentos aptos</i>	1,23	1,23	
15	<i>Ubicar unidad en almacen central</i>	2,90	2,90	
16	<i>Preparar unidad control y revision</i>	24		24
17	<i>Traslado de unidad por agente a sucursal</i>	120,67	120,67	
18	<i>Recepcion de unidad por mercanico</i>	23,33		23,33
19	<i>Control de calidad en la sucursal</i>	23,67		23,67
20	<i>Unidad de lavado externo</i>	2,33	2,33	
21	<i>Informe de unidad apta al asesor</i>	2		2
22	<i>Citar al cliente a revision de unidad</i>	24		24
23	<i>Muestra al cliente de la unidad</i>	3,23		3,23
24	<i>Programar lavado final de unidad</i>	24,17	24,17	
25	<i>Unidad de lavado final</i>	2,23	2,23	
26	<i>Citar al cliente para la entrega final</i>	24		24
27	<i>Entrega FINAL unidad y documentos</i>	2,27		2,27
TOTAL		889,20	394,50	494,70

7.1.15. Anexo N°15: Devolución de pedidos durante el periodo 2016-2018.

Mes	AÑO 2016				AÑO 2017				AÑO 2018			
	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real unidades	% Productos Devueltos
Enero	22	0	22	0,0%	18	0	18	0,0%	12	0	12	0,0%
Febrero	28	0	28	0,0%	18	2	16	11,1%	14	3	11	21,4%
Marzo	19	2	17	10,5%	19	0	19	0,0%	10	0	10	0,0%
Abril	21	0	21	0,0%	17	1	16	5,9%	13	1	12	7,7%
Mayo	17	0	17	0,0%	18	0	18	0,0%	12	2	10	16,7%
Junio	34	3	31	8,8%	20	0	20	0,0%	10	0	10	0,0%
Julio	17	1	16	5,9%	18	3	15	16,7%	13	2	11	15,4%
Agosto	18	0	18	0,0%	16	0	16	0,0%	8	0	8	0,0%
Setiembre	22	0	22	0,0%	13	0	13	0,0%	5	0	5	0,0%
Octubre	21	2	19	9,5%	16	4	12	25,0%	9	2	7	22,2%
Noviembre	17	1	16	5,9%	10	0	10	0,0%	11	3	8	27,3%
Diciembre	23	0	23	0,0%	12	3	9	25,0%	12	4	8	33,3%
Total	259	9	250	3,5%	195	13	182	6,7%	129	17	112	13,2%

DETALLE DE PEDIDOS DEVUELTOS HISTORICO 2016-2018

N°	Modelo	Precio	Cant.	Total	N°	Modelo	Precio	Cant.	Total	N°	Modelo	Precio	Cant.	Total
1	Y26 (Doble cabina)	\$14 990,00	2	\$29 980,00	1	Metrodiesel 7	\$41 990,00	2	\$83 980,00	1	FD85	\$30 490,00	3	\$91 470,00
2	F49 Doble Cabina	\$17 490,00	1	\$17 490,00	2	MINIBUS 20 as	\$31 990,00	3	\$95 970,00	2	Y25-CB	\$16 490,00	2	\$32 980,00
3	FD150	\$69 990,00	2	\$139 980,00	3	TOANO Big Van	\$35 490,00	2	\$70 980,00	3	FD150	\$69 990,00	4	\$279 960,00
4	K1 CUMMINS AC ROYAL	\$29 990,00	2	\$59 980,00	4	FD85	\$30 490,00	2	\$60 980,00	4	F81	\$27 490,00	2	\$54 980,00
5	MINIBUS AC	\$31 490,00	1	\$31 490,00	5	F38	\$14 990,00	1	\$14 990,00	5	K0 CUMMINS AC	\$33 490,00	3	\$100 470,00
6	Grand Buffalo 7	\$41 990,00	1	\$41 990,00	6	FD150	\$69 990,00	2	\$139 980,00	6	Metrodiesel 7	\$41 990,00	1	\$41 990,00
					7	X100.3	\$15 490,00	1	\$15 490,00	7	Grand Buffalo 7	\$41 990,00	2	\$83 980,00
TOTAL DEVOLUCIONES 2016				\$320 910,00	TOTAL DEVOLUCIONES 2017				\$482 370,00	TOTAL DEVOLUCIONES 2018				\$685 830,00

7.1.16. Anexo N°16: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2016:

PÉRDIDAS ECONÓMICAS POR DEVOLUCIÓN DE UNIDADES AÑO 2016

Mes	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Valoración de Unidades devueltas	Promedio de Gasto en Flete x unid	Promedio de Gasto en trámite documentario x unid	Promedio de Gasto en exhibición x unid	Pérdida Económica por unidad devuelta
<i>Enero</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Febrero</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Marzo</i>	2	\$ 29 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 31 680,00
<i>Abril</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Mayo</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Junio</i>	3	\$ 157 470,00	\$ 1 560,00	\$ 450,00	\$ 540,00	\$ 160 020,00
<i>Julio</i>	1	\$ 31 490,00	\$ 520,00	\$ 150,00	\$ 180,00	\$ 32 340,00
<i>Agosto</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Setiembre</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Octubre</i>	2	\$ 59 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 61 680,00
<i>Noviembre</i>	1	\$ 41 990,00	\$ 520,00	\$ 150,00	\$ 180,00	\$ 42 840,00
<i>Diciembre</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	9	\$ 320 910,00	\$ 4 680,00	\$ 1 350,00	\$ 1 620,00	\$ 328 560,00

7.1.17. Anexo N°17: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2017:

**PÉRDIDAS ECONÓMICAS POR DEVOLUCIÓN DE UNIDADES
AÑO 2017**

Mes	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Valoración de Unidades devueltas	Promedio de Gasto en Flete x unid	Promedio de Gasto en trámite documentario x unid	Promedio de Gasto en exhibición x unid	Pérdida Económica por unidad devuelta
<i>Enero</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Febrero</i>	2	\$ 83 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 85 680,00
<i>Marzo</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Abril</i>	1	\$ 14 990,00	\$ 520,00	\$ 150,00	\$ 180,00	\$ 15 840,00
<i>Mayo</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Junio</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Julio</i>	3	\$ 95 970,00	\$ 1 560,00	\$ 450,00	\$ 540,00	\$ 98 520,00
<i>Agosto</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Setiembre</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Octubre</i>	4	\$131 960,00	\$ 2 080,00	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 135 360,00
<i>Noviembre</i>	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Diciembre</i>	3	\$155 470,00	\$ 1 560,00	\$ 450,00	\$ 540,00	\$ 158 020,00
Total	13	\$482 370,00	\$ 6 760,00	\$ 1 950,00	\$ 2 340,00	\$493 420,00

7.1.18. Anexo N°18: Gastos de Devolución de pedidos durante el periodo 2018:

**PÉRDIDAS ECONÓMICAS POR DEVOLUCIÓN DE UNIDADES
AÑO 2018**

Mes	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Valoración de Unidades devueltas	Promedio de Gasto en Flete x unid	Promedio de Gasto en trámite documentario x unid	Promedio de Gasto en exhibición x unid	Pérdida Económica por unidad devuelta
Enero	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Febrero	3	\$ 100 470,00	\$ 1 560,00	\$ 450,00	\$ 540,00	\$ 103 020,00
Marzo	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abril	1	\$ 41 990,00	\$ 520,00	\$ 150,00	\$ 180,00	\$ 42 840,00
Mayo	2	\$ 83 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 85 680,00
Junio	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Julio	2	\$ 54 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 56 680,00
Agosto	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Setiembre	0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Octubre	2	\$ 32 980,00	\$ 1 040,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 34 680,00
Noviembre	3	\$ 91 470,00	\$ 1 560,00	\$ 450,00	\$ 540,00	\$ 94 020,00
Diciembre	4	\$ 279 960,00	\$ 2 080,00	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 283 360,00
Total	17	\$ 685 830,00	\$ 8 840,00	\$ 2 550,00	\$ 3 060,00	\$ 700 280,00

7.1.19. Anexo N°19: Calidad de pedidos durante el periodo 2016-2018:

Mes	AÑO 2016				AÑO 2017				AÑO 2018			
	Total de pedidos generados	Pedidos con problemas	Pedidos sin problemas	Nivel de calidad	Total de pedidos generados	Pedidos con problemas	Pedidos sin problemas	Nivel de calidad	Total de pedidos generados	Pedidos con problemas	Pedidos sin problemas	Nivel de calidad
Enero	22	8	14	63,6%	18	6	12	33,3%	12	6	6	50,0%
Febrero	28	4	24	85,7%	18	8	10	44,4%	14	4	10	28,6%
Marzo	19	6	13	68,4%	19	6	13	31,6%	10	4	6	40,0%
Abril	21	9	12	57,1%	17	4	13	23,5%	13	5	8	38,5%
Mayo	17	5	12	70,6%	18	9	9	50,0%	12	7	5	58,3%
Junio	34	12	22	64,7%	20	11	9	55,0%	10	8	2	80,0%
Julio	17	6	11	64,7%	18	7	11	38,9%	13	4	9	30,8%
Agosto	18	6	12	66,7%	16	7	9	43,8%	8	5	3	62,5%
Setiembre	22	9	13	59,1%	13	9	4	69,2%	5	2	3	40,0%
Octubre	21	5	16	76,2%	16	4	12	25,0%	9	2	7	22,2%
Noviembre	17	4	13	76,5%	10	5	5	50,0%	11	3	8	27,3%
Diciembre	23	8	15	65,2%	12	3	9	25,0%	12	4	8	33,3%
Total	259	82	177	68,3%	195	79	116	59,5%	129	54	75	58,1%

7.1.20. Anexo N°20: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2016

CONTROL DE ASISTENCIA Y PROSPECTOS NO CAPTADOS
AÑO 2016

Mes	N° Días laborales	N° Asesores Comerciales	OBJETIVO N° Asistencias	REAL N° Asistencias	N°Inasistencias y/o tardanzas	Promedio de prospectos captados por asistencia	N° Prospectos No captados
Enero	25	6	150	142	8	24	192
Febrero	25	6	150	145	5	24	120
Marzo	25	6	150	147	3	24	72
Abril	26	5	130	115	15	24	360
Mayo	26	6	156	152	4	24	96
Junio	25	6	150	148	2	24	48
Julio	24	6	144	141	3	24	72
Agosto	26	5	130	110	20	24	480
Setiembre	26	6	156	150	6	24	144
Octubre	24	6	144	140	4	24	96
Noviembre	25	6	150	138	12	24	288
Diciembre	26	6	156	140	16	24	384
TOTAL	303	6	1766	1668	98	24	2352

