

Universidad Nacional Agraria La Molina
Facultad de Economía y Planificación
Titulación por Examen Profesional

“Propuesta de Mejora de los procesos
para la Administración de Ventas de la
empresa Indumotora del Perú S.A”

Trabajo Monográfico
Presentado por:

Job Dávila Salas

Para optar el Título Profesional de:
Ingeniero en Gestión Empresarial

La Molina, Diciembre del 2013

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 6 |
| Capítulo I: Introducción..... | 7 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 11 |
| 1.1.1 Descripción del problema..... | 11 |
| 1.1.2 Formulación del problema..... | 12 |
| 1.2 Objetivos..... | 14 |
| 1.2.1 Objetivo general..... | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.3 Justificación..... | 15 |
| 1.4 Limitaciones..... | 17 |
| Capítulo II: Revisión de Literatura..... | 18 |
| 2.1 Antecedentes..... | 18 |
| 2.2 Marco Teórico..... | 20 |
| 2.2.1 Procesos..... | 21 |
| 2.2.2 El proceso de venta..... | 22 |
| 2.2.2 Rediseño y ajuste de procesos..... | 26 |
| 2.2.3 Pasos a seguir para la implantación del BPR..... | 27 |
| 2.2.4 Servicio al cliente y tiempo de entrega..... | 28 |
| 2.2.5 Gestión de servicio al cliente..... | 30 |
| 2.2.6 Valor para el cliente..... | 33 |
| 2.2.7 Satisfacción para el cliente..... | 36 |
| 2.3 Marco conceptual..... | 37 |
| Capítulo III: Metodología..... | 39 |
| 3.1 Lugar..... | 39 |
| 3.2 Tipo de estudio..... | 39 |
| 3.3 Diseño de la metodología..... | 39 |
| 3.4 Instrumentos de recolección de datos..... | 40 |
| 3.5 Población y Muestra..... | 41 |

| | |
|--|----|
| Capítulo IV: Indumotora del Perú S.A..... | 37 |
| 4.1 Diagnóstico de la Administración de ventas..... | 38 |
| 4.2 Análisis de los puntos críticos..... | 39 |
| 4.3 Valoración..... | 41 |
| 4.3 Propuesta de Procesos de Administración de ventas..... | 42 |
| | |
| Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones..... | 47 |
| 5.1 Conclusiones..... | 47 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 48 |
| | |
| Capítulo VI: Referencias Bibliográficas..... | 49 |
| | |
| Capítulo VII: Anexos..... | 51 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolución de la Industria: Venta de autos nuevos Perú..... | 8 |
| Gráfico 2: Porcentaje de vehiculos comprados con financiamiento en Sudamerica..... | 8 |
| Gráfico 3: Precio de Los vehículos en Perú..... | 9 |
| Gráfico 4: Evolución de Ventas Subaru - Unidades..... | 10 |
| Gráfico 5: Flujos de cadena de suministro..... | 30 |
| Gráfico 6: Expectativas del cliente en la etapa de transacción para adquirir automotores..... | 31 |
| Gráfico 7: La experiencia del cliente en la adquisición automotriz..... | 32 |
| Gráfico 8: El cliente y el valor al adquirir automotores..... | 33 |
| Gráfico 9: Cadena de Valor..... | 34 |
| Gráfico N° 10: Participación de la Población y Muestra..... | 41 |
| Gráfico N° 11: Organigrama de Indumotora del Perú S.A. a octubre 2013..... | 42 |
| Gráfico N° 12: Diagrama de Causa – Efecto..... | 44 |
| Gráfico 13: Mapeo y diseño de procesos para ADV..... | 47 |
| Gráfico N° 14: Estructura general del proceso ADV..... | 48 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1: Check list del performance actual de Indumotora..... | 12 |
| Cuadro N° 2: Valoración de puntos Críticos..... | 47 |

RESUMEN

La presente investigación pretende brindar una propuesta de mejora para los procesos de administración de ventas de la empresa Indumotora del Perú S.A. con el propósito de lograr una administración de procesos sobre una base de procedimientos de tal manera que cumplan las políticas establecidas por la empresa. La propuesta de mejora en los procesos de administración de ventas de la empresa parte de un diagnóstico para visualizar la problemática que enfrenta la administración de ventas en un escenario en el que las empresas buscan ser más competitivas generando así beneficios económicos y elevando los estándares de calidad de servicio al producto.

Los pasos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes: se determinaron los subprocesos y procesos de administración de ventas de la empresa; identificación de la interacción de los procesos involucrados de administración de Ventas; análisis de los sub procesos para identificar los problemas y finalmente la formulación de la propuesta de mejora.

Los resultados fueron los siguientes, se identificaron los procesos principales: Facturación, Preparación de unidades e Inmatriculación de vehículos nuevos. Se conoció la interacción de los procesos con los responsables de los mismos, realizándose una tabla con la descripción de la interacción de los mismos.

Para analizar los procesos se realizó una tabla comparativa de los elementos, en cada uno de los procesos donde se compara lo que es con lo que debe de ser, realizando observaciones para identificarlas los problemas y así plantear una posible solución mediante un plan de acciones.

Finalmente, el presente trabajo identifica los esquemas operativos en la administración de ventas articulando todos los procesos principales de la empresa con el fin de resolver el problema central llegando así a definir un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

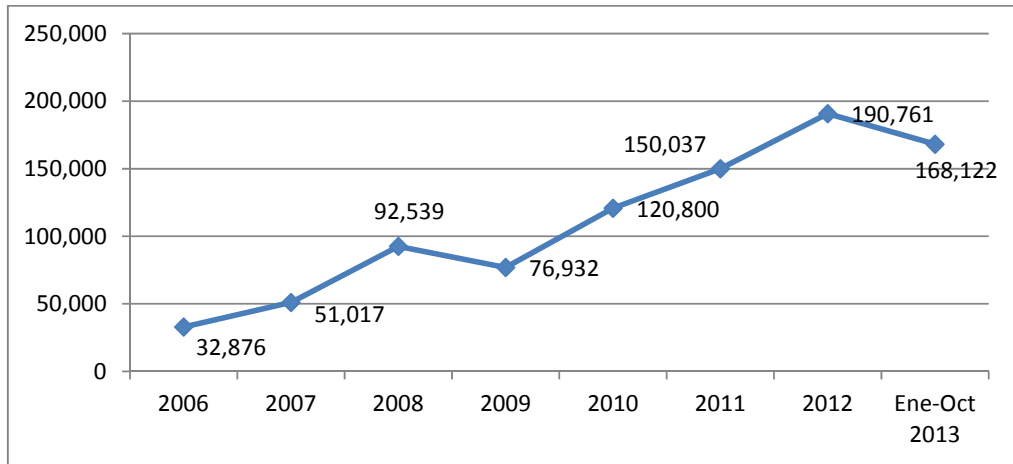
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más importantes de la era moderna. Al año 1886, en Berlín, Benz patenta el primer vehículo movido por un motor a explosión, en 1908, Henry Ford saca al mercado el modelo T, un automóvil que se fabrica ininterrumpidamente durante casi 19 años. A medida que pasaron los años, la tecnología fue avanzando y aparecieron otras empresas que modernizaron el automóvil; De Dion, Renault Duryea, Peugeot, Olds Winton, Porsche, por mencionar solo algunos, es así que después de la segunda guerra mundial la empresa japonesa Fuji Heavy Industries, especialistas fabricando motores de avión crea la línea de producción de vehículos de marca Subaru presente en casi todos los países del mundo. La distribución en Perú, Chile, Argentina, Bolivia y Colombia la realiza el Grupo Indumotora, en el Perú: Indumotora del Perú S.A.

El mercado automotor del Perú en los últimos años se destaca el incremento de las ventas de los automóviles nuevos tal como se aprecia en el gráfico 1. El cierre de la importación de autos usados en el año 2012 favoreció el crecimiento del parque automotor. A octubre del 2013, las ventas de autos nuevos alcanzaron las 168,122 unidades y Araper¹ estima al cierre del año alcanzar las 200 mil, por encima de la estimación de hace un año (180 mil unidades). Este desempeño se explica, principalmente, por el dinamismo de la inversión que ha impulsado la adquisición de vehículos de carga, y la expansión del empleo y el incremento de los ingresos de las familias que se han reflejado en una mayor demanda por autos familiares. Adicionalmente, la mayor presencia de marcas provenientes de Corea, China e India, con opciones a precios más bajos, han mejorado las condiciones de accesibilidad para compra de autos en diferentes segmentos.

Gráfico N° 1: Evolución de la Industria: Venta de autos nuevos Perú

¹ Asociación de Representantes Automotrices del Perú, Informe Octubre 2013, www.araper.pe

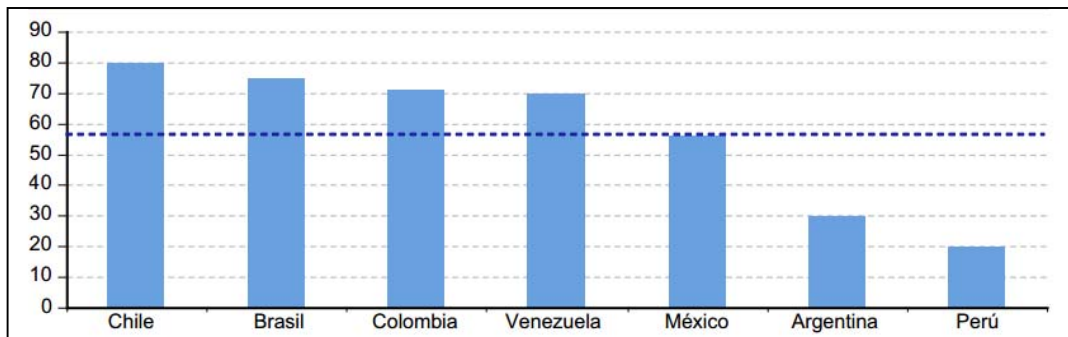


Fuente: Araper

Elaboración propia

Otro aspecto es expansión de los créditos vehiculares, registrando una tasa cercana a 18% en lo que va del 2013, lo que le ha dado soporte a la compra de vehículos ligeros. A pesar de este dinamismo de los créditos, sólo el 20% de las ventas de autos ligeros se realizan con financiamiento bancario, porcentaje que ha venido disminuyendo en los últimos cinco años y que es bajo si se compara con otros países de la región tal como se observa en el gráfico 2. Sin embargo, consideramos que esta tendencia se revertirá gradualmente en los próximos años debido a la mayor penetración de empresas especializadas en ofrecer créditos vehiculares, las que han puesto a disposición modalidades novedosas de financiamiento para el mercado local, entre las que destaca el leasing americano.

Gráfico N° 2: Porcentaje de vehiculos comprados con financiamiento en Sudamerica.



Fuente: BBVA Research

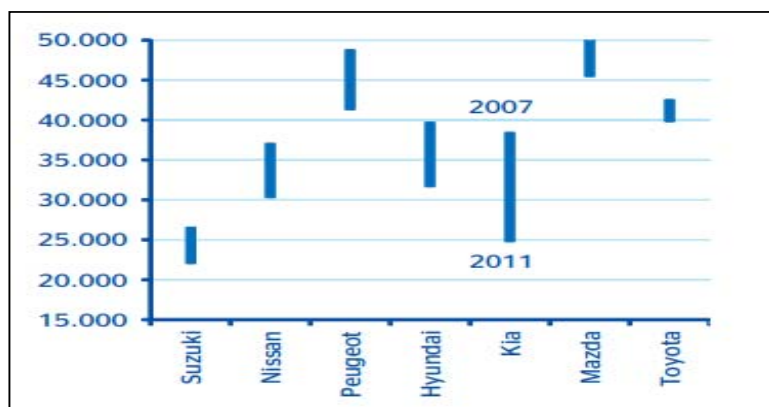
Elaboración: Informe Situación Automotriz Perú 2013

Para el año 2014 estudios del BBVA estiman condiciones de oferta y demanda favorables para las ventas de autos nuevos, proyectando un crecimiento anual de 10% llegando a las 260 mil unidades. Por el lado de la oferta, esta previsión considera una mayor competencia entre marcas, impulsado por menores aranceles debido a la entrada en vigencia de tratados comerciales con Japón, México y la Eurozona. En tanto que por el lado de la demanda, se toma en cuenta el crecimiento de la economía a tasas cercanas al 6% y un mercado laboral que se mantendrá dinámico.

