

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE A
NIVEL DE VENTA Y POST VENTA DE VEHÍCULOS Y SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A, DE LA CIUDAD DE
TRUJILLO EN EL AÑO 2015.**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORAS:

Br. Alvarado Vargas, Jessica Katherine

Br. Julca Valdivieso, Indira Gandhi

ASESOR:

Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador

Trujillo-Perú

2015

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

Es grato dirigirnos a Ustedes, para someter a vuestro elevado criterio y veredicto nuestro informe final de investigación titulado "**PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE A NIVEL DE VENTA Y POST VENTA DE VEHÍCULOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2015**", el que tiene por finalidad obtener el título profesional de Administradoras de Empresas.

Esta investigación está motivada por nuestro interés de utilizar nuestra formación en el ámbito de la administración de negocios, aplicando las teorías aprendidas y proyectarlas sobre la gestión de una importante organización empresarial como es AUTONORT TRUJILLO S.A

Trujillo, junio del 2015

Atentamente;

Br. Alvarado Vargas, Jessica Katherine

Br. Julca Valdivieso, Indira Gandhi

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos e iluminarnos en nuestro caminar a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser parte de nuestra fortaleza en cada momento, por brindarnos una vida llena de retos, alegrías, aprendizajes, experiencias y sobre todo porque hicimos realidad este sueño anhelado.

A nuestros padres, por su dedicación para sacarnos adelanté, brindarnos su apoyo incondicional, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega. Gran parte es gracias a ustedes, por inculcarnos a caminar por el buen camino, porque estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

Agradecerles a nuestros queridos hermanos. Por el gran soporte brindado, por las bases de responsabilidad y deseos de superación y de creer en nosotras. Este logro es también suyo.

Un agradeciendo especial a nuestro asesor Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador, por todos sus conocimientos, por su manera de enseñar, su persistencia, su paciencia, por su apoyo. Nos han permitido tener una motivación fundamental para nuestra formación académica.

A nuestra distinguida UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, por brindarnos todos los conocimientos y oportunidades otorgados, asimismo a todos nuestros docentes que nos brindaron su comprensión, para seguir adelante.

Las autoras.

Dedicatoria

*Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres.
A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy,
cuidándome y dándome fortaleza para continuar,
a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado
por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.
Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba
sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.
Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con toda mi vida.*

Indira Gandhi Julca Valdivieso

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico con todo el amor a Dios, quién supo guiarme en cada momento y andar por el buen camino, cuidándome y brindándome las fuerzas en cada momento dificultoso para seguir adelante y no desmayar.

A mis padres por la entrega y soporte en todo momento de mi vida, por el amor incondicional y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, ya que gracias a ellos soy lo que soy. Me han entregado valores y principios. Mi carácter, mi empeño y perseverancia, es gracias a ustedes.

A mis estimados hermanos por estar siempre presentes, en cada etapa de mi vida, por sus palabras de aliento, por su aporte en esta meta, gracias por acompañarme, los amo

Jessica Katherine Alvarado Vargas.

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el impacto que tendrá un plan de mejora, para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta, en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A en Trujillo. Para ello se observó y estudiaron los procesos de venta y post venta a través de la observación, entrevistas a sus funcionarios, encuestas a sus colaboradores y clientes.

Se pudo observar que la empresa enfrenta un panorama adverso para el año 2015 por hallarse en torno de una recesión económica en el Perú, que llevará a una reducción del 5% de las ventas en el rubro automotriz en el Perú. Las debilidades en su fuerza de ventas se deben principalmente a las dificultades que encuentran su personal de ventas para cerrar sus operaciones y concluir una venta, obteniendo una baja tasa de cierre mes a mes, la misma que registra una tendencia decreciente desde el año 2013 a la fecha. Esta situación se debe a que presenta algunos cuellos de botella en procesos vitales de la venta y post venta como son la entrega de los vehículos, la dificultad para mostrarlos en la oferta de los mismos, la demora en los procesos de mantenimiento de los vehículos vendidos.

La forma de corregirlos es mediante la aplicación de un plan de mejora que involucra tomar acuerdos con otros concesionarios y proveedores, la sofisticación de su técnica de exhibir sus vehículos, la capacitación de su fuerza de ventas para incrementar su capacidad de liderazgo en la relación comercial con sus clientes, la mejor evaluación de sus clientes para reconocer sus yerros. La aplicación de dicho plan involucra un costo de 372 mil soles anuales, con un impacto de mejora en la tasa de cierre alrededor del 23%, incrementándose de 10% a 12,15% y un incremento de su utilidad neta superior a los 5,6 millones de soles anuales, es decir un 15,10% superior al esperado de no aplicar el plan propuesto.

PALABRAS CLAVE: Plan de mejora; Proceso de atención al cliente; Sector automotriz.

Abstract

This research aimed to determine the impact an improvement plan to optimize the customer service level sales and after sales in profitability AUTONORT TRUJILLO SA in Trujillo. For it was observed and studied the sales process and post sale through observation, interviews with officials, surveys its employees and customers.