7.1.21. Anexo N°21: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2017

CONTROL DE ASISTENCIA Y PROSPECTOS NO CAPTADOS
AÑO 2017

Mes	N° Días laborales	N° Asesores Comerciales	OBJETIVO N° Asistencias	REAL N° Asistencias y/o tardanzas	N°Inasistencias y/o tardanzas	Promedio de prospectos captados por asistencia	N° Prospectos No captados
Enero	25	5	125	115	10	24	240
Febrero	25	5	125	118	7	24	168
Marzo	25	6	150	130	20	24	480
Abril	26	6	156	140	16	24	384
Mayo	26	5	130	119	11	24	264
Junio	25	5	125	121	4	24	96
Julio	24	6	144	133	11	24	264
Agosto	26	6	156	143	13	24	312
Setiembre	26	6	156	140	16	24	384
Octubre	24	5	120	105	15	24	360
Noviembre	25	6	150	131	19	24	456
Diciembre	26	6	156	133	23	24	552
TOTAL	303	6	1693	1528	165	24	3960

7.1.22. Anexo N°22: Asistencias VS prospecto no captados periodo 2018

CONTROL DE ASISTENCIA Y PROSPECTOS NO CAPTADOS

AÑO 2018

Mes	N° Días laborales	N° Asesores Comerciales	OBJETIVO N° Asistencias	REAL N° Asistencias y/o tardanzas	N°Inasistencias y/o tardanzas	Promedio de prospectos captados por asistencia	N° Prospectos No captados
Enero	25	6	150	129	21	24	504
Febrero	25	6	150	129	21	24	504
Marzo	25	6	150	140	10	24	240
Abril	26	6	156	150	6	24	144
Mayo	26	5	130	119	11	24	264
Junio	25	5	125	121	4	24	96
Julio	24	6	144	133	11	24	264
Agosto	26	6	156	143	13	24	312
Setiembre	26	6	156	140	16	24	384
Octubre	24	5	120	105	15	24	360
Noviembre	25	6	150	131	19	24	456
Diciembre	26	6	156	133	23	24	552
TOTAL	303	6	1743	1573	170	24	4080

7.1.23. Anexo N°23: Análisis ABC rubro Camiones y Volquetes del periodo 2017

ANALISIS ABC CAMIONES - VOLQUETES 2017*Dolares Americanos USD*

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.
CAMIONES FORLAND	F38	10	\$14 990,00	\$149 900,00	13,73%	A
	F38-CB	4	\$16 990,00	\$67 960,00	6,22%	B
	F48	6	\$16 990,00	\$101 940,00	9,34%	A
	F48-CB	4	\$18 990,00	\$75 960,00	6,96%	B
	F48 Chasis	0	\$16 490,00	---	---	
	F49 Doble Cabina	2	\$17 490,00	\$34 980,00	3,20%	C
	F68-BR	0	\$21 990,00	---	---	
	F69	3	\$22 990,00	\$68 970,00	6,32%	B
	F70	0	\$23 990,00	---	---	
	F80	2	\$24 990,00	\$49 980,00	4,58%	C
	F80-BR	2	\$26 990,00	\$53 980,00	4,94%	C
	F81	0	\$27 490,00	---	---	
F110	1	\$25 990,00	\$25 990,00	2,38%	C	
CAMIONES YUEJIN	Y25	6	\$14 490,00	\$86 940,00	7,96%	B
	Y25-CB	4	\$16 490,00	\$65 960,00	6,04%	B
	Y26 (Doble cabina)	0	\$14 990,00	---	---	
	X100.3	5	\$15 490,00	\$77 450,00	7,09%	B
	X300.4	2	\$16 990,00	\$33 980,00	3,11%	C
	X300.4 - CB	0	\$18 990,00	---	---	
	X500.5	0	\$18 990,00	---	---	
X500.6	1	\$19 990,00	\$19 990,00	1,83%	C	
VOLQUETES FORLAND	FD26	3	\$16 990,00	\$50 970,00	4,67%	C
	FD65	1	\$26 390,00	\$26 390,00	2,42%	C
	FD66	0	\$17 990,00	---	---	
	FD85	1	\$30 490,00	\$30 490,00	2,79%	C
	FD150	1	\$69 990,00	\$69 990,00	6,41%	B
TOTAL		58		\$1 091 820,00	100,00%	

7.1.24. Anexo N°24: Análisis ABC rubro transporte urbano del periodo 2017

ANALISIS ABC TRANSPORTE URBANO 2017*Dolares Americanos USD*

MARCA	MODELO	DEMANDA	PRECIO	VOLUMEN	% VENTAS	CLASIF.
MINIBUS KINK LONG	King Comm (YCR)	2	\$16 990,00	\$33 980,00	1,19%	C
	King Comm (YCF)	2	\$17 490,00	\$34 980,00	1,22%	C
	King Comm IS (A/R A/F)	3	\$17 990,00	\$53 970,00	1,89%	C
	King Comm Gasolina	0	\$18 490,00	---	---	
	KINWIN DK4 16 as	0	\$24 490,00	---	---	
	KINWIN DK4 AC 16 as	0	\$25 490,00	---	---	
	KINWIN Gasolin 16 as	0	\$25 990,00	---	---	
BUSES CHANGAN	Metrogas 9	0	\$64 990,00	---	---	
	Metrogas 11	0	\$69 990,00	---	---	
	Metrogas 7	2	\$45 490,00	\$90 980,00	3,18%	C
	Metrodiesel 7	2	\$41 990,00	\$83 980,00	2,94%	C
	Grand Buffalo 7	3	\$41 990,00	\$125 970,00	4,41%	B
MINIBUS HIGER	MINIBUS AC	8	\$31 490,00	\$251 920,00	8,82%	A
	MINIBUS 20 as	7	\$31 990,00	\$223 930,00	7,84%	A
	MINIBUS 17 as	4	\$26 990,00	\$107 960,00	3,78%	C
	MINIBUS 17 as A/C	2	\$27 990,00	\$55 980,00	1,96%	C
	MINIBUS DK5 AC 20 as	2	\$28 990,00	\$57 980,00	2,03%	C
FOTON	K0 CUMMINS AC Salon 19 As (nuevo)	0	\$33 490,00	---	---	
	K1 CUMMINS AC ROYAL Salon 16 as	4	\$29 990,00	\$119 960,00	4,20%	B
	K1 CUMMINS SUPPORTER TN 16 as	14	\$28 990,00	\$405 860,00	14,20%	A
	K1 ISUZU SUPPORTER AC 16	8	\$27 490,00	\$219 920,00	7,70%	A
	K2 ISUZU SUPPORTER 15 as	8	\$24 490,00	\$195 920,00	6,86%	B
	K2 GASOLINA SUPPORTER 15 As	8	\$24 990,00	\$199 920,00	7,00%	B
	VIEW DIESEL ISUZU 16 as	12	\$18 490,00	\$221 880,00	7,77%	A
	VIEW GASOLINA (nuevo)	0	\$15 990,00	---	---	
	GRATOUR PM LIMITED	4	\$13 490,00	\$53 960,00	1,89%	C
	GRATOUR PX 1.3l 8 As Básica (nuevo)	4	\$8 990,00	\$35 960,00	1,26%	C
	GRATOUR PX PLUS Sin A/C 1.3l 8 (nuevo)	12	\$9 790,00	\$117 480,00	4,11%	B
	GRATOUR PX PLUS AC 1.3l 8	6	\$9 990,00	\$59 940,00	2,10%	C
	GRATOUR PX 1.3 11 As AC	0	\$12 490,00	---	---	
	TUNLAND 4X4 Cummins 2.8 - Mining	2	\$24 990,00	\$49 980,00	1,75%	C
	TOANO Big Van	0	\$35 490,00	---	---	
	TOANO Big Van (15 As)	0	\$35 490,00	---	---	
MINITRUCK 1.2 Tn	5	\$10 990,00	\$54 950,00	1,92%	C	
TOTAL		124		\$2 857 360,00	100,00%	

7.1.25. Anexo N°25: Manual de procedimientos, después de la implementación de la mejora para el proceso de gestión comercial.

 IncaPower <small>VEHICULOS PARA GANAR DINERO</small> DIAMANTE DEL PACÍFICO S.A	PROCESO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	EDICION: 02
		<small>Última edición: Diciembre 2018</small>

DESCRIPCION DEL PROCESO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ASESOR COMERCIAL	<p style="text-align: center;">1. CIERRE DE VENTA</p> <p>Una vez concretada la venta con el cliente, el asesor comercial deberá entregar a su jefatura inmediata los siguientes documentos para la consecución del reporte de la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Orden de Compra firmada por el titular. b) Formato de garantía comercial firmada por el titular. c) Copia de DNI del titular más copia de DNI del cónyuge (sólo si es casado). d) Voucher de cancelación. <p>Dichos documentos deberán estar listos para la entrega inmediata a la jefatura de la sucursal en un plazo no mayor a 0.5 horas.</p>
JEFE DE SUCURSAL	<p style="text-align: center;">2. REPORTE DE VENTA</p> <p>El jefe de sucursal deberá verificar los documentos entregados por el asesor comercial validando las firmas del cliente en los formatos establecidos, para luego enviar a través de correo electrónico el voucher de cancelación hecho por el cliente para la confirmación del depósito por parte del departamento de administración y finanzas de la sede central.</p> <p>Dicha actividad deberá llevarse a cabo en un tiempo no menor a 0.5 horas.</p>
ADV CENTRAL	<p style="text-align: center;">3. VERIFICACIÓN DE DEPÓSITO DE CANCELACIÓN</p> <p>La administradora de ventas (ADV) de la sede central recepcionará el voucher de cancelación del cliente remitido por el jefe de sucursal para confirmar el depósito hecho a la cuenta corriente de la compañía.</p> <p>Esta actividad se ha estandarizado en un plazo no mayor a 1.0 horas.</p>

<p>ADV CENTRAL</p>	<p>4. ASIGNACIÓN DE VIN DEL VEHÍCULO</p> <p>Una vez validado el depósito en la cuenta corriente de la compañía, la ADV central deberá asignar y confirmar el VIN del vehículo vendido, el cual será comunicado a través de correo electrónico al responsable de PDI (Pre-entregas), al jefe de sucursal y a la ADV de la sucursal.</p> <p>La actividad de asignación y confirmación de VIN debe tomar un tiempo no mayor a 0.5 horas.</p>
<p>ADV SUCURSAL</p>	<p>5. FACTURACIÓN Y GENERACIÓN DEL MEDIO DE PAGO</p> <p>En cuanto la ADV de sucursal disponga de la confirmación del VIN del vehículo vendido, ésta procederá con la facturación de la unidad (Sea boleta o factura). En consecuencia, generará el medio de pago, que será legalizado con la firma de la jefatura sucursal.</p> <p>Dicha actividad se deberá llevar a cabo en un tiempo máximo de 2 horas.</p>
<p>ADV SUCURSAL</p>	<p>6. LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS DE PAGO</p> <p>Una vez generado los documentos de pago con las firmas autorizadas de la jefatura de sucursal. Éstas se procederán a legalizar a través de un notario local.</p> <p>El plazo máximo de esta actividad no deberá ser mayor a 8 horas.</p>
<p>ADV SUCURSAL</p>	<p>7. FIRMAS DEL CLIENTE</p> <p>La ADV de la sucursal deberá llamar al cliente para acercarse a la oficina o tienda y lograr que firme una serie de documentos importantes para la iniciación del trámite de tarjeta y placas del vehículo.</p> <p>Dicha actividad tiene un tiempo estimado máximo de 2 horas.</p>