Hacia adelante, BBVA estima que el parque automotor peruano crecerá a un ritmo promedio anual de 10%, con lo que el número de autos por cada mil habitantes se ubicará en 140 autos por mil habitantes en 2020 (vs 64 autos por habitante en 2010), similar a la que registra hoy Chile.

Adicionalmente, la mayor penetración de marcas provenientes de Corea, China e India, con opciones a precios más bajos, han mejorado las condiciones de accesibilidad para la compra de autos ligeros y de carga. Estas marcas ofrecen vehículos a precios más bajos que sus competidores, manteniendo las principales características de confort del vehículo. Cabe agregar que también se ha observado una tendencia a la baja en los precios de otras marcas (ver gráfico 3), comportamiento que probablemente esté asociado a la competencia y fuerte incremento en la participación del mercado de los autos provenientes de los países asiáticos mencionados anteriormente.

Gráfico N° 3: Precio de Los vehículos en Perú



Fuente: Apoyo

Elaboración: Informe Situación Automotriz Perú 2013

En términos de la oferta, la apertura de la economía favorece una mayor competencia entre marcas debido a la entrada de autos de procedencia asiática (China e India, principalmente) a menores precios. La mayor diversidad de marcas y modelos permitirá ofrecer productos más a la medida de los distintos clientes, entre ellos el segmento joven y de lujo. Asimismo, se espera que la red de concesionarios y puntos de venta y post venta (centros de mecánica, mantenimiento y ventas de repuestos) continúe ampliándose, tanto en la capital del país como en las provincias. Adicionalmente, la oferta de autos nuevos deberá cubrir el espacio que se generará por la menor competencia de autos usados importados a través de las zonas francas (CETICOS), la que terminó a finales de 2012.

En cuanto a los precios, el presente año entraron en vigencia los Tratados de Libre Comercio (TLC) con Japón y con México y se estima que en el primer trimestre del próximo año entrará en vigencia el TLC con la Eurozona. Como resultado de la implementación de estos tratados comerciales, se reducirá gradualmente el arancel de los vehículos importados desde estos países, lo que a su vez tendrá algún impacto positivo en los precios.

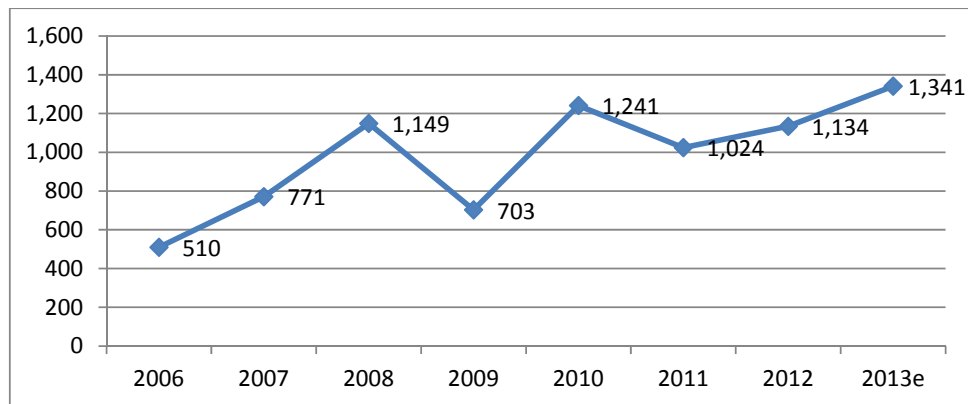
La competitividad del sector sin duda que va en aumento al incrementarse diferentes modalidades de accesibilidad y los ajustes de precios en el mercado, las decisiones de compra de los clientes no solo se verán afectadas por el precio sino por la marca y la calidad en el servicio que reciben de parte de la empresa comercializadora e inclusive de las futuras atenciones que reciba el cliente en los talleres autorizados, la garantía y los repuestos que podría necesitar. Por lo que las empresas más competitivas en el sector plantean propuestas más agresivas en cuanto a la publicidad, servicio y otros, buscando factores diferenciadores como la post-venta.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

Indumotora, empresa comercializadora de vehículos se encuentra en un alto ritmo de crecimiento; tanto por la inversión de capital de sus socios y por la aceptación de sus productos en el mercado demostrado en su nivel de ventas reflejado en el gráfico 4.

Gráfico N° 4: Evolución de Ventas Subaru-Unidades



Fuente: Araper

Elaboración Propia.

Sin embargo, dada la elevada competitividad que actualmente existe en el sector, Indumotora presenta ciertos problemas recurrentes que afectan la calidad de servicio que brinda, esto es; debido al incremento del nivel de volumen comercializado influyendo en el trabajo operativo diario de la empresa, generando sobre carga de trabajo e identificándose ineficiencia en los procesos actuales, en los últimos 8 meses el indicador de la calidad de servicio se ha mantenido entre 45 % y 65%, comparándolo con el promedio de 75% de años anteriores; lo que señala que la aceptación del proceso post-compra hasta la entrega del vehículo presenta deficiencias, clientes insatisfechos con el servicio, generándose quejas y reclamos por incumpliendo. Esto afecta la calidad de servicio y va en contra de las políticas y objetivos de la empresa.

La administración de Ventas (ADV) en Indumotora es el nexo entre el área comercial y todas las áreas internas de la empresa, es responsable de los procedimientos y procesos. El actual performance puede verse reflejado en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1: Check list del performance actual de Indumotora

| Característica \ Evaluación | Optimo | Regular | Pésimo |
|---|--------|---------|--------|
| Procedimientos de ventas | | | X |
| Procedimientos a través de manuales | | | X |
| Satisfacción de los clientes. | | | X |
| Tiempos de entrega de las unidades nuevas. | | | X |
| Facturación al momento de la cancelación. | | | X |
| Información y estatus de entrega de la unidad. | | | X |
| Control de calidad documentario. | | | X |
| N° de trámites observados en registros públicos. | | X | |
| Cantidad de Siniestros de vehículos en preparación. | | X | |
| Imagen y competitividad en el mercado | | | X |

Fuente: Registros internos de la empresa

Elaboración: Propia

En síntesis, actualmente las tareas no están bien delimitadas; lo que genera procesos mal atendidos, generando pérdidas en cuanto tiempo y dinero, tanto para el cliente como para la empresa.

1.1.2. Formulación del problema

Indumotora del Perú S.A. requiere identificar y mejorar los procesos así como también la información entre las diversas actividades y funciones que lo integran buscando alcanzar la alineación óptima entre sus actividades con el fin de satisfacer de manera eficiente y eficaz los requerimientos del cliente. La empresa cuenta con siete áreas principales que son: Ventas, Administración de ventas, Operaciones, Importaciones, Finanzas, Contabilidad y Post-venta.

La investigación se enfoca solo en los procesos de Administración de Ventas, buscando dar respuesta al bajo desempeño operacional y finalmente busca alcanzar la satisfacción del cliente.

Problema Principal

¿Los procesos de Administración de ventas de la empresa requieren nuevos aportes para mejorar la productividad de la empresa en un sector tan competitivo como se muestra la plaza Perú?

Problemas Secundarios

¿Cuál es el estado real de los procesos de Administración de Ventas en Indumotora del Perú S.A.?

¿Cuáles son las tareas que en el área de administración de ventas son puntos críticos e impiden generar eficiencia en cada parte del proceso?

¿Es posible desarrollar una propuesta que permita mejorar la productividad e incluya mecanismos de control para que la empresa eleve el nivel de satisfacción de sus clientes?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Proponer mejora de los procesos para el área de administración de ventas que permitan alcanzar la eficiencia en cada tarea, logrando aumentar la competitividad en función de un mejor servicio al cliente.

1.2.2. Objetivos específicos

Presentar un diagnóstico de la situación actual del área de administración de ventas en la empresa Indumotora del Perú S. A.

Evaluar tareas para el área de administración de ventas que permitan generar eficiencia en cada parte del proceso y así evitar problemas posteriores.

Generar mecanismos de control de calidad que permitan validar la información requerida en cada etapa del proceso contemplada dentro de la propuesta de mejora.

1.3. Justificación

El estudio es importante ya que permite que la empresa Indumotora del Perú mejore su estándar de servicio y logre alinearse con las políticas de la empresa, solucionando problemas reales provocados por la ineficiencia en los procedimientos actuales.

Conveniencia.

El estudio analiza el presente de la empresa y permite realizar un estudio que brinde una propuesta de mejora en el proceso de administración de ventas para elevar la calidad de servicio.

Relevancia Social.

El estudio permite identificar el actual proceso para que a partir de la propuesta se pueda elevar los estándares de calidad de servicio pre entrega de las unidades nuevas; permitiendo entregarle al cliente su vehículo nuevo a tiempo y en fechas acordadas, generando así satisfacción al cumplirse las expectativas de compra.

Implicaciones Prácticas.

Los resultados del estudio ayudarían a la toma de decisiones permitiendo que los procesos se cumplan de forma alineada con las políticas que la empresa pretende desarrollar y se articulen adecuadamente entre las diferentes áreas y oficinas; del mismo modo generando una mayor eficiencia en la operatividad de la empresa. El resultado de la investigación permitiría a que otras empresas del mismo rubro puedan utilizar este estudio como marco de referencia para construir sus propios procesos.

Valor Teórico.

La investigación avanza en el conocimiento sobre el sector siendo referencia para estudios de otros procesos, ya que recaba datos de la realidad y brinda nueva información.

Utilidad Metodológica

La investigación utiliza la metodología planteada; esta es desarrollada a partir de la aplicación de métodos: diagnóstico de la empresa, investigación cuantitativa y cualitativa en el sector lograda a partir del trabajo de campo y finalmente utiliza la aplicación de herramientas para conocer el funcionamiento de los procesos ADV en el mercado peruano desde la experiencia de Indumotora.

1.4. Limitaciones

El tiempo para la elaboración del estudio es ajustado por lo que se utilizan mecanismos que en todo caso llegar a resultados, los mismo que puedan ser mejorados con un calendario más amplio.

La información trabajada parte del afuera al historial de registros sin embargo en algunos departamentos de la empresa es limitado por desconfianza del personal ya que muchos de los puntos críticos identifican influencia operativa del personal.

El tiempo de los trabajadores que colaboran con la investigación es limitado por lo que se trabajaron con estrategias para la obtención de la información.

El presupuesto del investigador es reducido por lo que se optó por un diseño que permita el alcance de los objetivos con el mínimo de instrumentos aplicados ya que un trabajo de campo más exhaustivo hubiera significado un mayor presupuesto.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

Empresas Indumotora es un Grupo empresarial de capitales chilenos que se dedica a la representación y distribución de automóviles, buses, camiones y maquinaria en 5 países de Sudamérica. Empresas Indumotora es uno de los conglomerados automotrices con mayor trayectoria en Chile. La experiencia y know how acumulado a lo largo de los años le ha permitido expandir su presencia en la región operando en los mercados de Perú, Argentina, Colombia y Bolivia. Es representante de 21 marcas en dichos países.