It was observed that the company faces an adverse outlook for 2015 for being in a recession around in Peru, leading to a reduction of 5% of sales in the automotive category in Peru. Weaknesses in its sales force are mainly due to the difficulties encountered his sales staff to close operations and conclude a sale, getting a low rate of closure month, the same as recorded a downward trend since 2013 the date. This is due to having some bottlenecks in vital processes of sales and after sales such as delivery vehicles, the difficulty for display in the supply thereof, the delay in the processes of maintenance of vehicles sold.

The correct way is through the implementation of an improvement plan that involves making agreements with other dealers and suppliers, the sophistication of their technique to display their vehicles, the training of its sales force to increase its leadership in the business relationship with its customers, the best assessment of its customers to recognize their mistakes. The implementation of that plan involves a cost of 372 thousand suns per year, with an impact of improved closure rate around 23%, increasing from 10% to 12.15% and net profit increased more than 5, 6 million soles a year, ie 15.10% higher than expected not to implement the proposed plan.

KEYWORDS: Improvement Plan; Customer process; Automotive sector..

ÍNDICE

Presentación	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del problema	6
1.1.3. Antecedentes del problema	6
1.1.4. Justificación.....	10
1.2. Hipótesis	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Marco Teórico.....	12
1.4.1. Planes de mejora de la calidad	12
1.4.2. La atención al cliente	30
1.4.3. La rentabilidad en el sector comercial automotriz	32
1.4.4. El círculo de la calidad total	36
1.4.5. Venta y Post venta	37
1.5. Marco Conceptual.....	38
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	
2.1. Material.....	42
2.1.1. Población	42
2.1.2. Marco de muestreo	42
2.1.3. Unidad de análisis.....	42
2.1.4. Muestra.....	42
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	43

2.2. Procedimientos	45
2.2.1. Diseño de contrastación.....	45
2.2.2. Procedimiento de contratación.....	45
2.2.3. Análisis y operacionalización de variables	46
2.2.4. Procesamiento y análisis de datos.....	47
III. Análisis situacional del mercado automotriz y de la empresa	
3.1. Análisis situacional de Autonort Trujillo S.A	49
A) Situación del Mercado.....	49
B) El Sector Automotriz.....	50
C) Aspectos Internos de la Empresa.....	55
C1 Aspectos Generales de la Empresa.....	55
a) Reseña Histórica	55
b) Aspectos organizacionales	56
c) Aspectos comerciales de la empresa.....	62
D) Proceso de Atención a Nivel Venta y Post Venta.....	65
IV: Presentación y Discusión de Resultados	
4.1. Resumen de entrevistas a funcionarios de Autonort Trujillo S.A, 2015	80
4.2. Resultado de la encuesta para valorar la calidad de la atención al cliente en Autonort Trujillo S.A según la percepción de los clientes	81
4.2.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta según los clientes.....	82
4.2.2 Evaluación de la calidad del proceso de post-venta	91
4.3. Encuesta para valorar la calidad de la atención al cliente en Autonort Trujillo S.A según la percepción de los colaboradores	100
4.3.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta	100
4.3.2. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta	112
4.4. Resumen de evaluación de niveles de calidad de venta y post venta entre clientes y colaboradores	125

4.4.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta	125
4.4.2. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta	127
4.5. Tasa de cierre obtenida durante 28 meses consecutivos.....	129
4.6. Resultados operativos de Autonort Trujillo S.A durante el periodo 2014	131
4.6.1. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta	131
V: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE A NIVEL DE VENTA Y POST VENTA	
5.1. FACTORES DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	143
5.2. Alternativas de solución a las principales deficiencias observadas....	145
5.2.1. Alternativas para minimizar las principales deficiencias observadas en el proceso de venta y el cuello de botella o su impacto en la decisión del cliente:.....	145
5.2.2. Alternativas para minimizar las principales deficiencias observadas y el cuello de botella en el proceso de post- venta o su impacto en la decisión del cliente:.....	146
Discusión de Resultados.....	153
Conclusiones.....	157
Recomendaciones	159
Referencias bibliográficas	160
ANEXOS	
ANEXO 01: ENCUESTA PARA VALORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN AUTONORT TRUJILLO S.A.....	163
ANEXO 02: ENCUESTA A COLABORADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA	164
ANEXO 03: GUIA DE ENTREVISTA	167