<p>TRAMITADOR</p>	<p>8. TRÁMITE PARA LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS</p> <p>El tramitador autorizado deberá llevar a cabo todo el proceso que demanda la legalización de documentos para la iniciación del trámite de tarjeta y placas.</p> <p>La finalización de dicha actividad tendrá un plazo máximo de 24 horas.</p>
<p>REGISTROS PÚBLICOS (SUNARP)</p>	<p>9. TRÁMITE DE TARJETA Y PLACAS DEL VEHÍCULO</p> <p>SUNARP, el organismo público responsable de la emisión de la tarjeta y placas, tiene sus tiempos estandarizados para el otorgamiento de estos documentos. La tarjeta del vehículo se generará en un plazo no mayor de 7 días, y las placas del vehículo en un tiempo máximo de 8 días. Una vez terminada esta actividad, el tramitador deberá acercarse a la oficina a hacer entrega de los mismos, culminando su labor.</p>
<p>ADV SUCURSAL</p>	<p>10. INFORME DE ENTREGA DE DOCUMENTOS</p> <p>La ADV de la sucursal deberá comunicar al asesor comercial la confirmación de la tarjeta y placas del vehículo vendido, para el recojo inmediato de parte del cliente.</p>
<p>PDI (Pre-entregas)</p>	<p>11. UBICACIÓN DE UNIDAD</p> <p>En Sede Central el responsable de PDI (Pre-entregas) deberá ubicar la unidad y trasladar a la zona de preparación para su despacho a la sucursal de donde se reportó la venta de la unidad.</p> <p>Esta actividad deberá tomarle un tiempo máximo de 1.5 horas.</p>

<p>PDI (Pre-entregas)</p>	<p>12. PREPARACIÓN DE UNIDAD</p> <p>Una vez lista la unidad en la zona de preparación, los responsables de PDI deberán verificar las condiciones óptimas del vehículo, efectuando las pruebas necesarias para descartar cualquier observación mecánica, eléctrica o de pintura que genere una insatisfacción en el cliente.</p> <p>Esta actividad no deberá ser mayor a un tiempo de 4 horas.</p>
<p>CONDUCTOR TERCERO</p>	<p>13. TRASLADO DE UNIDAD A SUCURSAL</p> <p>Una vez preparada la unidad, la empresa encargada de trasladar los vehículos a la zona norte del país, deberá enviar su conductor a la zona de preparación de la compañía para el traslado de la unidad vendida a la sucursal.</p> <p>El tiempo máximo para el traslado de la unidad a la sucursal será de 48 horas.</p>
<p>MECÁNICO SUCURSAL</p>	<p>14. RECEPCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD</p> <p>Será el mecánico de la sucursal quien recepcione la llegada de la unidad vendida. Así mismo, deberá llevar a cabo el respectivo control de calidad descartando cualquier observación de índole eléctrico, mecánico o pintura que haya podido aparecer durante el traslado. El control de calidad se llevará a cabo dependiendo el orden de llegada de las unidades vendidas.</p> <p>Por lo tanto, el mecánico de la sucursal no deberá exceder para esta actividad un tiempo de 12 horas.</p>
<p>MECÁNICO SUCURSAL</p>	<p>15. LAVADO DE UNIDAD</p> <p>Una vez efectuado el visto bueno del mecánico de la sucursal respecto a la recepción y control de calidad del vehículo, el mecánico solicitará el apoyo del operario de lavado para la limpieza total e inmediata de la unidad</p> <p>Dicha actividad de lavado no deberá ser mayor a 1 hora.</p>

<p>MECÁNICO SUCURSAL</p>	<p>16. INFORME DE UNIDAD APTA</p> <p>Una vez finalizado la limpieza total de la unidad y supervisado por el mecánico de la sucursal, éste deberá generar un informe de estado APTO del vehículo para luego comunicar al asesor comercial.</p> <p>Esta actividad no deberá generar un tiempo mayor a 0.5 horas.</p>
<p>ASESOR COMERCIAL</p>	<p>17. CITACIÓN A CLIENTE PARA REVISIÓN DE UNIDAD</p> <p>El asesor comercial deberá tomar contacto con su cliente para informar la disponibilidad de su vehículo para la entrega inmediata del mismo junto a la tarjeta y placas de la unidad.</p> <p>Dicha citación deberá efectuarse con una anticipación máxima de 24 horas después de emitido el informe de unidad apta por parte del mecánico de sucursal.</p>
<p>ASESOR COMERCIAL</p>	<p>18. MUESTRA DEL VEHÍCULO (ENTREGA FINAL)</p> <p>El asesor comercial será el responsable de mostrar el vehículo vendido a su cliente absolviendo cualquier duda que este haga. Así mismo, procederá a la entrega de la tarjeta y placas de la unidad, haciendo las recomendaciones necesarias sobre el manejo y uso de la unidad. También explicará las bondades del servicio posventa y el cronograma de mantenimiento que deberá llevar el vehículo.</p> <p>La muestra del vehículo vendido y entrega final deberá hacerse en un plazo máximo de 0.5 horas.</p>

7.1.26. Anexo N°26: población para encuesta: “Informe de ventas provincia de Chiclayo -acumulado julio 2018- ASOCIACION

AUTOMOTRIZ DEL PERU (AAP)

INFORME DE VENTAS POR DEPARTAMENTOS MODELOS Y CONCESIONARIOS															OTALE
MES/AÑO : JULIO 2018		Concesionario					Vehículo								2,315
Departame	Marca	Códi	Razón Social	Ciudad	Distrito	S	Códi	Modelo	Versión	Carroce	Origen	Cilindr	ro asie	Prec	Total
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2CHA018	CS35	1.6 MT 4X2 LUXURY	SUV	CHINA	1598	5	18490	3
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2CHA025	GRAND VAN TURISM	11 PASAJEROS	MIC	CHINA	1488	11	19990	12
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2CHA027	NEW VAN	1.2 L 7 PSJ.	MPO	CHINA	1243	8	11990	3
LAMBAYEQUE	CHANGAN	006CHA3	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	3CHA003	INKAPOWER	GRAND BUFFALO 23 A	MIN	CHINA	2600	23	0	1
LAMBAYEQUE	CHANGAN	006CHA3	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	O1	3CHA006	METROGAS 7M	SC6733	OMN	CHINA	4214	30	0	1
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2CHA036	GRAND SUPERVAN	1.5L 11 SEATS	MIC	CHINA	1500	11	18340	29
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2CHA046	CS15	MT 1.5L LUXURY	SUV	CHINA	1480	5	16690	3
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2CHA047	CS15	MT 1.5L SPORT LIMITE	SUV	CHINA	1480	5	16190	7
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2CHA048	GRAND SUPERVAN	1.5L 11 SEATS A/C	MIC	CHINA	1500	11	19340	4
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2CHA049	NEW VAN	1.2 L 7 PSJ. A/C	MPO	CHINA	1243	7	12990	1
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2CHA050	HONOR	1.5MT 8 SEATS BASIC	MPO	CHINA	1488	8	0	5
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	2CHA051	CX70	CX70 1.6L MT LUXURY	MPO	CHINA	1600	7	16690	11
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2CHA055	A500	1.5L MT 7 SEATS ELITE	MPO	CHINA	1500	7	14990	1
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2CHA057	HONOR	1.5L MT NEW ELITE 8 SE	HBK	CHINA	1488	8	0	3
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2CHA058	M90	2.0 MT LUXURY 2 11 SEA	MIC	CHINA	1999	11	0	1
LAMBAYEQUE	CHANGAN	034CHA2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2CHA061	CS35	NEW CS35 1.6MT 4x2 C	SUV	CHINA	1598	5	0	1
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHY023	QQ	1.0 MT	HBK	CHINA	998	5	10990	4
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHY024	S22	1.5 MT FULL	MPO	CHINA	1497	8	13490	4
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1CHY032	TIGGO 3	1.6 MT	SUV	CHINA	1598	5	0	5
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	1CHY037	Q22L	1.3 MT	MIC	CHINA	1300	11	13490	4
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1CHY039	NEW TIGGO 2	1.5 MT FULL	SUV	CHINA	1497	5	0	7
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHY042	ARRIZO 3	1.5 MT	SED	CHINA	1497	5	0	2
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHY043	Q22	1.3 MT	MPO	CHINA	1300	8	10990	3
LAMBAYEQUE	CHERY	018CHY1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1CHY045	NEW TIGGO 3	1.6 AT FULL	SUV	CHINA	1598	5	0	1
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE049	SPARK GT	1.2 LT MT	HBK	COREA	800	5	21890	1
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	C4	1CHE067	N300 MAX	1.2 MT CARGO FULL	FUR	CHINA	1206	2	23290	2
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE077	N300 MOVE	1.2 MT PASAJ.BASE	MPO	CHINA	1206	8	12490	31
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE078	N300 MOVE	1.2 MT PASAJ.BASE AC	MPO	CHINA	1206	8	13190	11
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1CHE085	TRACKER	1.8 LT MT 2WD	SUV	COREA	1800	5	0	3
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	1CHE090	N300 WORK	1.5 LT MT 2WD	CHC	CHINA	1500	2	0	2
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE106	NEW SAIL	1.5 LS MT	SED	CHINA	1485	5	15990	9
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE107	NEW SAIL	1.5 LT MT	SED	CHINA	1485	5	0	3
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1CHE112	CAPTIVA	2.4 LS MT 2WD	SUV	COREA	2384	7	10490	1
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE117	SPARK GT	1.2 LS MT	HBK	INDIA	1200	5	16590	1
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	1CHE120	SPIN	1.8 LTZ MT	MPO	BRASIL	1800	7	0	7
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE128	PRISMA	1.4L LT MT	SED	BRASIL	1389	5	29590	5
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE129	PRISMA	1.4L LTZ MT	SED	BRASIL	1389	5	0	3
LAMBAYEQUE	CHEVROLET	027CHE1	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1CHE145	SPARK GT MCM	1.2 LS MT	HBK	INDIA	1206	5	9490	1
LAMBAYEQUE	CITROEN	011CIT3	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	3CIT002	C4 CACTUS	1.2 PURETECH 82 BVM	SUV	ESPAÑA	1199	5	0	4
LAMBAYEQUE	CITROEN	011CIT3	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C4	3CIT011	JUMPER	FOURGON 43L3H2 2.2H	PAN	FRANCIA	2198	2	0	0