El objetivo de la empresa es ofrecer servicios de calidad en ventas de autos, apoyados en la marca para cumplir con las expectativas de los clientes. La visión de la empresa es liderar la industria, a través de la entrega de soluciones atractivas y únicas a clientes del sector automotriz, transportes y negocios relacionados. Soluciones que se extiendan a mercados relevantes de Latinoamérica. La misión de la empresa es Crear valor sostenido para los accionistas, consumidores, fabricantes, concesionarios y colaboradores, a través de la solidez de una organización que fomenta la búsqueda constante de la excelencia operacional y la innovación.

La Administración de ventas en Indumotora del Perú S.A. ha venido funcionando de manera casi dependiente al 100% del área comercial y sin articularse con las otras áreas que repercuten en su proceso; es decir que la administración de ventas de Indumotora no tiene interrelación con el área de operaciones, lo cual genera desacuerdos y descoordinaciones que perjudican el proceso de venta.

Los procedimientos actuales en Administración de ventas son los siguientes: El área de ventas maneja el Stock y asigna las unidades, avisa a ADV de la separación, comunica a finanzas sobre el pago y envía información para la facturación, asimismo envía la documentación para los trámites, posteriormente el área de ventas coordina con operaciones el equipamiento y preparación de unidades lo que genera que algunos accesorios adicionales no se facturen y en algunos casos no se cobren al cliente, luego el área de ventas una vez que esta lista la unidad coordinaba su traslado y ADV entrega los documentos de la unidad (tarjeta de propiedad y placas).

El proceso actual presenta las siguientes características:

- a) Las áreas de Administración de ventas, comercial, importaciones y operaciones trabajan de manera independiente.
- b) El área comercial inicia los procesos pero no informa a las demás áreas perjudicando el avance de las tareas.
- c) Las metas y objetivos de cada área no está alineado a las políticas de la empresa.
- d) Existe desorden en cada una de las áreas al no haber un buen flujo de la información.
- e) La comunicación es ambigua o se contradicen los requerimientos.
- f) No se genera sinergia entre las principales áreas de la empresa.
- g) Las tareas son independientes y no existen responsables directos.

2.2. Marco teórico

Los procesos en el mundo moderno debieran ser efectivos, no solamente en las empresas e industrias sino en todo tipo de organización. El papel que desempeña la administración entre las organizaciones productivas es sumamente importante, ya que las complejas relaciones que se producen en las industrias modernas hacen necesario organizar racionalmente el trabajo. Solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos, elaborados de acuerdo con la realidad, es que se puede cumplir con efectividad los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que las empresas implantan para cumplir sus objetivos.

Día con día, el mundo y todos los elementos que lo conforman se encuentran en constante cambio, dicho cambio se relaciona en su mayoría, por no decir que en su totalidad a la calidad. La calidad en cuanto a productos y/o servicios de excelencia para así obtener lo que llama satisfacción del cliente. Uno de los instrumentos para lograr satisfacción del cliente, productos de excelencia y buenos servicios es aplicar la Administración de Procesos.

A pesar de lo que están haciendo las empresas más avanzadas en su camino hacia la productividad y competitividad; ellas, están entendiendo que para lograr los niveles de desempeño que requieren las empresas de clase mundial, deben aprender primordialmente el poder de los procesos y el cómo transformar su organización hacia la “Administración de Procesos”.

Las organizaciones administradas por procesos diseñan y administran estos de punta a cola y miden los resultados de los procesos en vez de medir la eficiencia de las funciones y además piensan en términos de las metas relacionadas con los clientes y no con las metas funcionales.

Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación. No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización

de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

2.2.1 Procesos.

La mayoría de las actividades que un negocio emprende forman parte de procesos no estratégicos, los cuales por lo general no trascienden al mercado. La reingeniería de procesos de negocios se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista y es crítico que se realicen correctamente.

Existen tres tipos de reingeniería, de mejorar costo, lograr la paridad o ser el mejor y realizar un punto de innovación radical. Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado por uno de tres objetivos diferentes como son:

La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales. Para ganar más dinero no hay que tocar los precios sino manejar los costos (hacia abajo por supuesto). Sobre todo en épocas de crisis, como esta, ciertos costos no hay que considerarlos gastos sino inversión y no se deben tocar. Hasta hay casos en que es necesario aumentarlos. Hay que analizar los ingresos y los egresos área por área y ver que sección es más eficiente, que productos son "estrella" y cuáles no. Cuando se transita un ciclo económico negativo o de recesión es cuando se toman decisiones estratégicas que en los ciclos buenos se evitan.

-Pretender llegar a ser el “mejor de su clase”, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas.

-Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical.

Es importante que la administración considere estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de ingeniería de procesos.

2.2.2 El proceso de venta

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

Definición del Proceso de Venta

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing"², el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"

Pasos o Fases del Proceso de Venta

A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta:

1. Prospección: La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. La prospección involucra un proceso de tres etapas:

•Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva: En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:- Datos de la misma empresa.- Referencias de los clientes actuales.- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.- Grupos o asociaciones.- Periódicos y directorios.- Entrevistas a posibles clientes.

² Del libro: Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, de Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 6.

•Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra: Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:- Capacidad económica.- Autoridad para decidir la compra.- Accesibilidad.- Disposición para comprar.- Perspectiva de crecimiento y desarrollo. El valor (p. ej. un número del 1 al 10) que se asigna a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente. Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

•Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad. Según Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones"³, "existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra"

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa

2. El acercamiento previo o "preentrada": Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo [2] o preentrada [4] que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente

³ Del libro: Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, de Allan L. Reid, 3era Edición, Editorial Diana, año 1980, Pág. 54.

en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso:

•Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Que piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc.

•Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

• Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar a mas de casa con decisión de compra).

3. La presentación del mensaje de ventas: Según el Prof. Philip Kotler⁴ "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)". La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos
- Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia
- Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas). Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

4. Servicios posventa

Según los autores Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar

⁴ Del libro: Dirección de Marketing, Duodécima Edición, de Kotler Philip y Keller Lane Kevin, Paerson Educación, 2006, Pág. 5.

su lealtad hacia la marca o la empresa. Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

2.2.3 Rediseño y ajuste de procesos.

La reingeniería de procesos no es una técnica específica, como la planeación de requerimientos de materiales, ni un concepto de planeación de la producción, como JIT. Es la idea de que los procesos empresariales atorados se pueden cambiar y mejorar. La cuestión es conocer la forma en que se hacen las cosas de determinada manera, sin aceptar la respuesta “porque es la forma en que lo hacemos”. Según Hammer y Champy (1993)⁵ en el libro de análisis de la producción y las operaciones, se deben cumplir los siguientes principios generales para encaminar las actividades de la reingeniería:

1. La combinación de varios trabajos en uno: no es conveniente dividir un proceso en demasiados pasos porque los ingresos se reducen.
2. Autonomía para la toma de decisiones por parte de los trabajadores: un objetivo es reducir la cantidad de niveles de información, permitiendo que los trabajadores tomen decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia.
3. Los pasos de los procesos se ejecutan en un orden natural: los pasos de un proceso no deberían llevarse necesariamente a cabo en un orden rígido y lineal, sino en

⁵ Hammer y Champy. Reengineering the Corporation (1993), Pag 34.

uno que tenga sentido en el contexto del problema que se resuelve. En muchos casos, algunas tareas se pueden hacer en forma simultánea y no en secuencia.

4. Los procesos deben tener varias versiones: se deben tener contingencias, no diseñando varios procesos independientes, sino uno flexible que pueda aplicarse en distintas circunstancias.
5. El trabajo se ejecuta donde tiene más sentido hacerlo: uno de los principios básicos de la reingeniería es no llevar demasiado lejos el concepto de división del trabajo. Otro es no llevar demasiado lejos el concepto de la centralización.

2.2.4 Pasos a seguir para la implantación del BPR (Business Process Reengineering):

Es necesario recorrer una serie de etapas comunes en cualquier proceso de reingeniería para obtener un resultado óptimo. Antes de enumerar las fases del rediseño de procesos se deben ver los requisitos previos necesarios para ello, empezando por el correspondiente análisis estratégico del negocio. La estrategia de una empresa tiene como centro de atención principal la selección de los segmentos de mercado apropiados, la conversión de las necesidades de los mercados en productos comerciales, y la determinación de las asignaciones de los recursos a través de los segmentos, productos y funciones. Con el fin de guiar correctamente los ejercicios de la reingeniería, la dirección debe estar preparada para investigar y analizar su empresa e industria. Para el uso efectivo de este modelo de gestión la empresa tiene que determinar los procesos clave del éxito (KSP: Key Success Process; Rockart-1979) que son aquellas actividades de una importancia crítica para los competidores en una industria dada. Las empresas se enfrentan a diferentes KSP dependiendo de su actividad comercial, pero los expertos coinciden en que existe una media docena de KSP que cubren una gran proporción de la actividad repetitiva de una empresa. Una vez identificados los KSP la empresa debe realizar una evaluación del proceso empresarial, comenzando con un simple proceso de esquematización. En este momento comienza el rediseño de procesos propiamente que consta de las siguientes fases:

1. **Identificación de Procesos:** La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la misma y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.
2. **Selección de Procesos Clave:** No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:
3. **Estado:** Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.
4. **Importancia:** Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.
5. **Factibilidad:** Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión

2.2.5 Servicio al cliente y tiempo de entrega.

Cuando logramos un cliente plenamente satisfecho, éste no sólo volverá a comprarnos, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, ofreciéndole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o, mejor aún, que las sobrepase) debe ser siempre nuestro objetivo.

Formas de lograr la satisfacción del cliente:

a) Ofrecer un producto de calidad

La primera forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en ofrecerle un producto o servicio de buena calidad, es decir, un producto que cuente con insumos de primera, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y, sobre todo, que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.

b) Cumplir con lo ofrecido

La segunda forma consiste en cumplir con todo lo ofrecido o prometido, por ejemplo, procurar que el producto cuente con las características mencionadas en la publicidad, hacer efectivas las promociones de ventas, respetar las condiciones pactadas, cumplir con los plazos de entrega, etc.

c) Brindar un buen servicio al cliente

Una forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente es ofreciéndole un buen servicio al cliente, es decir, ofreciéndole una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

d) Brindar una atención personalizada

Un aspecto importante del servicio al cliente que nos puede ayudar a lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle una atención personalizada, por ejemplo, ofrecerle promociones exclusivas, brindarle un producto que satisfaga sus necesidades particulares, procurar que un mismo trabajador atienda todas sus consultas, etc.

e) Brindar una rápida atención

Otro aspecto importante del servicio al cliente que también nos puede ayudar consiste en brindarle una rápida atención, ya sea al atender sus pedidos, al entregarle su

producto, al brindarle un servicio, al atender y resolver sus problemas, quejas y reclamos, etc.

f) Resolver problemas, quejas y reclamos

Otra forma consiste en atender y resolver sus problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva, por ejemplo, contando con una política de devoluciones que le permita al cliente devolver productos defectuosos a cambio de su dinero o de otros productos.

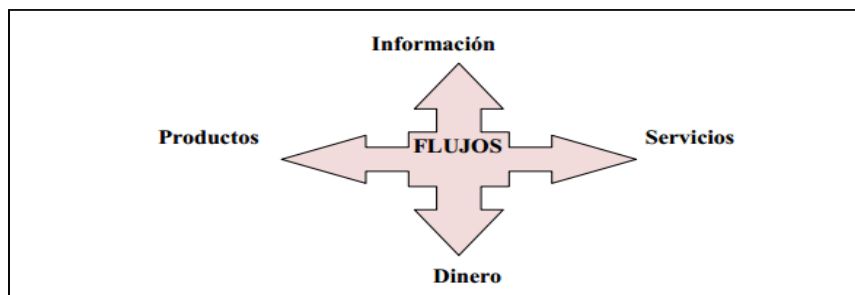
g) Brindar un servicio extra

Y finalmente, otra forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle uno o varios servicios extras, por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías u otros servicios de post venta.

2.2.6 Gestión de servicio al cliente

La gestión de servicio al cliente es la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio y está directamente relacionado con la gestión y efectividad de los flujos de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales y de productos - Ver Gráfico 5:

Gráfico 5: Flujos de cadena de suministro.



Fuente: Adaptación de Administración de la Cadena de Suministro, Por BALLOU, Ronald H.

Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

Si bien la calidad de producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no es tanto la percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente tanto en los servicios de pre-transacción (antes de la venta), transacción, entrega (durante la venta), post-transacción (después de la venta) se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las ventajas competitivas para la organización.

El servicio corporativo al cliente es la suma de todos los elementos, ya que los clientes reaccionan a la mezcla total – Ver Gráfico 6.

Gráfico 6: Expectativas del cliente en la etapa de transacción para adquirir automotores.

| PRE-TRANSACCIÓN | TRANSACCIÓN | POST-TRANSACCIÓN |
|--|---|---|
| <p>Acceso a datos básicos (catálogo, listas de precios, información, etc)</p> <p>Detalle de los datos (productos, precios, instrucciones).</p> <p>Disponibilidad de muestras.</p> <p>Accesibilidad a la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento. ✓ Seguridad sobre fiabilidad, calidad, confianza del producto (los empleados deberían conocer sus productos). ✓ El cliente quiere ser reconocido, apreciado, informado y considerado como un valor importante para la organización. <p>Eficiencia en el flujo de información.</p> | <p>Fiabilidad: entrega en tiempo, cantidades exactas, y sin errores.</p> <p>Calidad: del producto, el empaquetado y la paletización.</p> <p>Información: del pedido, despacho, transporte.</p> <p>Flexibilidad: tiempo, sustitutos de producto, volúmenes.</p> <p>Seguridad: quedar satisfecho después de la compra.</p> | <p>Soporte técnico, adiestramiento, ayuda.</p> <p>Disponibilidad de piezas de recambio e instrucciones de reparación (si necesario).</p> <p>Trazabilidad de producto.</p> <p>Gestión de reclamaciones: velocidad, instrucciones, evaluación.</p> <p>Administración: facturas, contabilidad, y pagos.</p> <p>Medidas de evaluación y cumplimiento.</p> |

Fuente: Adaptación de Administración de la Cadena de Suministro, Por BALLOU, Ronald H.

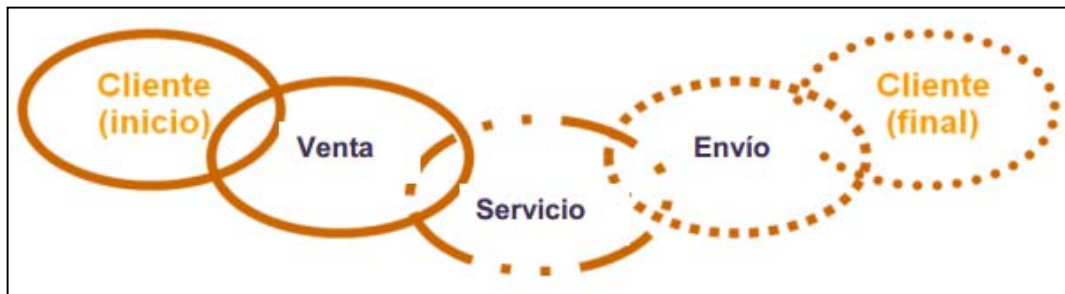
La experiencia del cliente se basa en lo que observa cuando toma contacto con la organización:

- Contacto personal.
- Teléfono.
- Publicidad.
- Internet (Correo electrónico, otros).

- Cualquier evento que permita al cliente formarse una percepción de la compañía.

La experiencia del cliente se define por el resultado obtenido en una sucesión de acontecimientos vinculados entre sí que desencadenan en la obtención de un servicio o un producto. Cada vínculo representa un contacto. La experiencia total depende del vínculo más débil. - Ver Gráfico 7.

Gráfico 7: La experiencia del cliente en la adquisición automotriz



Fuente: Adaptación de Administración de la Cadena de Suministro, Por BALLOU, Ronald H.

Los principios de Servicio al Cliente consideran:

- Entender perfectamente lo que quiere el cliente y cuáles son sus necesidades.
- La habilidad para ofrecer el nivel de servicio adecuado.
- Las variaciones entre lo planificado y su implementación real.
- Comunicación efectiva con el cliente.
- Las diferencias entre la percepción de servicio que tienen los proveedores y los clientes.

El servicio al cliente incluye en sentido amplio la disponibilidad de inventario, la velocidad de entrega y la rapidez y precisión para cumplir con un pedido. Los costos asociados a estos factores se incrementan a mayor ritmo a medida que el nivel de servicio al cliente se eleva. Por ello, los costos de distribución serán muy sensibles ante el nivel de servicio proporcionado al cliente, en especial si éste ya se encuentra alto.

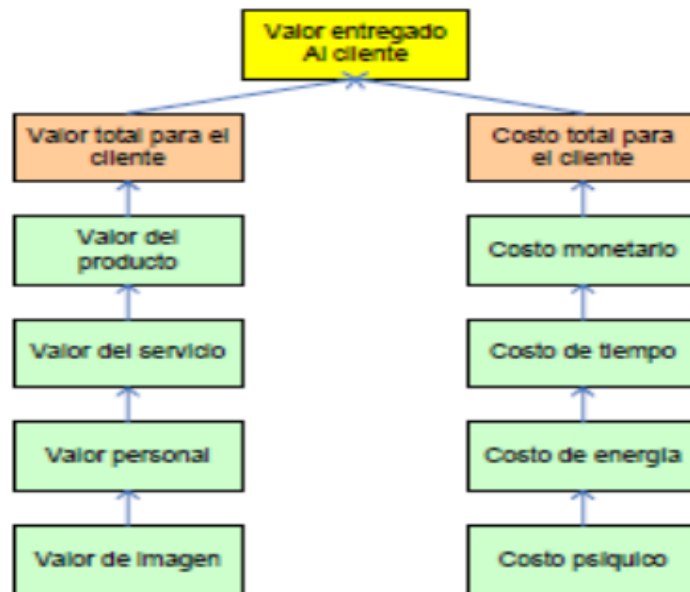
Por lo general se necesitará reformulación de la estrategia logística cuando se modifiquen los niveles de servicio al cliente como consecuencia de las fuerzas competitivas, revisiones de políticas o metas de servicios arbitrarias, distintas de aquellas sobre las cuales se basó originalmente la estrategia de logística. Sin embargo,

es probable que pequeños cambios en los niveles de servicio, cuando éstos se encuentran bajos, no den lugar a la necesidad de una nueva planeación⁶.

2.2.7 Valor para el cliente

El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en los que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer el producto o servicio (Kotler, 2001), tal como podemos apreciarlo en el gráfico 8.

Gráfico 8: El cliente y el valor al adquirir automotores.



Fuente: Adaptación de P. Kotler, Dirección de Marketing

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte post venta de un determinado producto o servicio a sus clientes. Estas actividades forman parte de todas las empresas independientemente de su tamaño y forman parte de la cadena de valor de la misma.

⁶ Tomado de: LOGÍSTICA. Administración de la Cadena de Suministro, Por BALLOU, Ronald H.: Ed. Pearson Prentice Hall, Quinta edición, México

La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Michael Porter propuso dividir este proceso en 9 actividades genéricas a partir de las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente. Según Porter podemos dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 de apoyo –Ver Gráfico 9.

Gráfico 9: Cadena de Valor



Fuente: adaptación de la cadena de Valor de M. Porter

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

Dentro de las tareas de apoyo encontramos Servicios Generales, Sistemas (IT), Recursos Humanos (RRHH) y Actividades de infraestructura. Como se muestra en la figura 8, a medida que avanzamos de izquierda a derecha más valor le estamos agregando de nuestro producto o servicio. Por lo tanto la tarea de una empresa es determinar los costos y eficiencias de cada una de estas tareas y buscar siempre que sea posible una mejora en los procesos de forma tal de incrementar el valor al cliente.

Para incrementar el valor al cliente debemos o bien incrementar el valor de las actividades primarias, es decir mejorar nuestra logística de abastecimiento, nuestros procesos productivos, ventas, etc. de forma tal que los mismos resulten más eficientes. O reducir el costo de las actividades secundarias. Es decir, al reducir el costo de

operaciones de los servicios generales estamos disminuyendo el costo que nuestro cliente debe pagar por nuestro producto o servicio y por lo tanto mejorando el valor por este recibido.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Si logramos sistematizar tareas, simplificar aquellas tareas rutinarias y por lo tanto lograr una mayor simplificada y coordinación entre áreas tenemos grandes posibilidad de mejorar sustancialmente el valor que le ofrecemos a nuestros clientes, se trata entonces de determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada departamento está aportando a generar el mayor valor a los clientes de la empresa.

2.2.8 Satisfacción para el cliente

Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.

La clave para tener clientes es la satisfacción. Un cliente muy satisfecho (Kotler,2001):

- Se mantiene leal más tiempo y habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos.
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.

- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- Ofrece ideas de productos y servicios a la empresa.

2.3 Marco Conceptual

- A. Inmatriculación.-** Se refiere a la inscripción de los vehículos en la superintendencia de registros públicos a nombre del propietario del nuevo vehículo.
- B. Competitividad.-** La competitividad del sector biotecnológico alimentos y bebidas es una medida de la capacidad de los agentes económicos (productores, industriales y comerciantes), de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios, sostenibilidad ambiental y satisfacción de necesidades y exigencias se combinan para formar un paquete más atractivo que el de los productos similares ofrecidos por los competidores.
- C. Competencia.-** Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.
- D. Procesos.-** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.
- E. Proveedores.-** Una persona que proporciona o podría proporcionar mercancías o servicios a una entidad.
- F. Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida
- G. Cliente.-** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

- H. Servicio.-** Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.
- I. Expectativa.-** Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda. La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida. Si la expectativa finalmente no se sucede tal como se había anticipado o pensado, al individuo que la haya experimentado lo invadirá la decepción y la insatisfacción. Pero si por el contrario, la realidad termina superando amplia y positivamente las expectativas que se tenían, primará la alegría.
- J. Eficiencia.-** El término hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuanto mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayor será la eficiencia en la forma de buscar dicha meta.
- K. Calidad.-** Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad de un automóvil, del servicio de mantenimiento, de un producto, de vida, etc.

CAPITULO III: METODOLOGIA

La investigación se realizará con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

3.1 Lugar

El estudio se realizara en la empresa Indumotora del Perú S.A., empresa establecida en Jr. Morro Solar 812, Santiago de Surco, Departamento de Lima- Perú, donde se intervendrán las áreas de Administración de ventas, y también se utilizara apoyo de otras como Operaciones, Contabilidad, Ventas, Marketing, Finanzas y control de Gestión.

3.2 Tipo de estudio

La presente investigación será de tipo descriptivo pues describe las variables en estudio, y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado, describirá los procesos actuales con los que opera el área de administración de ventas de la empresa Indumotora del Perú S.A. y es propositivo por que diseñará una propuesta de rediseño de procesos para alinearse a los objetivos.

3.3 Diseño de la metodología

En este estudio de investigación aplicó la siguiente metodología

1. Elaboración de los instrumentos
2. Validación de los instrumentos
3. Trabajo de campo:
 - a. Realización de encuesta al personal de Indumotora.
 - b. Realización de las entrevistas a los gerentes y jefes.
 - c. Observación mecánica.