AAP	INFORME DE VENTAS POR DEPARTAMENTOS MODELOS Y CONCESIONARIOS															TOTAL
MES/AÑO : JULIO 2018	Concesionario						Vehículo									2,315
Departame	Marca	Código	Razón Social	Ciudad	Distrito	S	Código	Modelo	Versión	Carroce	Origen	Cilindri	ro asie	Prec	Total	
LAMBAYEQUE	CITROEN	01ICIT3	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	3CIT012	C3	PURETECH 82 BVM5 C	HBK	FRANCIA	1199	5	0	1	
LAMBAYEQUE	CITROEN	01ICIT3	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	3CIT016	C3	NEW C3 1.6 HDI 90 BVM	HBK	FRANCIA	1598	5	0	2	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	2FOL023	F80	BJ1129VHJEG-RF	CHC	CHINA	3760	2	0	1	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	2FOL030	INCAPOWER F37	BJ1039V4JD3-0A2G08	BAR	CHINA	2771	3	0	1	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2FOL033	INCAPOWER F48	BJ1051VCJDA-AA	BAR	CHINA	2771	3	0	3	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2FOL034	FORLAND F38	BJ1039V3JD3-B	BAR	CHINA	2771	3	0	2	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P4	2FOL036	FD85 - VOLQUETE	BJ3122DEPPA-G2	VOL	CHINA	3760	2	0	1	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	2FOL038	FD66	BJ3122V4PDB-F1	FRG	CHINA	3760	2	0	1	
LAMBAYEQUE	FORLAND	005FOL2	INTERAMERICANA LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2FOL042	F48 CB	BJ1051VCJDA-AA	FUR	CHINA	2771	3	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	5FOT001	K1 CUMMINS AC (RO	BJ6549B1PDA-AA	MIC	CHINA	2780	16	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	5FOT002	K1 COMMINS (SUPPO	BJ6549B1PDA-AA	MIC	CHINA	2780	16	0	3	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	5FOT003	K1 ISUZU (SUPPORTE	BJ6549B1PDA-1	MIC	CHINA	2771	16	0	6	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	5FOT008	PX33	BJ6425MD32A-AA	MPO	CHINA	1206	8	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	5FOT009	PM LIMITED	BJ6457MD62A-E1-LIM	MPO	CHINA	1498	7	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	004FOT6	MULTICENTRO SANTA CATALINA	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	6FOT001	BJ1049V9JDA-1	2018	BAR	CHINA	2771	3	0	3	
LAMBAYEQUE	FOTON	004FOT6	MULTICENTRO SANTA CATALINA	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	6FOT002	BJ1049V9JD6-C	2018	BAR	CHINA	2771	3	0	7	
LAMBAYEQUE	FOTON	004FOT6	MULTICENTRO SANTA CATALINA	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	6FOT006	BJ1089VEJEA-FA	2018	BAR	CHINA	3760	3	0	2	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	5FOT012	VIEW DSL	BJ6536B1DDA-S2	MIN	CHINA	2771	17	0	8	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	5FOT013	PX33 AC	BJ6425MD32A-AA-AC	MPO	CHINA	1313	8	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	5FOT014	PX11	BJ6425MD32A-V1	MIC	CHINA	1498	11	0	2	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C4	5FOT015	MINI TRUCK	BJ5036XXY-A5	FUR	CHINA	1498	2	0	8	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	5FOT016	PX31	BJ6393MD32A-AA	MPO	CHINA	1311	8	0	2	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	5FOT017	VIEW GASOLINA	BJ6536B1DWA-S3	MIN	CHINA	2237	17	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	5FOT019	TUNLAND IS 4X2	BJ1037V3MD6-PP	PCK	CHINA	2771	5	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	004FOT6	MULTICENTRO SANTA CATALINA	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	6FOT008	BJ1039V3JD3-1	2018	BAR	CHINA	2771	2	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	004FOT6	MULTICENTRO SANTA CATALINA	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	6FOT009	BJ1041V9JBA-S	2018	BAR	CHINA	2771	2	0	1	
LAMBAYEQUE	FOTON	005FOT5	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	5FOT022	PX11 (sin A/C)	BJ6608B1DDA-AB	MIC	CHINA	1498	11	0	1	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	2GRE055	WINGLE 5	WINGLE 5 2.2 4X2 STD C	PCK	CHINA	2200	5	16490	3	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2GRE087	GREAT WALL H3	5 MT 2.0 4X2 CITY	SUV	CHINA	2000	5	19990	2	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2GRE088	GREAT WALL H3	5 MT 2.0 4X2 PILOT	SUV	CHINA	2000	5	21490	1	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	2GRE095	WINGLE 5	2.0 TDI 6MT 4x4 LUX CD	PCK	CHINA	1996	5	26990	3	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2GRE097	NEW M4	4X2 LUXURY 1.5	SUV	CHINA	1500	5	16990	1	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2GRE098	VOLEEX C30	1.5 FASHIONABLE	SED	CHINA	1497	5	11990	1	
LAMBAYEQUE	GREAT WALL	039GRE2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2GRE101	NEW M4	4X2 COMFORT 1.5	SUV	CHINA	1500	5	13990	3	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL002	HAYAL H2	HAYAL H2 1.5T GSL 6M	SUV	CHINA	1497	5	19990	7	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL003	HAYAL H2	HAYAL H2 1.5T GSL 6M	SUV	CHINA	1497	5	21990	2	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL005	HAYAL H6	HAYAL H6 SPORT 1.5T	SUV	CHINA	1497	5	20990	3	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL006	HAYAL H6	HAYAL H6 SPORT 1.5T	SUV	CHINA	1497	5	23990	1	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL009	HAYAL H2	1.5T GSL AT 4X2 DIGNIT	SUV	CHINA	1497	5	25990	2	
LAMBAYEQUE	HAYAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL011	H1	ELITE 4X2 MT	SUV	CHINA	1500	5	14190	2	

AAP	INFORME DE VENTAS POR DEPARTAMENTOS MODELOS Y CONCESIONARIOS															OTALE	
MES/AÑO : JULIO 2018		Concesionario					Vehículo										2,315
Departame	Marca	Códig	Razón Social	Ciudad	Distrito	S	Códig	Modelo	Versión	Carrocé	Origen	Cilindr	ro asie	Prec	Total		
LAMBAYEQUE	HAVAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL012	H1	DIGNITY 4X2 MT	SUV	CHINA	1500	5	14690	3		
LAMBAYEQUE	HAVAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL014	H1	CITY 4X2 MT	SUV	CHINA	1500	5	13690	1		
LAMBAYEQUE	HAVAL	002HVL1	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HVL015	H7	2.0T GLS 6DCT 4X2 ELI	SUV	CHINA	2000	7	0	1		
LAMBAYEQUE	HIGER	011HIG3	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	3HIG002	INCAPOWER MINIBUS	KL6600C-AC	MIN	CHINA	2498	19	0	1		
LAMBAYEQUE	HIGER	011HIG3	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	3HIG003	INCAPOWER MINIBUS	KL6540C	MIN	CHINA	2498	17	0	3		
LAMBAYEQUE	HIGER	011HIG3	DIAMANTE DEL PACIFICO	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	3HIG005	INCAPOWER MINIBUS	KL6600C-20	MIN	CHINA	2498	20	0	1		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HIN008	DUTRO	4 TON	CHC	JAPON	4009	3	0	7		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HIN009	DUTRO	5 TON	CHC	JAPON	4009	3	0	9		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	1HIN014	FG	8JPSB	CHC	JAPON	7684	3	0	2		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	1HIN015	FC	9JUSA	CHC	JAPON	5123	3	0	6		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HIN017	DUTRO	DOBLE CABINA	CHC	JAPON	4009	6	0	1		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	1HIN025	GD	GD EIV	CHC	JAPON	7684	3	0	1		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HIN028	DUTRO	DUTRO 5 EIV	CHC	JAPON	4009	2	0	1		
LAMBAYEQUE	HINO	017HIN1	NOR AUTOS CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P4	1HIN033	GH	GH LARGO	CHC	JAPON	7684	3	0	1		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HYU025	HD-65	3.9	CHC	COREA	3907	2	26500	5		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	1HYU092	H-1MIC	GL 2.5 MT	MIC	COREA	2476	12	26990	4		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU141	NEW ACCENT	14MT AC LE EE 2AB	SED	COREA	1396	5	15590	2		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU150	NEW ACCENT	14 GL 5HB MT	HBK	COREA	1396	5	15590	2		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	1HYU154	H-1MIC	12S 2.4 MPI GL MT	MIC	COREA	2359	12	27490	4		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU156	NEW ACCENT	14 GL 4DR MT BASICO	SED	COREA	1396	5	12990	15		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	1HYU176	H-100 TRUCK (PORTE	CRDI	CHC	COREA	2497	2	19690	14		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU190	EON	MT	HBK	INDIA	814	5	7990	120		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU210	GRAND I10	1.0 GLS FULL MT	HBK	INDIA	998	5	11990	4		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU211	GRAND I10	1.0 GL PLUS MT	HBK	INDIA	998	5	10590	37		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU212	GRAND I10	1.0 GL MT	HBK	INDIA	998	5	9490	120		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	1HYU222	HD-78	3.9	CHC	COREA	3907	3	28800	18		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU239	NEW TUCSON TL	GL 2WD MT	SUV	COREA	1999	5	22990	5		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU240	NEW TUCSON TL	GL 2WD MT SPORT	SUV	COREA	1999	5	23990	14		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU241	NEW TUCSON TL	GL 2WD AT SPORT	SUV	COREA	1999	5	25190	3		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU242	NEW TUCSON TL	GLS 2WD MT STYLE	SUV	COREA	1999	5	26590	4		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU244	NEW TUCSON TL	GLS 2WD AT LIMITED	SUV	COREA	1999	5	31990	1		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU245	NEW TUCSON TL	GLS 4WD MT STYLE	SUV	COREA	1999	5	26990	1		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU248	SANTA FE	7S GL 2WD MT PE	SUV	COREA	2359	7	27990	7		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU250	SANTA FE	7S GL 2WD MT FULL PE	SUV	COREA	2359	7	31490	4		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU251	SANTA FE	7S GL 2WD AT FULL PE	SUV	COREA	2359	7	32490	1		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU255	SANTA FE	7S GLS 4WD AT PE	SUV	COREA	2359	7	36490	1		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU256	I20	I20 HB 1.2 MT	HBK	INDIA	1197	5	12990	9		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	1HYU257	I20	I20 HB 1.2 MT + AC	HBK	INDIA	1197	5	13990	8		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	1HYU258	I20	I20 ACTIVE CROSS SP	SUV	INDIA	1368	5	15990	16		
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	1HYU260	NEW ELANTRA AD	GL 1.6 MT COMFORT	SED	COREA	1591	5	17990	6		



INFORME DE VENTAS POR DEPARTAMENTOS MODELOS Y CONCESIONARIOS

OTALE

MES/AÑO : JULIO 2018		Concesionario					Vehículo								2,315
Departame	Marca	Códi	Razón Social	Ciudad	Distrito	S	Códi	Modelo	Versión	Carroc	Origen	Cilindr	ro asie	Prec	Total
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU266	CRETA	1.6 GL 2WD MT	SUV	INDIA	1591	5	18990	6
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU267	CRETA	1.6 GL 2WD MT FULL	SUV	INDIA	1591	5	20590	1
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU268	CRETA	1.6 GLS 2WD MT STYLE	SUV	INDIA	1591	5	23590	5
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU269	CRETA	1.6 GLS 2WD AT STYLE	SUV	INDIA	1591	5	24590	2
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU273	CRETA	1.6 GL 2WD AT FULL	SUV	INDIA	1591	5	21590	3
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	IHYU275	EX10	3.9	CHC	COREA	3907	3	35400	1
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IHYU278	I20	I20 HB 14 FULL MT	HBK	INDIA	1368	5	15090	1
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IHYU284	NEW ACCENT	HB COMFORT MT	HBK	COREA	1396	5	13990	7
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	IHYU285	H350	2.4	MIN	COREA	2497	17	45750	5
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	IHYU286	HD35	2.4	CHC	COREA	2497	3	23990	19
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IHYU288	GRAND I10 SEDAN	GL MT COMFORT	SED	INDIA	1248	5	0	27
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IHYU289	GRAND I10 SEDAN	GL MT FULL	SED	INDIA	1248	5	0	7
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	IHYU299	NEW I30	1.6 GLS MT SPORT	HBK	COREA	1591	5	0	1
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU302	CRETA	1.6 GL 2WD MT SPORT	SUV	INDIA	1591	5	0	11
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU303	CRETA	1.6 GL 2WD AT COMFO	SUV	INDIA	1591	5	0	1
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	IHYU306	CRETA	1.6 GL 2WD MT COMFO	SUV	CHINA	1591	5	0	5
LAMBAYEQUE	HYUNDAI	047HYU1	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IHYU312	GRAND I10	1.0 GL MT COMFORT	HBK	INDIA	998	5	0	83
LAMBAYEQUE	ISUZU	011ISU2	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2ISU001	REWARD 500	5TON	CHC	JAPON	5193	3	0	5
LAMBAYEQUE	ISUZU	011ISU2	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P3	2ISU005	FORWARD 800	8TON	CHC	JAPON	5193	3	0	1
LAMBAYEQUE	ISUZU	011ISU2	NEO MOTORS-CHICLAYO	CHICLAYO	CHICLAYO	P4	2ISU010	FORWARD 1300	13TN	CHC	JAPON	7790	3	0	2
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2JAC073	SUNRAY	17 ASIENTOS	MIC	CHINA	2771	16	39990	2
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	2JAC074	J4	1.5 MT COMFORT VVT	SED	CHINA	1499	5	10390	2
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC080	S2	1.5 MT COMFORT	SUV	CHINA	1499	5	12990	6
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC081	S2	1.5 MT LUXURY	SUV	CHINA	1499	5	13990	9
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC086	S5	2.0T 5MT VVT COMFOR	SUV	CHINA	1997	5	0	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC087	S5	2.0T 6MT LUXURY	SUV	CHINA	1997	5	0	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C3	2JAC099	NEW X200	NEW X200 S/A/C	BAR	CHINA	2771	3	0	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2JAC114	NEW REFINE	NEW REFINE 2.0 VVT G	MIC	CHINA	2000	11	16690	7
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC121	GRAND S3	1.6 MT LUXURY	SUV	CHINA	1590	5	13990	7
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	2JAC123	SUNRAY	1.8 AS PTA. CORREDIZA	MIN	CHINA	2771	18	33990	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2JAC127	J400	J400	CHC	CHINA	2771	3	0	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	L3	2JAC134	GRAND S3	1.6 MT LUXURY SUNROF	SUV	CHINA	1590	5	0	1
LAMBAYEQUE	JAC	042JAC2	AUTOMOTORES PAKATNAMU	CHICLAYO	CHICLAYO	P2	2JAC136	D300	D300	CHC	CHINA	2771	3	0	4
LAMBAYEQUE	JINBEI	024JIN2	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C2	2JIN014	HAISE	HAISE LONG DSL	MIN	CHINA	2771	17	19990	1
LAMBAYEQUE	JINBEI	024JIN2	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INE	CHICLAYO	CHICLAYO	C1	2JIN018	HAISE	HAISE-e GSL DELUXE	MIC	CHINA	2237	15	0	1
LAMBAYEQUE	KIA	004KIA1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IKIA110	PICANTO	EX MT FULL 1.2	HBK	COREA	1248	5	13790	5
LAMBAYEQUE	KIA	004KIA1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IKIA111	PICANTO	EX AT FULL 1.2	HBK	COREA	1248	5	14790	118
LAMBAYEQUE	KIA	004KIA1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L1	IKIA121	PICANTO	LX MT STD-DH 1.0+AC	HBK	COREA	998	5	11790	92
LAMBAYEQUE	KIA	004KIA1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	IKIA137	CERATO SEDAN	1.6 MT LX	SED	COREA	1591	5	18990	2
LAMBAYEQUE	KIA	004KIA1	INTERAMERICANA NORTE	CHICLAYO	CHICLAYO	L2	IKIA138	CERATO SEDAN	1.6 AT LX	SED	COREA	1591	5	19490	1

7.1.27. Anexo N°27: Cotizaciones de proveedores para el sistema CRM.

Proveedor 1:

 <p>es poder en tu empresa</p>		<p>DEFONTANA DEL PERÚ S.A. R.U.C.: 20537979381 AV. REPÚBLICA DE PANAMÁ 3576, INTERIOR 1001-B, EDIFICIO LIMATAMBO TOWER DISTRITO SAN ISIDRO, LIMA, PERÚ TELÉFONO: (51-1) 748-1300 www.defontana.com</p>											
		Ejecutivo de Venta: Richard Montoya											
SOLICITUD DE CONTRATO DE SERVICIOS 5955													
RUC:	20384734503	Fecha de Emisión:	29/11/2018										
Cliente:	DIAMANTE DEL PACIFICO S.A	Fecha de Vigencia:	7 días desde la fecha de emisión										
Dirección:	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 3837 URB. VILLA VICTORIA LIMA	Nombre Contacto:	LUCRECIA DIAZ CHUMAN										
Distrito:	SURQUILLO	Teléfono:	ldiazc1227@gmail.com										
Ciudad:	LIMA	E-Mail Contacto:	924512642-995111405										
CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	DESCUENTO	TOTAL									
1	<p>Suite CRM C20 - Servicio Anual de Software</p> <p>¡Tu tienes que crecer!</p> <p>Precio Real: USD 13.250 Precio Oferta: USD 9.275</p> <p>Incluye: -20 Usuarios -1 Empresa -Herramientas de Importación -Aula Virtual Defontana E-learning + Capacitación -Reuniones de trabajo en oficinas de Defontana 3 Sesiones (1 Sesion = 3 Horas Pedagógicas)</p> <p>Funcionalidades: -Equipos y Usuarios -Roles por Usuario -Procesos de Negocios -Candidatos -Contactos -Cuentas -Actividades -Historial de Clientes -Oportunidades y Cotizaciones -Notificaciones -Campos Personalizables -Diplomado Suite Genesis</p>	US\$ 9,275.00	0 %	US\$ 9,275.00									
1	<p>Embudo de Proyección de Ventas Valido en Oficinas Defontana o Via Plataforma Blackboard</p>	US\$ 1,115.00	0 %	US\$ 1,115.00									
US\$ DOCE MIL DOSCIENTOS SESENTA CON 20/100 DOLARES AMERICANOS													
RESULTADOS		<table border="1"> <tr> <td>TOTAL NETO:</td> <td>=</td> <td>US\$ 10,390.00</td> </tr> <tr> <td>I.G.V.:</td> <td>+</td> <td>US\$ 1,870.20</td> </tr> <tr> <td>PRECIO FINAL:</td> <td>=</td> <td>US\$ 12,260.20</td> </tr> </table>			TOTAL NETO:	=	US\$ 10,390.00	I.G.V.:	+	US\$ 1,870.20	PRECIO FINAL:	=	US\$ 12,260.20
TOTAL NETO:	=	US\$ 10,390.00											
I.G.V.:	+	US\$ 1,870.20											
PRECIO FINAL:	=	US\$ 12,260.20											
<p>La implementación de nuestra herramienta tecnológica del CRM le podrá asegurar los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en la efectividad de atención a los clientes en un 90% -Incremento en la prospección en un 63% -Incremento en la producción de ventas en un 14% -Incremento en la fidelización con el producto en un 50% 		<p>FORMAS DE PAGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contado (Transferencia bancaria o cheque al día) • Pago en 3 cuotas (al día, Letra 30 y letra a 60 días sin interés). • Pago en 4 cuotas con intereses (Al día, Letra 30, 60 y 90 días con intereses) • Pago con Visa net hasta en 12 cuotas. 											

Proveedor 2:



PRODISERV SAC

RUC 20521017512

JR. PERU NRO. 193 URB. ASOVISEM (ALT. DE LA PORTADA DE CHANCAY) LIMA - HUARAL – CHANCAY

www.prodiserv.com

N° PROFORMA: 85436

RUC: 20384734503

Cliente: DIAMANTE DEL PACIFICO S.A

Dirección: AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 3837 URB. VILLA VICTORIA LIMA

Distrito: SURQUILLO

Ciudad: LIMA

Fecha de Emisión: 29/11/2018

Fecha de Vigencia: 7 días desde la fecha de emisión

Nombre Contacto: LUCRECIA DIAZ CHUMAN

Teléfono: Idiazc1227@gmail.com

E-Mail Contacto: 924512642-995111405

CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	DESCUENTO	TOTAL
1	<p>Instalación CRM – Membresía Anual</p> <p>Mantenimiento y soporte técnico</p> <p>INCLUYE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 usuarios - Herramientas y aplicaciones vía Smartphone - Intranet + capacitación vía online <p>BENEFICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Incremento en la efectividad de atención a los clientes en un 80% * Incremento en la prospección en un 60% * Incremento en la producción de ventas en un 12% * Incremento en la fidelización con el producto en un 50% 			\$ 580.30
		Sub-Total =		\$3,881.60
		IGV =		\$698.70
		Total (\$) =		\$4,580.30
1				

Proveedor

PROFORMA

CREANTIS SAC

Dirección: Santander 186 Of 402 Miraflores, Lima – Perú

Correo electrónico: informes@creantis.com

Tfno: 999 705 272

Web: www.creantis.com



Lima, 03 de diciembre del 2018

CLIENTE:

DIAMANTE DEL PACÍFICO S.A. - INCAPOWER.