4. Procesamiento de los datos obtenidos
5. Análisis de la información.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos a utilizarse son:

Encuesta.- Lista de preguntas clasificadas de acuerdo a una valoración, la encuesta aplicada en este estudio se puede apreciar en los anexos de la presente investigación.

Entrevista.- Dialogo entre dos o más personas con el objetivo de resolver o discutir sobre la problemática de la investigación, la entrevista aplicada en este estudio se puede apreciar en el anexo de la presente investigación.

Observación Mecánica.- Revisión de archivos electrónicos y documentación física: se observo archivos de stocks, documentos de trámites, reportes, planillas de base de datos, emails y cartas.

Métodos de Investigación:

- Se identificaran con cada área los puntos débiles que existen en el proceso actual, se buscara opciones de mejora alternativas que podrían ser una solución.
- Se analizaran los archivos y sistemas con los cuales se trabajan y se buscara encontrar los puntos de ineficiencia y mejoras para mejorar la productividad.
- Se aplica la encuesta y entrevista a la población.

El estudio contempla:

- Revisión de fuentes primarias: La investigación se dirigirá a los trabajadores con cargos operacionales de alto nivel, como gerencias y jefaturas, así como también la revisión de reportes y registros del año 2013 y años anteriores.
- Revisión de fuentes secundarias: se tienen las fuentes de información proporcionadas por estudios similares.

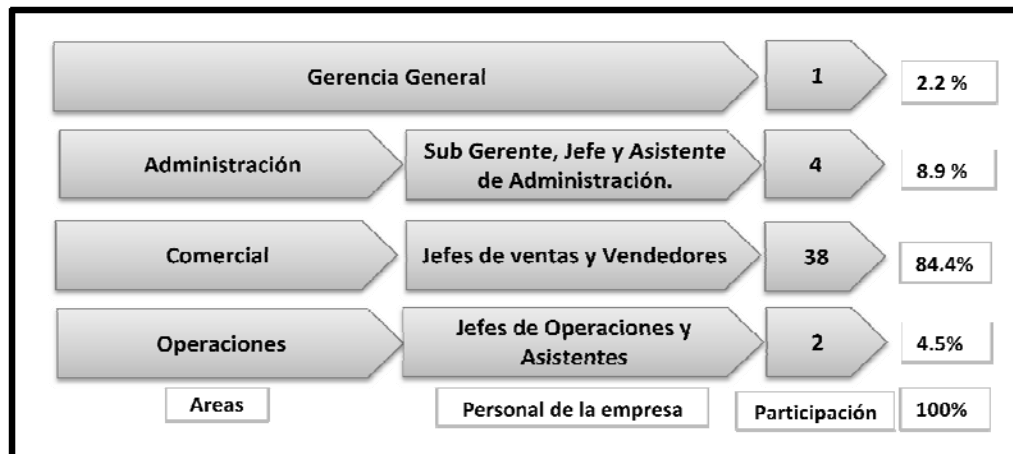
- Así también la información que se obtendrá de medios electrónicos e internet que brindan las empresas competidoras expertas de las cuales se puede aplicar el benchmarking, también a los principales consumidores del servicio, de quienes se obtendrán experiencias, para conocer ventajas, beneficios, tendencia, y demás características que se tengan del servicio.

3.5 Población y Muestra

Para esta investigación la población a tomar en cuenta son el total de trabajadores de todas las áreas de la empresa Indumotora del Perú S.A. (45 personas a octubre del 2013)

Se realiza un muestreo de tipo censal en las áreas de Administración de ventas, en el área comercial y en el área de operaciones correspondiente a Lima y sus distritos tal como se aprecia en el gráfico N° 10.

Gráfico N° 10: Participación de la Población y Muestra



Fuente: Registros internos de la empresa

Elaboración propia

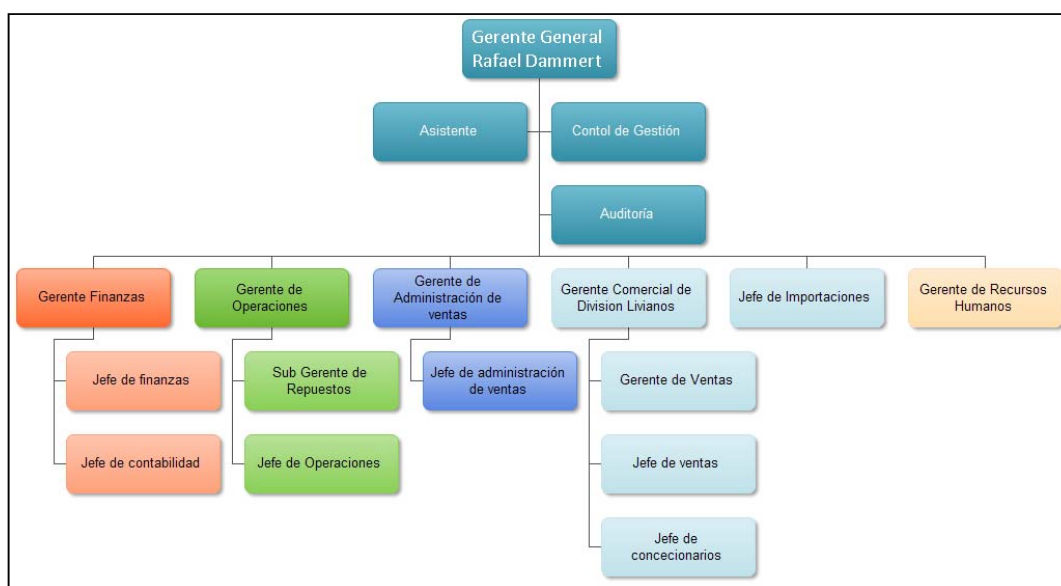
El censo tomo información de:

La dirección, subgerencia de administración, jefaturas de administración, ventas y operaciones, vendedores y asistentes.

CAPITULO IV: INDUMOTORA DEL PERU S.A.

Indumotora del Perú S.A. fundada en Lima el veintinueve de septiembre del año mil novecientos noventa y nueve ha venido adaptándose a diferentes estructuras debido a su nivel de operatividad, y en la actualidad presenta el organigrama funcional detallado en el gráfico N° 11.

Gráfico N° 11: Organigrama de Indumotora del Perú S.A. a octubre 2013.



Fuente: Indumotora.

Cabe precisar que esta estructura data a enero del 2013, la lidera el Gerente General; el Sr. Rafael Dammert; las gerencias de segundo nivel de Recursos Humanos, Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y finanzas, Gerencia de operaciones, el área de importaciones que tiene un jefe a cargo y la Gerencia de administración de ventas que es la que canaliza y ordena el core del negocio en Indumotora.

El área de Administración de ventas (ADV) es un área estratégica para la empresa, ya que su forma de interrelacionarse con las demás áreas es clave para el éxito operativo de toda la empresa. Las decisiones del Área comercial repercuten en el área de administración casi de forma inmediata por lo que la eficiencia del área de ADV es determinante para el éxito comercial de la empresa, lo que vuelve al funcionamiento del área de ADV un factor estratégico para la sostenibilidad del negocio, y a su vez las

decisiones y actividades que realice ADV repercuten en las otras áreas y ayudan a que los procesos inicien y continúen a medida que aumenta el nivel de operatividad de la empresa.

Se observa la interrelación directa del área de administración de ventas con el área comercial, básicamente con los vendedores de vitrina los que proporcionan la información o entradas para el inicio de todo el proceso de venta. ADV canaliza y desarrolla tareas e inicia procesos en otras áreas como importaciones y operaciones, finanzas y contabilidad, las cuales trabajan juntos para cumplir con el orden de eficiencia establecida por las políticas de la empresa.

4.1 Diagnóstico de la empresa Indumotora del Perú S.A.

Las políticas de calidad de la empresa están basadas en los siguientes valores:

Emprendimiento; Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes a través de la búsqueda permanente de nuevas oportunidades. Señal de valor, crecimiento y diversificación de nuestros negocios.

Excelencia; Nuestra marcada experiencia y profesionalismo nos permite efectuar todas las labores de forma práctica, manteniendo la calidad y efectividad de nuestros productos y servicios. Siempre cumpliendo con el claro objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Integridad; Honestidad y transparencia son los valores que rigen nuestras relaciones con clientes, proveedores y colaboradores. Interacción de beneficio mutuo que resalta la confianza, calidad, seguridad, y respeto a todas nuestras audiencias.

Para efectos del diagnóstico se procedió a aplicar la encuesta y entrevista a profundidad obteniéndose las siguientes causas al efecto de la baja productividad en el área de administración de ventas mostradas en el gráfico 12.

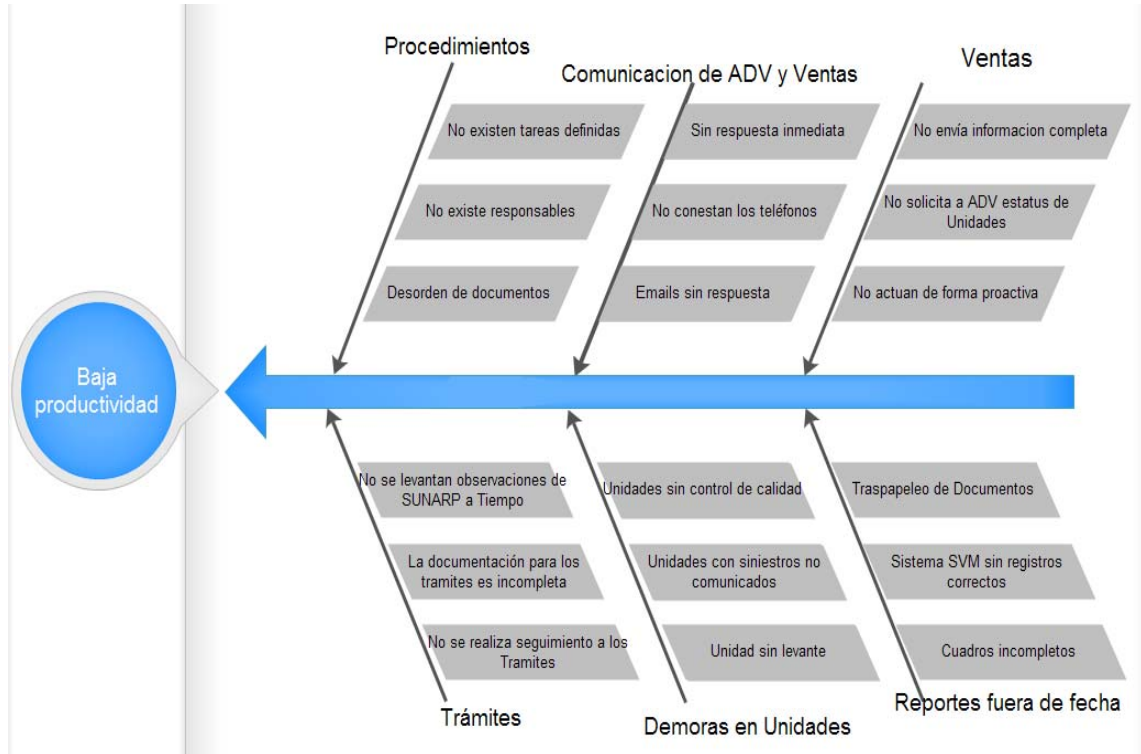
La productividad de la empresa Indumotora se mide de tres maneras:

1.- Porcentaje de clientes que quedan satisfechos respecto al servicio posterior ofrecido por la empresa; es decir, en cuanto a información, atención, documentación, etc., que se le entrega al cliente entre la cancelación de su vehículo hasta el momento de la entrega del vehículo respecto al total de clientes que han comprado su vehículo en un determinado mes.

2.- Días de demora respecto al tiempo de entrega desde la fecha de cancelación y la fecha de entrega, que deben ser en promedio como máximo 22 días calendarios, ya que incluyen los 15 días útiles que están establecidas en las políticas de la empresa.

3.- Gastos adicionales incurridos para aminorar la insatisfacción del cliente, como pueden ser obsequios, regalos, cortesías que cuestan a la empresa y que mientras más problemas haya de reclamos e insatisfacción la empresa se ve obligada a entregar mayores cortesías, lo que incrementa el gasto y disminuye el margen de ganancia por vehículo. Mientras menor sea esta cuenta de gasto, mayor será la productividad.

Gráfico N° 12: Diagrama de Causa – Efecto.



Fuente: Investigación de mercado aplicada en Indumotora octubre 2013.

Elaboración propia

En el Gráfico 12 se aprecia las causas fundamentales de la baja productividad, estas se convierten en los puntos críticos ya que son claves dentro de toda la operatividad de la empresa; estas causas son: La deficiencia de procedimientos claros y definidos, la inadecuada comunicación entre ADV y el área de ventas, la irresponsabilidad de los vendedores frente a sus funciones, los problemas de tramites ocasionados por documentos erróneos, las demoras del área operativa para la preparación de unidades y la demora en la entrega de reportes de cierre por ADV a gerencia.

4.2 Análisis de los puntos críticos

Como resultado de la investigación y del trabajo de campo se obtuvo que los puntos críticos que afectan la productividad de la empresa son:

Ausencia de procedimientos.

No existen procedimientos bien definidos, no existen tareas ni responsables directos que ayuden a generar orden en cada parte del proceso, lo que influye también es que no hay un orden establecido para llevar a cabo la documentación.

Comunicación entre Administración de ventas y el área comercial

El flujo de comunicación no es el más óptimo, ya que del 100% de solicitudes de información por parte de ADV a ventas solo son atendidos el 85% y de las solicitudes de ventas a ADV son atendidos solo el 60 % (meses evaluados entre agosto y septiembre en base a registros de respuestas de solicitudes vía email)

Responsabilidad de vendedores

La fuerza de ventas no tiene el apoyo suficiente para canalizar la documentación completa, no existe mensajero para trasladar los documentos, además de que el 90 % de las veces no entregan la documentación completa para los tramites, asimismo no se comunican con ADV para coordinar la entrega de unidades y se comprometen directamente con el área de operaciones solicitando traslados de unidades que no poseen

documentación completa (tarjeta de propiedad y placas) lo cual genera pérdidas y molestias afectando muchas veces la satisfacción del cliente.

Problema de trámites en Registros Públicos.

Los resultados del registro de control según los formatos de stocks que figuran en el anexo 1 figuran que del 100 % de trámites realizados en un mes, solo el 80 % son normales, y el 20 % son observados por error en documentación presentada a registros públicos, lo cual repercute en los tiempos de entrega de unidades.

Demora en la preparación de unidades

Al no haber un orden claro en la preparación, y la descoordinación generada por la fuerza de ventas hace que las cocheras estén repletas y no permita operar de manera eficiente las entregas de unidades para cada día, generando así demoras en cuanto a la preparación y equipamiento de unidades, el estudio revelo que el 15 % de unidades a preparar en el mes, fueron entregadas después de la fecha programada.

Reportes fuera de fecha.

Los reportes a Gerencia son importantes ya que esto permite a cada área planear y alinear las metas de acuerdo a los objetivos planificados, sin embargo la demora en cuanto a la entrega de reportes oficiales perjudica las decisiones, como la de compras de unidades, lanzamiento de campañas; el resultado del estudio revela que el desfase de informes es de en promedio 2 días después de la fecha de reporte, cuando en optimas condiciones debería ser el mismo día programado.

4.3 Valoración

De los puntos críticos resultados del trabajo de campo de realiza una valoración de acuerdo a su nivel de eficiencia respecto a la situación actual de Indumotora. Tal como se aprecia en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Valoración de puntos Críticos

| Valoración Puntos Críticos | MALO: 1 | PESIMO: 2 | REGULAR: 3 | BUENO: 4 | MUY BUENO: 5 |
|---|---------|-----------|------------|----------|--------------|
| Ausencia de Procedimientos | | X | | | |
| Comunicación entre ADV y el área comercial | X | | | | |
| Responsabilidad de Vendedores | | X | | | |
| Problemas de trámites en Registros Públicos | | | X | | |
| Demora en la preparación de Unidades | | | X | | |
| Reportes fuera de fecha | | X | | | |

Fuente: Resultados de investigación en Indumotora – Octubre 2013

Elaboración: Propia

4.4 Propuesta de procesos de administración de ventas.

Se propone el siguiente orden ya es el que optimiza la información y comunicación, el esquema de interacción se muestra en el gráfico 13.

Gráfico N° 13: Mapeo y diseño de procesos para ADV.



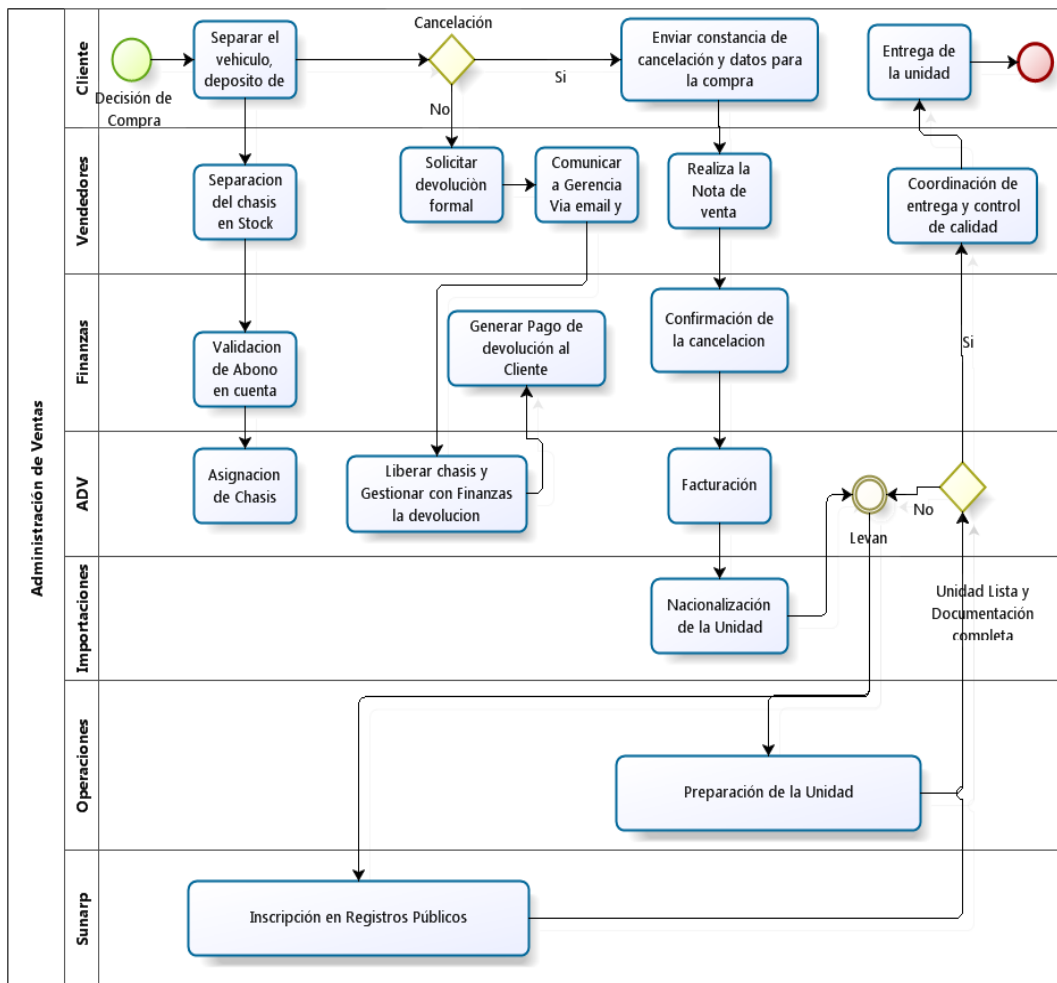
Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el gráfico N° 13 que el área de administración de ventas se interrelaciona con todas las demás áreas y es el nexo principal de información entre el área de ventas que atiende a los clientes con todas las demás áreas internas de la empresa.

Estructura General del proceso ADV

En esta investigación se propone la estructura en base a un diagrama de flujo mostrado en el gráfico N° 14 el cual permite al área de administración de ventas interrelacionar todas las áreas involucradas directamente en el proceso de venta, como son las áreas de ventas, finanzas, importaciones y operaciones. Asimismo redefine las tareas y roles para cada participante.

Gráfico N° 14: Estructura general del proceso ADV.



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proceso:

Este proceso permite alinear y definir tres subprocesos principales iniciando con la separación de la unidad, seguido de la facturación y por último esta la entrega de la unidad, los cuales son claves y necesariamente deben realizarse en interacción con las demás áreas de la empresa, permitiendo tener el control total de todo el proceso.

A continuación se detallan el funcionamiento del proceso propuesto:

Separación de la unidad

1. El vendedor solicita separación de la unidad del stock a ADV enviando por email la constancia del abono (el Boucher o N° de Operación, monto abonado, día del abono y banco) a ADV con copia a Finanzas, el cual debe responder a la brevedad posible el abono en cuenta vía email. (Todo abono debe ser validado por finanzas).
2. ADV responde el correo con el chasis asignado.
3. Una vez confirmado la cancelación: a. 100 % del pago vía depósito en cuenta, b. Carta de aprobación de crédito vehicular más 100% de cuota inicial cancelada, c. orden de compra vía Leasing; se procede al proceso de facturación si solo si, se cumplen las condiciones de estos 3 casos. (Si el cliente trae un cheque de gerencia debe ser orientado a realizar el depósito en cuenta y/o luego ser corroborado que se haya hecho efectivo en el banco consultando al área de finanzas).

Facturación

4. El vendedor envía por email los documentos escaneados del cliente a ADV (Boucher de pago, email de finanzas con las confirmaciones del pago o los pagos, Hoja de Datos, propuesta de venta, DNI del cliente titular, Recibo de servicios o email indicando la dirección; si en caso es empresa-persona jurídica debe enviar el número de Ruc). Además, debe indicar el número del correlativo de la Boleta/Factura que correspondería a su venta. *Tener en cuenta que en

cada local hay una serie y correlativo diferente, por tal motivo es necesario que estos datos sean verídicos.

5. ADV genera nota de venta (en caso sea Ruc debe validar los datos en SUNAT) y emite la factura en pdf (llenando los datos del vehículo de acuerdo a los parámetros indicados en la DUA), luego envía el archivo al vendedor por mail.
6. El vendedor abre el archivo pdf, corrobora los datos de la venta y el numero de correlativo, si están correctos; procede a imprimir la B/F en la impresora de su local.
7. Al día siguiente, un mensajero recoge las facturas (copias emisor, y las copias de los controles administrativas emitidas en cada local para archivo de ADV en Morro Solar. El vendedor se queda con la copia Adquiriente Usuario para entregarle al cliente.