RUC 20384734503

Dirección: Av. Republica de Panama 3837 Surquillo - Lima - Lima

CONCEPTO:

IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE CRM

Sub-total

Membresía anual

\$4,000.00

Soporte técnico y mantenimiento

\$2,350.60

Total Neto \$5,381.86

IGV \$968.74

Precio Final \$6,350.60

INCREMENTO EN LOS KPI's

Cartera de clientes

75%

Producción en las cifras de ventas

15%

Efectividad en la atención de clientes

87%

Fidelización al producto

56%

** Los resultados de los KPI's se encuentran basados en nuestra experiencia con más de 40 compañías comerciales en todo el Perú, que vienen trabajando activamente con CREANTI.*

Modo de pago: 50% al inicio de la implementación, y la diferencia en dos cuotas.

7.1.28. Anexo N°28: Histórico de ventas de todas las sucursales de la empresa Diamante del Pacífico SA., periodo: 2016-2018

Sucursal	AÑO 2016					AÑO 2017					AÑO 2018				
	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia	Unidades Vendidas (Facturadas)	Unidades devueltas (Notas de crédito)	Venta Real	Objetivo Real	% Eficiencia
<i>Chiclayo</i>	259	9	250	234	106,8%	195	13	182	287	63,4%	129	17	112	232	48,3%
<i>Surquillo</i>	281	10	271	264	102,7%	274	7	267	314	85,0%	300	10	290	304	95,4%
<i>Ate</i>	295	12	283	264	107,2%	288	5	283	314	90,1%	299	12	287	312	92,0%
<i>Callao</i>	286	11	275	267	103,0%	333	6	327	317	103,2%	345	11	334	307	108,8%
<i>La Marina</i>	277	3	274	262	104,6%	311	3	308	312	98,7%	315	3	312	302	103,3%
<i>Surco</i>	277	2	275	259	106,2%	315	2	313	309	101,3%	319	2	317	299	106,0%
<i>Villa el Salvador</i>	279	6	273	260	105,0%	322	6	316	310	101,9%	287	6	281	300	93,7%
<i>Arequipa 1</i>	268	9	259	250	103,6%	341	3	338	300	112,7%	269	9	260	290	89,7%
<i>Cusco</i>	115	4	111	180	61,7%	108	2	106	230	46,1%	145	4	141	220	64,1%
<i>Ilo</i>	176	2	174	180	96,7%	169	5	164	230	71,3%	173	2	171	220	77,7%
<i>Trujillo 1</i>	201	1	200	255	78,4%	333	4	329	305	107,9%	337	1	336	295	113,9%
<i>Abancay</i>	189	3	186	175	106,3%	182	3	179	225	79,6%	186	3	183	215	85,1%
<i>Huancayo</i>	175	2	173	160	108,1%	187	1	186	210	88,6%	191	2	189	200	94,5%
<i>Piura</i>	174	5	169	200	84,5%	216	2	214	250	85,6%	220	5	215	240	89,6%
<i>Pucallpa</i>	164	4	160	188	85,1%	157	2	155	238	65,1%	161	4	157	228	68,9%
<i>Tarapoto</i>	196	3	193	210	91,9%	189	2	187	260	71,9%	193	3	190	250	76,0%
<i>Tacna</i>	244	1	243	210	115,7%	287	3	284	260	109,2%	291	1	290	250	116,0%
<i>Chimbote</i>	212	2	210	240	87,5%	205	6	199	290	68,6%	209	2	207	280	73,9%
<i>Los Olivos</i>	219	2	217	245	88,6%	212	2	210	295	71,2%	293	2	291	285	102,1%
<i>Chincha</i>	199	2	197	250	78,8%	192	2	190	300	63,3%	196	2	194	290	66,9%
<i>Cajamarca</i>	217	3	214	240	89,2%	312	3	309	290	106,6%	316	3	313	280	111,8%
<i>Huaraz</i>	222	6	216	240	90,0%	215	6	209	290	72,1%	219	6	213	280	76,1%
<i>Ica</i>	238	5	233	220	105,9%	231	5	226	270	83,7%	235	5	230	260	88,5%
<i>Juliaca</i>	248	4	244	230	106,1%	241	7	234	280	83,6%	169	4	165	270	61,1%
<i>San Miguel</i>	286	6	280	260	107,7%	324	5	319	310	102,9%	328	6	322	300	107,3%
<i>Ayllon</i>	284	5	279	265	105,3%	274	6	268	315	85,1%	278	5	273	305	89,5%
<i>Lima Norte</i>	279	4	275	255	107,8%	292	3	289	305	94,8%	296	4	292	295	99,0%
Total	6260	126	6134	6263	97,9%	6705	114	6591	7616	86,5%	6699	134	6565	7309	89,8%

7.1.29. Anexo N°29: Validación de encuesta por expertos:

FORMATO

PLANILLAS JUICIOS DE EXPERTOS
Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento _____ _____ que hace parte de la investigación:
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente aportando al area investigativa como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboracion. NOMBRES Y APELLIDOS: _____ FORMACION ACADEMICA: _____ AREAS DE EXPERIENCIA: _____ TIEMPO: _____ CARGO: _____ INSTITUCION: _____ Objetivo de investigacion: _____
Objetivo del juicio de expertos: _____
Objetivo de la prueba. _____
_____ Firma

EXPERTO 1:

PLANILLAS JUICIOS DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Encuesta sobre necesidades del cliente automotriz" que hace parte de la investigación:

"Propuesta de mejora del proceso comercial de la empresa Diamante del Pacífico SA sucursal Chicalayo para minimizar los ingresos no permitidos"

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente aportando al area investigativa como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboracion.

NOMBRES Y APELLIDOS: Pool Páminchuens Abulic

FORMACION ACADEMICA: Administrador de Empresas

AREAS DE EXPERIENCIA: Gestión Comercial Automotriz

TIEMPO: 11 años CARGO: Jefe de Ventas Automotriz

INSTITUCION: NISSAN «San Antonio» - Chicalayo.

Objetivo de investigacion:

Determinar necesidades de los clientes del mercado automotriz y sus preferencias

Objetivo del juicio de expertos:

Validar las preguntas y los ítems de la encuesta

Objetivo de la prueba:

Validación de la encuesta y su confiabilidad


Firma

EXPERTO 2:

PLANILLAS JUICIOS DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Encuesta sobre necesidades del cliente automotriz" que hace parte de la investigación:
"Propuesta de mejora del proceso comercial de la empresa Diamante del Pacífico S.A. Sucursal Chicalayo para minimizar los ingresos no percibidos"

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente aportando al area investigativa como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboracion.

NOMBRES Y APELLIDOS: Luz Oscar Vásquez Jorjasi
FORMACION ACADEMICA: Mgr. en Marketing y Negocios Internacionales
AREAS DE EXPERIENCIA: Marketing y Comercialización
TIEMPO: 10 años CARGO: Jefe de Comercialización
INSTITUCION: ONG. Creación Perú

Objetivo de investigacion:

Determinar necesidades del los clientes del mercado automotriz y sus preferencias

Objetivo del juicio de expertos:

Validar las preguntas y los items de la encuesta.

Objetivo de la prueba.

Validación de la encuesta y su confiabilidad


Firma

EXPERTO 3:

PLANILLAS JUICIOS DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Encuesta sobre necesidades del cliente automotriz" que hace parte de la investigación:
"Propuesta de mejora del proceso comercial de la empresa Diamante del Pacífico S.A. sucursal Chidlayo para minimizar los ingresos no permitidos"


La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente aportando al area investigativa como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboracion.

NOMBRES Y APELLIDOS: Carlos David Wong Balcazar
FORMACION ACADEMICA: Administrador de Empresas
AREAS DE EXPERIENCIA: Jefatura Comercial Automotriz
TIEMPO: 12 años CARGO: jefe Comercial
INSTITUCION: Maguisistemas sucursal Chidlayo

Objetivo de investigacion:
Determinar necesidades de los clientes del mercado automotriz y sus preferencias


Objetivo del juicio de expertos:
Validar las preguntas y los items de la encuesta

Objetivo de la prueba:
Validación de la encuesta y su confiabilidad


Firma

7.1.30. Anexo N°30: Muestras intercaladas de encuestas aplicadas para mejora 2:

MUESTRA 1:

	N° <input type="text" value="119"/>
ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ	
1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?	
a) Interamericana <input checked="" type="checkbox"/> b) Automotores Pakatnamu c) Automotores Inka d) Diamante del Pacífico e) Otros	
2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?	
a) Jac b) Jinbei c) Higer <input checked="" type="checkbox"/> d) Foton e) Joy Long	
3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?	
a) Jac <input checked="" type="checkbox"/> b) Don Feng c) Forland d) Yuejin e) Foton	
4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?	
a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom <input checked="" type="checkbox"/> b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación c) Precio del vehículo d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo	
5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?	
a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición <input checked="" type="checkbox"/> b) Promociones especiales para clientes reiterativos c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado d) Cambiar de ubicación	

MUESTRA 2:



N° 56

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakatnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Jinbei
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

MUESTRA 3:



N° 234

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakatnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Jinbei
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

MUESTRA 4:



IncaPower
VEHICULOS PARA GANAR DINERO

N°

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakatnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Jinbei
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

MUESTRA 5:



N°

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakotnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) JAC
- b) Jinbei
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) JAC
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

MUESTRA 6:



N° 20

ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE AUTOMOTRIZ

1 ¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?

- a) Interamericana
- b) Automotores Pakatnamu
- c) Automotores Inka
- d) Diamante del Pacífico
- e) Otros

2 ¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Jínbél
- c) Higer
- d) Foton
- e) Joy Long

3 ¿Qué marca china de vehículos de transporte de carga le son más conocidos?

- a) Jac
- b) Don Feng
- c) Forland
- d) Yuejin
- e) Foton

4 ¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?

- a) Atención inmediata durante el ingreso al showroom
- b) Comunicación constante con el asesor comercial durante la negociación
- c) Precio del vehículo
- d) Cumplimiento de la fecha promesa de entrega del vehículo

5 ¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?