Entrega de la unidad

8. El vendedor debe cumplir con la entrega de documentos (todos los formatos necesarios firmados por el cliente) para la inscripción de la unidad ante registros a la brevedad posible una vez esté la unidad cancelada.
9. El vendedor debe indicar todos los detalles de accesorios adicionales que corresponden instalar en la unidad una vez este confirmada la venta. (El precio del vehículo y los accesorios adicionales deben estar autorizados por el jefe de ventas y/o Gerente de ventas).
10. ADV recopila la información del asesor de ventas y procede a enviar la documentación de la unidad a trámites de inscripción en registros públicos, asimismo en paralelo envía la unidad a preparación. (Es responsabilidad del asesor de ventas enviar la información completa tanto para la orden de preparación de la unidad como los formatos correspondientes necesarios para la inscripción de la unidad).
11. El tiempo estimado para la entrega de la unidad al cliente corresponde a 10 días útiles contando como primer día el día siguiente a la cancelación de la unidad.
12. ADV gestiona internamente el permiso de salida (formato único donde incluyen las firmas y vistos que autorizan la entrega de la unidad con seguridad de cada local).

13. Es responsabilidad de ADV y el asesor de ventas realizar el continuo seguimiento al proceso hasta que la unidad haya sido entregada.
14. Una vez ADV confirma la obtención de las placas y el área de operaciones haya confirmado la unidad como lista, se procede a solicitar la entrega de la unidad. (Para el siguiente día de la solicitud- toda solicitud debe ser coordinada para el siguiente día, para conservar el orden en los procesos).
15. ADV envía la documentación correspondiente para la entrega (Tarjeta de propiedad, Placas, y PERMISO DE SALIDA) al local donde se realizará la entrega de la unidad. Operaciones mientras tanto llevara la unidad a la hora coordinada.
16. El asesor debe recibir la unidad y corroborar que el equipamiento y detalles de la unidad vendida sean los correctos, luego proceder a entregar la unidad al cliente.
17. Para que la unidad salga del local de entrega debe entregar la copia original del permiso de salida que envió ADV a seguridad (ISEG) quien valida las 3 firmas obligatorias (ADV, Finanzas y Controller) para poder autorizar la entrega de la unidad al cliente. El asesor de ventas asimismo debe llenar los documentos de la entrega (acta de entrega, inventario de salida, FED y Registro de transacción), luego estos documentos debe enviarlos para archivo en ADV morro.

Asimismo se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones y políticas para desarrollar el proceso:

- El responsable de manejar el stock es la persona encargada de la marca en ADV.
- Ninguna persona del área comercial puede seleccionar un vehículo para venta.
- La comunicación en la medida de lo posible debe ser vía email.
- Los cuadros de stock manejados por ADV deben actualizarse de forma diaria.
- Toda coordinación de entrega de vehículos se realiza a través de ADV.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 1.** El sector automotriz va a continuar en crecimiento en tasas de alrededor del 5% a 10% durante los próximos años, esto favorecido por la apertura de acuerdos comerciales entre los países fabricantes como Japón, China, India, Europa, USA y el Perú; y también influenciado por las restricciones a importar vehículos usados al Perú desde el año 2012, lo que hace que la competitividad en el sector aumente y que los clientes tomen en cuenta factores diferentes al precio para decidir la compra de los vehículos.
- 2.** Se identificaron los procesos principales de Indumotora y en la administración de ventas se conocieron los sub procesos, se analizaron todos los procedimientos evaluando las tareas que desarrollaban, se analizó la documentación del área con la que cuenta la empresa conjuntamente con información de otras áreas; para finalmente hallar los puntos críticos, actividades, responsables, nivel de eficiencia y logros alcanzados, el hecho más notorio es la ausencia de un mapa de proceso que contenga objetivos, indicadores, variables de control, etcétera.
- 3.** En un mercado competitivo en donde la guerra de marcas y precios del sector marca tendencia, las empresas adoptan medidas de diferenciación en cuanto a calidad de servicio post-venta, repuestos, servicios, tramites, cortesías, etc. En este sentido para Indumotora las tareas de la administración de ventas que le podrían mejorar la eficiencia son cambios en los tiempos de entrega de las unidades a sus clientes, mejor atención de los vendedores, agilidad de los tramites en registros públicos y rapidez en la preparación de los automóviles.
- 4.** La propuesta de mejora parte de un mapa del proceso de ADV, en donde se contemplan las tareas que obedecen a la satisfacción del cliente. Estos cambios van a permitir afrontar el 2014 y los próximos años una mayor capacidad de respuesta en cualquier momento y permitir sostener la continuidad de la operatividad de la empresa bajo las circunstancias actuales. Así mismo el principal mecanismo de control en el proceso de ADV implica seguimiento en 3 subprocesos: separación de

la unidad, facturación y entrega de la unidad; en donde el presente informe plantea actividades que se deben cumplir por parte del personal competente.

5.2 Recomendaciones

1. Frente al crecimiento del sector se recomienda a la empresa Indumotora fortalecer su participación en el mercado a partir de la consolidación de su actual cartera de clientes y la estrategia del enfoque al cliente.
2. Se recomienda implementar la propuesta de mejora de Administración de Ventas al inicio del año 2014 para aumentar su eficiencia comercial y de operaciones, mejorando su desempeño y alcanzando niveles superiores de satisfacción al cliente.
3. Para la eficiente gestión de la Administración de ventas se recomienda contar con personas, recursos, infraestructura física y tecnológica adecuada, para esto es importante tener en cuenta y utilizar indicadores de gestión adecuados para medir los resultados de estos procesos.
4. Es indispensable que la empresa mantenga informado al personal de los cambios incorporados así como el seguimiento en la implementación pues esto les generará mayores oportunidades de sostenibilidad en el mercado. Se considera al área de ADV impulsor de la competitividad ya que sus resultados crean valor para la empresa a través de la buena gestión de sus clientes internos.

CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de la Cadena de Suministro, Por BALLOU, Ronald H.: Ed. Pearson Prentice Hall, quinta edición, México.
- DANIELS, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2010): Globalización y Negocios Internacionales. En Negocios Internacionales: ambientes y operaciones (pp.2-4). (12ª ed.) México, DF: Pearson Educación.
- Hammer y Champy. Reengineering the Corporation (1993).
- Hernández, R.; Fernández C. y Baptista, Pilar (2006) Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hedman y Kalling, Business Models and the Theory of the Firm, 2002.
- Jacob y David. (2010). Cadena de suministros: Guía para una Gestión Exitosa. Lima, The Economist; Lupa Solutions. 253 p. Tít. orig.: The economist guide to supply chain management.
- Kenneth y Jane Laudon (2004) Sistemas de información gerencial. 8ª edición. México D. F. México. Pearson
- Laudon, K. & Laudon, J. (2004) Sistemas de Información Gerencial. 8ª ed. México: Pearson - Prentice Hall
- Mabert, V. Ashok, S. y Venketaramanan (2000). Enterprise resource planning Surrey on U. S. firms, Production and inventory management journal.
- Markus y Tanis, Enterprise resource planning: multisite ERP implementations, 2000.
- Meljem E. S., (2008) Evolución de la Oficina del Director Financiero, entrevista con Miguel Acosta Patoni del SAP. Contaduría Pública, 425, 6 – 9
- Mora, Luis Anibal. (2008). Indicadores de la Gestión Lógica. KPI. Los indicadores clave del desempeño logístico.
- Mora, Luis Anibal. (2008). Indicadores de la Gestión Lógica. KPI. Los indicadores clave del desempeño logístico.
- Rangelov, S.Y. López Gómez, Reingeniería de procesos 2000, España.
- SCHROEDER. Roger: Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos: McGraw Hill, Interamericana Editores. S.A. de C.V. 2005.
- Steven Nahmias production & operations analysis 6th edición MCGraw-Hill New York 2009.

- Price Waterhouse Coopers, Informe Global Reporting Initiative, 2002.
- Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, de Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 6.
- Dirección de Marketing, Duodécima Edición, de Kotler Philip y Keller Lane Kevin, Paerson Educación, 2006, Pág. 5.
- American Marketing Association (A.M.A.), obtenido en Diciembre 2009, de la Página Web:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M
- The Chartered Institute of Marketing, obtenido en Diciembre 2009, Página Web:
<http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>
- Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, de Allan L. Reid, 3era Edición, Editorial Diana, año 1980, Pág. 54.
- Informe situación automotriz Perú 2013, noviembre 2013. Página Web:
www.bbvaresearch.com,
- Informes de prensa, Créditos vehiculares, Octubre 2013. Página Web:
www.asbanc.pe.

CAPITULO VII: ANEXOS

Entrevista aplicada a jefaturas y gerencias.

Se procedió a tomar la entrevista de entre 10 a 20 minutos a cada jefatura y gerencia para lo cual durante la conversación busco contestar las siguientes preguntas:

1. Indique el área a la que pertenece y responda lo más adecuado posible: ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en esta área?

2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?, en caso de no contar con algún procedimiento que avale alguna o algunas de las actividades indíquelo.

3. ¿Cómo se están haciendo tales actividades, funciones y/o procesos?

4. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad, función y/o proceso?

5. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos? (con enfoque a proceso no a personas).

6. ¿En qué actividades, funciones y/o procesos no se cumple con la meta de eficiencia y eficacia?, y Señale el ¿Por qué?

7. ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas y procedimientos?

8. ¿Cuáles elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus actividades, funciones y/o procesos?

9. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?

10. ¿Qué herramientas informáticas, bases de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.

Encuesta aplicada al personal Administrativo, operativo y Vendedores.

Por favor a continuación, señale su consideración de acuerdo a los siguientes aspectos:

División del trabajo administrativo

- A. La Empresa cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a Jefatura.
- B. La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma Jefatura, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados.
- C. Si Jefatura no está, no se toman decisiones.

Flujo de información

- A. Es el oportuno, no existe desperdicios, demoras, ni duplicación.
- B. La mayor parte de la información no circula con la rapidez esperada, existe duplicación de procesos.
- C. La información tiene demora, no hay coordinación.

Estructura organizacional

- A. Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa.
- B. Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- C. No existe.

Control gerencial

- A. Existe un sistema de control gerencial funcionando.
- B. El sistema de control existe pero no se aplica adecuadamente.
- C. No existe, se improvisa.

Imagen de la empresa

- A. La empresa tiene una buena imagen en el entorno en el que se desenvuelve.
- B. La empresa tiene una imagen regular.
- C. La empresa tiene una imagen negativa en el entorno.

Reportes a Gerencia

- A. Se presentan los reportes en la fecha acordada.
- B. Los reportes son enviados incompletos.
- C. Los reportes se entregan después de la fecha.

Administración

- A. La Jefatura de la empresa ha contribuido a la conducción de la misma.
- B. La Jefatura de la empresa no tiene los conocimientos y habilidades para conducirla.
- C. Nadie asume esta función.

Relaciones con el área comercial

- A. Son las debidas, siempre hay descoordinación.
- B. Las relaciones son distanciadas, falta coordinación.
- C. No existen buenas relaciones, ni coordinación.

Dinámica de ventas

- A. Sus ventas han crecido.
- B. Sus ventas se mantienen.
- C. Sus ventas vienen decreciendo.

Canales

- A. Tiene vendedores o puntos de venta propios distintos al establecimiento central.
- B. Se da preferencia a los canales propios que a concesionarios.
- C. No existe prioridad de atención a ventas por parte del área administrativa.

Eficiencia

- A. La empresa hace un buen uso de los recursos
- B. La empresa hace un uso normal de los recursos.
- B. La empresa no hace un buen uso de los recursos.

Procedimientos

- A. La empresa mejora sus procedimientos cuando son necesarios.
- B. Casi siempre se ajustan los procesos para “salvar la situación” sin un análisis previo.
- C. Se cambia los procesos al mínimo cambio de condiciones.

Personal

- A. El personal tiene capacidad de innovar.
- B. El personal a pesar de que quieren participar activamente en todas las labores de la empresa.
- C. No se les subministra el espacio adecuado ni se les estimula.

Para las siguientes preguntas marcar “Si” o “No” en caso corresponda:

| Preguntas | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Cree usted necesario realizar la reingeniería al proceso administrativo de nuestra empresa? | | |
| ¿Estaría usted de acuerdo en participar de los cambios al proceso administrativo de nuestra empresa? | | |
| ¿Cree usted que beneficiara a la empresa aplicar el rediseño al proceso ADV? | | |
| ¿En que departamento cree es más necesario este rediseño? | | |
| ADV | | |
| Ventas | | |
| Operaciones | | |
| ¿Cree usted que ADV debe centralizar la información y toma de decisiones del proceso core del negocio? | | |
| ¿Cree usted que ADV debe compartir información online del status de unidades? | | |
| ¿Las coordinaciones de entrega de unidades deben ser a través de ADV? | | |

Reportes de ventas.

En una situación normal

| Cliente | N. Vta. | Factura | Fecha de Cancelación | Fecha Programación | Fecha de Entrega | Dias demora | Forma de Pago |
|----------------------------------|--------------|------------|----------------------|--------------------|------------------|-------------|---------------------|
| JUILLEN VIDAL | N.VTA. 10415 | B/001-4686 | 14/03/2013 | 03/04/2013 | 03/04/2013 | 20 | CREDITO CONTINENTAL |
| IN CRUZ S.A.C. | N.VTA. 10404 | F/001-6339 | 12/03/2013 | 27/03/2013 | 01/04/2013 | 20 | CONTADO |
| GRADO MASIAS DE CASTILLO | N.VTA. 10414 | B/001-4691 | 19/03/2013 | 05/04/2013 | 08/04/2013 | 20 | CREDITO INTERBANK |
| BONICELLI ZEGARRA DE QUINTANA | N.VTA. 10456 | B/001-4712 | 22/03/2013 | 11/04/2013 | 11/04/2013 | 20 | CONTADO |
| BO GONZALES MEJIA / ELNA SUSANA | N.VTA. 10486 | F/001-6375 | 26/03/2013 | 12/04/2013 | 15/04/2013 | 20 | CONTADO |
| BITO DEL PERU / FRANCOIS MARTIN | N.VTA. 10520 | B/001-4745 | 27/03/2013 | 15/04/2013 | 16/04/2013 | 20 | CREDITO BCP |
| BO CASTAÑEDA VARGAS | N.VTA. 10548 | F/001-6403 | 11/04/2013 | 29/04/2013 | 30/04/2013 | 19 | LEASING BCP |
| CONTINENTAL / ALEXANDER HOFBAUER | N.VTA. 10393 | B/001-4684 | 08/03/2013 | 27/03/2013 | 27/03/2013 | 19 | FORUM |
| BE UCULMANA SUAREZ | N.VTA. 10393 | F/001-6330 | 26/04/2013 | 15/05/2013 | 15/05/2013 | 19 | LEASING CONTINENTAL |
| CASTRO LEVY | N.VTA. 10421 | B/001-4693 | 14/03/2013 | 01/04/2013 | 02/04/2013 | 19 | CONTADO |
| RO CABRERA FINOCETTI | N.VTA. 10427 | B/001-4696 | 22/03/2013 | 09/04/2013 | 10/04/2013 | 19 | CREDITO BCP |
| TORRES | N.VTA. 10466 | B/001-4713 | 23/03/2013 | 10/04/2013 | 11/04/2013 | 19 | CONTADO |
| ZEVALLOS BARCELLI | N.VTA. 10480 | B/001-4723 | 27/03/2013 | 12/04/2013 | 15/04/2013 | 19 | CREDITO BCP |
| TO VILLAMONTE LOPEZ | N.VTA. 10491 | B/001-4728 | 31/03/2013 | 16/04/2013 | 18/04/2013 | 18 | CREDITO BCP |
| SILVA BURGA / JOSE LUIS ALVARO | N.VTA. 10426 | B/001-4699 | 19/03/2013 | 04/04/2013 | 05/04/2013 | 17 | CREDITO BCP |
| RO E.I.R.L. / FRANCISCO PAOLINI | N.VTA. 10444 | B/001-4710 | 26/03/2013 | 11/04/2013 | 12/04/2013 | 17 | CREDITO BCP |
| GUILLERMO RUIZ VIER | N.VTA. 10484 | F/001-6374 | 26/03/2013 | 11/04/2013 | 12/04/2013 | 17 | CREDITO BCP |
| ZAPATA ALCAZAR / GUILLERMO | N.VTA. 10478 | F/001-6376 | 13/04/2013 | 29/04/2013 | 30/04/2013 | 17 | CREDITO BCP |
| SANCHEZ S.A.C. | N.VTA. 10521 | B/001-4746 | 31/03/2013 | 15/04/2013 | 17/04/2013 | 17 | CREDITO BCP |
| MALPARTIDA / JANETH PAOLA | N.VTA. 10494 | F/001-6380 | 30/03/2013 | 15/04/2013 | 16/04/2013 | 17 | CONTADO |
| GARAY NAKAMURA | N.VTA. 10431 | B/001-4698 | 11/03/2013 | 27/03/2013 | 27/03/2013 | 16 | CONTADO |
| | N.VTA. 10467 | F/001-4714 | 31/03/2013 | 15/04/2013 | 16/04/2013 | 16 | CREDITO BCP |

En situaciones críticas

| Cliente | N. Vta. | Factura | Fecha de Cancelación | Fecha Programación | Fecha de Entrega | dias demo | Forma de Pago | Observaciones - Regalos |
|------------------------------------|--------------|------------|----------------------|--------------------|------------------|-----------|---------------------|-------------------------|
| ITHA ADRIANA MARIA DE LA TORRE | N.VTA. 11094 | B/001-5073 | 12/08/2013 | 29/08/2013 | 12/09/2013 | 31 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| MARIA SALAS BRAYSON / DIEGO JORDAN | N.VTA. 11121 | B/001-5100 | 21/08/2013 | 11/09/2013 | 21/09/2013 | 31 | CREDITO INTERBANK | Mantenimiento 15,000 kr |
| BERTO CARLOS DE LA TORRE DEL CAJON | N.VTA. 11136 | B/001-5103 | 29/08/2013 | 13/09/2013 | 28/09/2013 | 30 | CREDITO SCOTIABANK | Mantenimiento 15,000 kr |
| NICA ELVIRA VELA SANTOS | N.VTA. 11236 | B/001-5156 | 01/09/2013 | 16/09/2013 | 01/10/2013 | 30 | CREDITO INTERBANK | |
| IER MARTIN POGGI CAMPODONICO | N.VTA. 11081 | B/001-5070 | 08/08/2013 | 26/08/2013 | 06/09/2013 | 29 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| IA IBARGUREN ALBIN | N.VTA. 11116 | B/001-5093 | 29/08/2013 | 18/09/2013 | 27/09/2013 | 29 | CREDITO SCOTIABANK | Mantenimiento 15,000 kr |
| CO ANTONIO VANNI ALVA QUEIROLO | N.VTA. 11195 | B/001-5125 | 27/08/2013 | 13/09/2013 | 25/09/2013 | 29 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| BERTO JOSE ANTONIO CHAVEZ DELGADO | N.VTA. 11188 | B/001-5121 | 16/08/2013 | 09/09/2013 | 13/09/2013 | 28 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| IE MARTIN FIGALLO TUDELA | N.VTA. 11119 | B/001-5101 | 19/08/2013 | 09/09/2013 | 16/09/2013 | 28 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| VIO JHUNIOR ALATRISTA TAYPE | N.VTA. 11142 | B/001-5105 | 21/08/2013 | 11/09/2013 | 18/09/2013 | 28 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| N JULIO GUTIERREZ RODRIGUEZ | N.VTA. 11144 | B/001-5107 | 21/08/2013 | 12/09/2013 | 18/09/2013 | 28 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| ICY GIULIANA GAMARRA VASQUEZ | N.VTA. 11143 | B/001-5106 | 21/08/2013 | 10/09/2013 | 18/09/2013 | 28 | CREDITO INTERBANK | |
| TOR GABRIEL BOUCHER GANDARILLA | N.VTA. 11191 | B/001-5129 | 29/08/2013 | 16/09/2013 | 26/09/2013 | 28 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| IQUE GUSTAVO PEREZ ALVISTUR | N.VTA. 11166 | B/001-5110 | 24/08/2013 | 11/09/2013 | 20/09/2013 | 27 | CONTADO | |
| ELA VASQUEZ DE VELASCO JIMENEZ | N.VTA. 11200 | B/001-5128 | 29/08/2013 | 16/09/2013 | 25/09/2013 | 27 | CREDITO BCP | Mantenimiento 15,000 kr |
| JUSTO ERNESTO FIGARI GONZALES | N.VTA. 11214 | B/001-5140 | 14/09/2013 | 30/09/2013 | 11/10/2013 | 27 | CREDITO BCP | |
| OTIABANK PERU S.A.A. / INDUSTRIAS | N.VTA. 11232 | F/001-6691 | 06/09/2013 | 23/09/2013 | 03/10/2013 | 27 | LEASING SCOTIABANK | Mantenimiento 15,000 kr |
| LOS MIGUEL GAGLIARDI FREUNDT | N.VTA. 11067 | B/001-5064 | 15/08/2013 | 29/08/2013 | 10/09/2013 | 26 | CREDITO FORUM | Mantenimiento 15,000 kr |
| NCISCO ADOLFO CORBETTO OYAGUI | N.VTA. 11110 | B/001-5081 | 19/08/2013 | 04/09/2013 | 14/09/2013 | 26 | CREDITO BCP | Mantenimiento 15,000 kr |
| S MIGUEL DIAZ DONAYRE | N.VTA. 11177 | F/001-6683 | 19/08/2013 | 09/09/2013 | 14/09/2013 | 26 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |
| RO LUIS ESPINOZA ROSADO | N.VTA. 11163 | B/001-5109 | 23/08/2013 | 11/09/2013 | 18/09/2013 | 26 | CONTADO | |
| NNA TIZIANA TORRINGHI DONATI | N.VTA. 11229 | B/001-5149 | 29/08/2013 | 16/09/2013 | 24/09/2013 | 26 | CONTADO | |
| NK RENZO RUIZ VEGA | N.VTA. 11075 | B/001-5065 | 07/08/2013 | 26/08/2013 | 01/09/2013 | 25 | CREDITO BCP | Mantenimiento 15,000 kr |
| CO ANTONIO SERNAQUE RUIZ | N.VTA. 11124 | B/001-5090 | 20/08/2013 | 10/09/2013 | 14/09/2013 | 25 | CREDITO BCP | Mantenimiento 15,000 kr |
| WZALO FERRERO DIEZ CANSECO | N.VTA. 11125 | B/001-5091 | 23/08/2013 | 10/09/2013 | 17/09/2013 | 25 | CREDITO SCOTIABANK | |
| IER VICTORIANO CHAVEZ DIAZ | N.VTA. 11123 | B/001-5089 | 20/08/2013 | 11/09/2013 | 14/09/2013 | 25 | CREDITO CONTINENTAL | |
| IA RODRIGUEZ UGARTE | N.VTA. 11131 | B/001-5099 | 19/08/2013 | 04/09/2013 | 13/09/2013 | 25 | CONTADO | |
| NANDO MANUEL VELARDE LUQUE | N.VTA. 11126 | B/001-5094 | 23/08/2013 | 11/09/2013 | 17/09/2013 | 25 | CREDITO CONTINENTAL | |
| IA MARTA DEL ROSARIO ARANGO GARDIN | N.VTA. 11171 | B/001-5114 | 27/08/2013 | 11/09/2013 | 21/09/2013 | 25 | CONTADO | Mantenimiento 15,000 kr |