- a) Disponibilidad de modelos de unidades en exhibición
- b) Promociones especiales para clientes reiterativos
- c) Entrega de vehículo en el tiempo pactado
- d) Cambiar de ubicación

7.1.31. Anexo N°31: Resultado general de las encuestas del estudio de mercadeo:

		Oct	Nov	Dic	AÑO 2018
N° Clientes Encuestados= 330		125	114	83	322
¿Qué empresas de vehículos de procedencia china en la provincia de Chiclayo le generan mayor confianza?	a) <i>Interamericana</i>	26%	25%	24%	25%
	b) <i>Automotores Pakatnamu</i>	32%	25%	30%	29%
	c) <i>Automotores Inka</i>	28%	29%	24%	27%
	d) <i>Diamante del Pacífico</i>	10%	14%	11%	11%
	e) <i>Otros</i>	5%	8%	11%	8%
¿Qué marca china de vehículos de transporte urbano le son más conocidos?	a) <i>Jac</i>	6%	9%	16%	10%
	b) <i>Jinbei</i>	20%	18%	11%	16%
	c) <i>Higer</i>	18%	21%	24%	21%
	d) <i>Foton</i>	30%	25%	30%	28%
	e) <i>Joy Long</i>	26%	28%	19%	25%
Volvería a comprar un vehículo de la misma marca	a) <i>Jac</i>	18%	21%	11%	17%
	b) <i>Don feng</i>	30%	26%	34%	30%
	c) <i>Forland</i>	18%	21%	24%	21%
	d) <i>Yuejin</i>	8%	4%	12%	8%
	e) <i>Foton</i>	26%	28%	19%	25%
¿Qué es lo que más valora en la calidad de servicio de una empresa automotriz?	a) <i>Atención inmediata</i>	16%	19%	12%	16%
	b) <i>Comunicación constante</i>	32%	38%	39%	36%
	c) <i>Precio del vehículo</i>	18%	9%	7%	11%
	d) <i>Cumplimiento de la fecha</i>	34%	34%	42%	37%
¿Cuál de estas recomendaciones haría para mejorar la calidad de servicio de la empresa Diamante del Pacífico?	a) <i>Disponibilidad de modelos</i>	24%	31%	28%	27%
	b) <i>Promociones especiales</i>	32%	28%	33%	31%
	c) <i>Entrega de vehículo</i>	34%	35%	36%	35%
	d) <i>Cambiar de ubicación</i>	10%	7%	4%	7%

7.1.32. Anexo N°32: Entrevistas de Benchmarking aplicadas a 3 empresas de sector automotriz de la ciudad de Chiclayo.

AUTOMOTORES INKA

ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD - MERCADO AUTOMOTRIZ

Empresa:	<u>Automotores Inka</u>	Fecha:	<u>12/09/2018</u>
Entrevistado:	<u>Ronald Guevara</u>		
Cargo:	<u>Jefe de Sucursal Chiclayo</u>		
Tiempo:	<u>8 años en el cargo</u>		

1 ¿La empresa esta cumpliendo con los objetivos planteados?

Sí, tenemos 3 años consecutivos cumpliendo con los objetivos y en este ultimo trimestre hemos llegado alcanzar hasta el 132% de cumplimientos de los objetivos que la sucursal tiene para la empresa.

2 ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la sucursal?

Si, la compañía año tras año ha implementado siempre las mejores herramientas para poder cumplir con los objetivos ya sean herramientas de gestión de sus operaciones, tecnológicas y con la capacitación respectiva, ah, pero no deja de lado el apoyo del marketing, que es fundamental para lograr posicionarnos.

3 ¿Los procesos son los adecuados o necesitan definirse?

Tenemos un área central, que realiza las auditorias internas a todas las sucursales para poder determinar si los procesos son los adecuados, de manera que todos nuestros procesos sean estandarizados y cumplimos satisfactoriamente año tras año los resultados.

4 ¿Cuál es el software que utilizan para la gestión de sus procesos? ¿Qué les ha permitido alcanzar?

Nosotros venimos trabajando hace 5 años con un sistema informático llamado CRM, es un programa que permite integrar la información de los clientes que ingresan los asesores comerciales y asociarlo con todas las áreas de la empresa, desde que se implemento esta herramienta informática, hemos trabajado de forma muy ordenada y sistematizada, las perdidas de información de clientes han minorado, y ha incrementado la productividad en atenciones, que repercute en el incremento de clientes por que enfoca directamente en cada captación de prospectos. Esta herramienta ha sido de vital importancia para el crecimiento mencionado y nos permite mantenernos con los mejores indicadores de intención entre ellos el de la satisfacción y el de ventas hasta el 20% de logro en este ultimo 5° año.

5 ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano?¿cumple con sus funciones correctamente?

El sistema CRM nos permite diversas funciones, y una de ellas es medir el nivel de las atenciones, nivel de productividad diaria, semanal, mensual, que deben de cumplir cada asesor, deben de ingresar todos sus registros y todos deben ser validados y aprobados por mi persona, el seguimiento es preciso y el sistema organiza la información, guarda citas con recordatorios, envías las encuestas de satisfacción a los clientes y nos permite medir la productividad de cada usuario del sistema.

6 ¿Tiene la empresa planes de mercadeo y ventas detallados y escritos para conocimiento de sus trabajadores?

Claro, todos los planes de mejora, permiten ser aplicados, desarrollados y con el seguimiento respectivo de cada uno a través del sistema que manejamos. Desde el área de marketing y el área de atención al usuario, se desarrollan las encuestas de satisfacción y se relacionan con el CRM, los planes de ventas se envían como alertas a cada usuario, sus avances, proyecciones y cuanto faltaría para cumplir el objetivo. Esta forma de trabajo es optima y permite que no se olvide de nada, facilita la gestión al 100% en mi opinión.

7 ¿Cuál es el medio publicitario mas efectivo para atender a los clientes?

Vía telefónica, vía mail y vía pagina web, definitivamente son las mejores opciones publicitarias que hoy en día se utilizan para poder captar y atender a clientes. Ahora todo esta innovado con tecnología, y esta herramienta es muy importante como apoyo y desarrollo de toda empresa, es por ello que nuestro software CRM, esta relacionado e integrado con los datos de los clientes, sus preferencias y la información que necesitan.

8 ¿Cuál es su índice de satisfacción de clientes?¿Cuanto ha crecido respecto de otros años?¿Como lo mantiene?

Sabemos que nosotros somos los mejores en calidad de atención al cliente, tenemos un área especifica de atención al usuario que se encarga de mantener la satisfacción de cada uno, todos son entrevistados después de una compra y fidelizados con la atención post venta, atención muy al detalle y personalizada por cada cliente. Nuestro sistema CRM, permite programar dichas citas que recuerdan fechas de mantenimiento u otras agendadas ara cada clientes, de forma que no perdamos en el seguimiento a ninguno, el nivel de fidelización que hemos obtenido a lo largo del tiempo es de mas del 50% y lo hemos mantenido con este sistema y las encuestas periódicas de satisfacción.

AUTOMOTRES PAKATNAMU

ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD - MERCADO AUTOMOTRIZ

Empresa: Automotores Pakatnamu
Entrevistado: Guillermo Castro
Cargo: Jefe de Sucursal Chiclayo
Tiempo: 8 años en el cargo

Fecha: 13/09/2018

1 ¿La empresa esta cumpliendo con los objetivos planteados?

Estamos cada vez mejor, en estos dos últimos años el crecimiento ha sido notable en esta sucursal, ya tenemos 15 años operando en Chiclayo, pero los dos últimos años nuestras ventas se han incrementado hasta el 30 %.

2 ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la sucursal?

Sí, la empresa siempre destina un buen presupuesto para nuestras operaciones, sin olvidar ninguna de las áreas, sea marketing, atención al cliente, logística, comercial entre otros. Además de el buen sistema tecnológico y aplicaciones para Android que tenemos en nuestra área comercial.

3 ¿Los procesos son los adecuados o necesitan definirse?

Sí, nuestros procesos están estandarizados nivel nacional. Todas las sucursales trabajamos bajo un mismo procedimiento calificado de acuerdo a los expertos, la empresa destina presupuesto para visitas de mejora con consultoras externas.

4 ¿Cuál es el software que utilizan para la gestión de sus procesos? ¿Qué les ha permitido alcanzar?

En la empresa operan con un mismo sistema comercial integrado, que es una herramienta de gestión actualizada la cual nos ha permitido incrementar indicadores en varios puntos en la empresa, recientemente hace dos años se instalo la ultima versión del CRM que utilizamos, con opciones que permiten medir indicadores en tiempo real tanto para el usuario como para el supervisor, además de todo lo demás como la conservación al 100% de la información de todos nuestros clientes, y esta se puede visualizar desde cualquier sede del país, mientras se tenga el acceso correspondiente. La herramienta impacta directamente en la gestión de clientes, su satisfacción, calidad de atención y aumento de la demanda por clientes satisfechos.

5 ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano?¿cumple con sus funciones correctamente?

Nosotros medimos la productividad de nuestros asesores, a partir de sus atenciones ingresadas en nuestro sistema comercial, y también por cada venta que generan en un periodo determinado de tiempo. Para esta medición utilizamos la herramienta del sistema CRM, que nos permite contabilizar y medir en tiempo real estos indicadores, además de los impactos que generan respecto a nuestro objetivos. Además se hace el seguimiento respectivo de cumplimiento de las funciones de cada asesor en el sistema, pues de forma diaria deben de cumplir con los objetivos de atención.

6 ¿Tiene la empresa planes de mercadeo y ventas detallados y escritos para conocimiento de sus trabajadores?

Si tenemos, pero aquí básicamente seguimos los planes que nos destina el área de planificación y marketing comercial. Todos son informados correctamente y aplicados con el seguimiento respectivo.

7 ¿Cuál es el medio publicitario mas efectivo para atender a los clientes?

En nuestra empresa lidera mucho la marca, que de por si esta muy bien posicionada, pero además de ello tambien las activaciones realizadas permite obtener e incrementar las bases de datos de clietnes, que son ingresados a nuestro sistema CRM, para ser procesados y trabajados con el seguimiento respectivo hasta lograr la venta por el asesor comercial. De esta forma incrementamos nuestras atenciones por el medio telefónico y de emails.

8 ¿Cuál es su índice de satisfacción de clientes?¿Cuanto ha crecido respecto de otros años?¿Como lo mantiene?

Tenemos un buen índice de satisfacción, nuestros reclamos por calidad de atención son bajos por no decir casi nulos; por tema de tiempos estamos con un indicador del 4,3% respecto a nuestro retrasos en entrega. Cada año hemos mejorado esta satisfacción y desde que tenemos el sistema CRM actualizado, nos ha permitido hacer un seguimiento estricto a cada cliente.

INTERAMERICANA

ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD - MERCADO AUTOMOTRIZ

Empresa: Interamericana Norte
Entrevistado: Sergio Zúñiga
Cargo: Jefe de Sucursal Chiclayo
Tiempo: 10 años en el cargo

Fecha: 15/09/2018

1 ¿La empresa esta cumpliendo con los objetivos planteados?

Los últimos han años han sido los mejores para la empresa, se ha despuntado un crecimiento de nuestras ventas de un 12% a nivel nacional y del 18% en nuestra sucursal, la demanda ha crecido considerablemente en el norte.

2 ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la sucursal?

No es nuevo saber que la tecnología es la mejor herramienta de trabajo en la actualidad, y nosotros destinamos la primera inversión en herramientas a la tecnología, todos los asesores cuentan con celulares con aplicaciones desarrolladas para ver el stock del vehículo que pretenden cerrar como venta, indica el estado del envío del pedido a la sucursal, y mantiene toda la información de sus prospectos en tiempo real. Estas aplicaciones están integradas con el software que utilizamos en la gestión de nuestras ventas.

3 ¿Los procesos son los adecuados o necesitan definirse?

En algunas áreas como en logística aun debemos de ajustar un poco en nuestros tiempos, pero el resto de las áreas ha mantenido un buen resultado en la gestión de sus procesos. Particularmente el área comercial viene funcionando cada vez mejor, mas aun con las herramientas tecnológicas que siempre esta actualizando la empresa y que son utilizados de forma optima, están muy bien aprovechadas.

4 ¿Cuál es el software que utilizan para la gestión de sus procesos? ¿Qué les ha permitido alcanzar?

El software actual que se viene utilizando desde hace varios periodos atrás, es el sistema de relación de clientes o marketing relacional CRM, un software que nos ha permitido lograr las metas que ellos mismo nos indicaron que lograríamos, y efectivamente las venimos cumpliendo, sobre todo que nuestras bases de datos han incrementado y la posibilidad de venta aumenta al 60%, de forma que podemos controlar la afluencia de visitas a nuestra sucursal, los clientes que visita cada asesor de forma diaria, cuantas atenciones viene registrando o actualizando, ventas facturadas, avances de proyecciones de cierres y mas, sus funciones son infinitas y muy buenas, sin esta herramienta caminaríamos ciegos en un mercado tan fuerte como lo es la industria automotriz

5 ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano?¿cumple con sus funciones correctamente?

La productividad es medida de forma diaria, y este resultado lo podemos obtener en tiempo real a través de nuestros sistema CRM, este nos permite tener la información desde el usuario de cada asesor comercial, o desde el permiso del supervisor de ventas, de forma que todos tenemos la información de la fuente directa. Todos están sujetos a estas metas diarias que deben de lograr, y han venido cumpliendo de manera satisfactoria en cada revisión periódica que hemos realizado.

6 ¿Tiene la empresa planes de mercadeo y ventas detallados y escritos para conocimiento de sus trabajadores?

Si la empresa cuenta con su plan de ventas, verificado periódicamente, sus procedimientos definidos y capacitación constante del personal para el buen aprovechamiento de los recursos que la empresa le destina al área comercial. Esta información es accesible para todos los involucrados.

7 ¿Cuál es el medio publicitario mas efectivo para atender a los clientes?

Nos ha resultado durante estos últimos periodos, el medio tecnológico, debido a los avances todos los clientes en su mayoría tienen acceso a un teléfono Smart, que permite publicidad, noticias, mail, llamadas entre otros. Los asesores en su mayoría han alcanzado obtener los resultados por medios tecnológicos, formas en que actualmente están abordando al cliente, generan citas en nuestra tienda agendas con recordatorios en nuestros sistemas de forma que no perdamos un solo contacto.

8 ¿Cuál es su índice de satisfacción de clientes?¿Cuanto ha crecido respecto de otros años?¿Como lo mantiene?

Nuestro indicador de satisfacción ha mejorado recientemente, de tener un bajón hace algunos años, pues nuestras entregas han estado demorando generando insatisfacción en los clientes por recibir su vehículo a destiempo. Pero hemos logrado controlarlo con un plan logístico mejorado, y para mantenerlos el seguimiento del cliente debe de ser al detalle y muy personalizo para no bajar este buen indicador que nos viene acompañando en este trayecto.

7.1.33. Anexo N°33: Plantilla de Excel que utiliza la empresa para sus aprovisionamientos y control de stock:

STOCK DE VEHICULO 05-04-18 - Excel

Lucrecia Diaz

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Diseño de tabla ¿Qué desea hacer? Compartir

B26 : X ✓ fx LS4A773T5FG000561

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
3	N°	CHASIS	MARCA	MARCA2	MODELO	COLOR	AÑO FAB	ZONA	CIUDAD	CONCESIONARIO	COMBUSTIB	Status	Separaciones
4	1	LBZF46EA3CA000023	INCAPOWER	BEIBEN	2538K	BLANCO	2012	CENTRO SUR	AREQUIPA	DDP - AQP AVIACION	DIESEL	Disponible	
5	2	LVBVFPEG6FN020108	INCAPOWER	FORLAND	F80 BR	ROJO	2014	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
6	3	LS4A773T3EG0002369	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2014	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
7	4	LVBV6PEB7DN029997	INCAPOWER	FORLAND	FD150	ROJO	2013	LIMA	LIMA	AYLLÓN	DIESEL	Disponible	
8	5	LBZF46EA1CA000022	INCAPOWER	BEIBEN	2538K	BLANCO	2012	LIMA	LIMA	LOS OLIVOS	DIESEL	Disponible	
9	6	LS4A773T8EG0002366	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2014	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
10	7	LVBV6PEB3BN092091	INCAPOWER	FORLAND	FD150	ROJO	2011	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
11	8	LVBVFPEG5FN020102	INCAPOWER	FORLAND	F80 BR	BLANCO	2014	LIMA	LIMA	LOS OLIVOS	DIESEL	Disponible	
12	9	LVBV6PEB5DN029996	INCAPOWER	FORLAND	FD150	AZUL	2013	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
13	10	LBZF46EA8CA000020	INCAPOWER	BEIBEN	2538K	ANARANJADO	2012	NOR ORIENTE	TRUJILLO	DDP - TRUJILLO OVALO	DIESEL	Disponible	
14	11	LVBV6PEB9DN029998	INCAPOWER	FORLAND	FD150	ROJO	2013	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
15	12	LNBMCFBH0EN105035	INCAPOWER	BAW	007	NEGRO	2014	TALLER	LIMA	SURQUILLO TALLER	GASOLINA	Disponible	
16	13	LHBP41TR4DN208440	INCAPOWER	BAW	B30-CB	BLANCO	2013	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	No disponible	
17	14	LHBR3HTN2BN0408554	INCAPOWER	BAW	DESTROYER III	BLANCO	2010	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	No disponible	
18	15	LVAV3JA32AN001884	INCAPOWER	FORLAND	F20-CB	BLANCO	2010	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
19	16	LVBVLPFK8EN045795	INCAPOWER	FORLAND	F110	ROJO	2014	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
20	17	LGC39LE31F6000979	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 9	BLANCO CON ROJO	2015	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
21	18	LGC39LE31F6000980	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 9	BLANCO CON ROJO	2015	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
22	19	LS4AJB5V0FG000469	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 11	BLANCO CON ROJO	2015	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
23	20	LS4A773T9FG000563	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2015	NOR ORIENTE	TRUJILLO	DDP - TRUJILLO OVALO	GAS NATURAL	Disponible	
24	21	LS4A773T0FG000564	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2015	CENTRO SUR	CHINCHA	DDP - CHINCHA	GAS NATURAL	Disponible	
25	22	LS4A773T2FG000565	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2015	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GAS NATURAL	Disponible	
26	23	LS4A773T5FG000561	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2015	TALLER	LIMA	SURQUILLO TALLER	GAS NATURAL	Disponible	
27	24	LS4A773T3FG000560	INCAPOWER	CHANGAN	METROGAS 7	BLANCO CON ROJO	2015	LIMA	LIMA	AYLLÓN	GAS NATURAL	Disponible	
28	25	LVAV3JA399N045408	INCAPOWER	FORLAND	F20	BLANCO	2009	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	DIESEL	Disponible	
29	26	LCR6U3125GX601548	INCAPOWER	GONOW	SEVEN II	AZUL	2016	TALLER	LIMA	VILLA EL SALVADOR	GASOLINA	Disponible	
30	27	LVBVGJEA7FN045051	INCAPOWER	FORLAND	F68-BR	BLANCO	2015	CENTRO SUR	TACNA	DDP - TACNA	DIESEL	Disponible	
31	28	LVBVGJEA7FN045055	INCAPOWER	FORLAND	F68-BR	ROJO	2015	CENTRO SUR	CUSCO	DDP - CUSCO	DIESEL	SEPARADO	SEPARADO
32	29	LNJAEDA45GK403167	INCAPOWER	YUEJIN	X500.6	BLANCO	2016	NOR ORIENTE	CAJAMARCA	MALAYER SALAZAR	DIESEL	Disponible	
33	30	LVAV4JD33GN005797	INCAPOWER	FORLAND	F37	BLANCO	2016	LIMA	LIMA	LOS OLIVOS	DIESEL	Disponible	
34	31	LVBVFPEG9GN005572	INCAPOWER	FORLAND	F80	BLANCO	2016	CENTRO SUR	HUANCAYO	DDP - HUANCAYO	DIESEL	Disponible	
35	32	LVBVFPEG7GN005540	INCAPOWER	FORLAND	F80	BLANCO	2016	CENTRO SUR	CHINCHA	DDP - CHINCHA	DIESEL	Disponible	
36	33	LVBVFPEG7GN005571	INCAPOWER	FORLAND	F80	BLANCO	2016	NOR ORIENTE	CAJAMARCA	MALAYER SALAZAR	DIESEL	Disponible	
37	34	LVBVFPEG9GN005569	INCAPOWER	FORLAND	F80	ROJO	2016	NOR ORIENTE	TRUJILLO	DDP - TRUJILLO OVALO	DIESEL	Disponible	
38	35	LNJADDA3XHK000032	INCAPOWER	YUEJIN	Y25	BLANCO	2016	NOR ORIENTE	HUARAZ	INVERSIONES MORENO	DIESEL	Disponible	
39	36	LVBVFPEG7GN006123	INCAPOWER	FORLAND	F80	ROJO	2016	NOR ORIENTE	CAJAMARCA	MALAYER SALAZAR	DIESEL	Disponible	
40	37	LVBVFPEG4GN005625	INCAPOWER	FORLAND	F80	BLANCO	2016	CENTRO SUR	TACNA	DDP - TACNA	DIESEL	Disponible	

TD AÑO FAB | TD X TIENDA | TD SEPARACIONES | Hoja1