LISTA DE TABLAS

Tabla 01: Determinación de la población de clientes	42
Tabla 02: Determinación de la muestra de clientes	43
Tabla 03: Operacionalización de las variables plan de mejora y rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.....	46
Tabla 04: Habilidades promovidas para el cierre de operaciones comerciales según Toyota	66
Tabla 05: Resumen de entrevistas a funcionarios de la empresa Autonort Trujillo S.A según guía de entrevista, 2015.....	80
Tabla 06: Año en que compró su auto el cliente	81
Tabla 07: Respuestas de encuestados a la pregunta: Recibió suficiente información para tomar una buena decisión de compra en Autonort Trujillo S.A	82
Tabla 08: Respuestas de encuestados a la pregunta: Diría usted que la venta hecha a usted está bien orientada.....	83
Tabla 09: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas.....	84
Tabla 10: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra	85
Tabla 11: Respuestas de encuestados a la pregunta: Podrían brindarle una mejor atención en AUTONORT TRUJILLO S.A	86
Tabla 12: Respuestas de encuestados a la pregunta: Recibió usted indicaciones suficientes para el uso de su vehículo	87
Tabla 13: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se sintió usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A.....	88
Tabla 14: Respuestas de encuestados a la pregunta: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesaron por su compra	89
Tabla 15: Respuestas de encuestados a la pregunta: El servicio y trato en Autonort Trujillo S.A durante la compra de su vehículo fueron muy buenos.....	90

Tabla 16: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se siente atendido, aun después de haber adquirido su vehículo.....	91
Tabla 17: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo.....	92
Tabla 18: Respuestas de encuestados a la pregunta: El servicio de mantenimiento es de buena calidad.....	93
Tabla 19: Respuestas de encuestados a la pregunta: No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo.....	94
Tabla 20: Respuestas de encuestados a la pregunta: Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra	95
Tabla 21: Respuestas de encuestados a la pregunta: Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo	96
Tabla 22: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal que le atiende en Autonort Trujillo S.A es muy calificado	97
Tabla 23: Respuestas de encuestados a la pregunta: La calidad del servicio recibido es muy buena	98
Tabla 24: Respuestas de encuestados a la pregunta: La atención post venta es de muy buena calidad.....	99
Tabla 25: Respuestas de encuestados a la pregunta: Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes	100
Tabla 26: Respuestas de encuestados a la pregunta: Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad	101
Tabla 27: Respuestas de encuestados a la pregunta: Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas	102
Tabla 28: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes.....	103
Tabla 29: Respuestas de encuestados a la pregunta: El precio pagado por los vehículos es totalmente justo y adecuado en la empresa	104
Tabla 30: Respuestas de encuestados a la pregunta: El producto que vende es de buena calidad	105
Tabla 31: Respuestas de encuestados a la pregunta: Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente.....	106

Tabla 32: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A.....	107
Tabla 33: Respuestas de encuestados a la pregunta: Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A.....	108
Tabla 34: Respuestas de encuestados a la pregunta: Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A.....	109
Tabla 35: Respuestas de encuestados a la pregunta: El vehículo vendido tiene todas las comodidades que requieren los clientes.....	110
Tabla 36: Respuestas de encuestados a la pregunta: Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados.....	111
Tabla 37: Respuestas de encuestados a la pregunta: Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo.....	112
Tabla 38: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes.....	113
Tabla 39: Respuestas de encuestados a la pregunta: Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes.....	114
Tabla 40: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes.....	115
Tabla 41: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta.....	116
Tabla 42: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera.....	117
Tabla 43: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera.....	118
Tabla 44: Respuestas de encuestados a la pregunta: Ofrecen el cambio del vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes.....	119
Tabla 45: Respuestas de encuestados a la pregunta: Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes.....	120
Tabla 46: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos.....	121

Tabla 47: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente	122
Tabla 48: Respuestas de encuestados a la pregunta: Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente	123
Tabla 49: Respuestas de encuestados a la pregunta: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes	124
Tabla 50: Percepción de la calidad de la venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A	125
Tabla 51: Percepción de la calidad de la venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A	126
Tabla 52: Percepción de la calidad de la post-venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A	127
Tabla 53: Percepción de la calidad de la post-venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A	128
Tabla 54: Evolución de la tasa de cierre	129
Tabla 55: Cálculo de la utilidad neta para el año 2014 (SIN PROPUESTA)	131
Tabla 56: Cálculo de la utilidad neta para el año 2015 (SIN PROPUESTA)	132
Tabla 57: Cálculo de la utilidad neta para el año 2014 (CON PROPUESTA)	136
Tabla 58: Cálculo de la utilidad neta para el año 2015 (CON PROPUESTA)	136
Tabla 59: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de venta	145
Tabla 60: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de post-venta.....	146
Tabla 61: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de ventas.....	147
Tabla 62: Lineamiento y características básicas del plan de mejora	148

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Evolución de la marca Toyota en el mercado regional	54
FIGURA 02: Porcentaje en ventas de autos Toyota con otras marcas en La Libertad, 2008-2014	55
FIGURA 03: ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL	61
FIGURA 04: Año en que compró su auto el cliente.....	81
FIGURA 05: Recibió suficiente información para tomar una buena decisión de compra en Autonort Trujillo S.A	82
FIGURA 06: Diría usted que la venta hecha a usted está bien orientada	83
FIGURA 07: El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas	84
FIGURA 08: Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra	85
FIGURA 09: Podrían brindarle una mejor atención en AUTONORT TRUJILLO S.A	86
FIGURA 10: Recibió usted indicaciones suficientes para el uso de su vehículo.....	87
FIGURA 11: Se sintió usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A	88
FIGURA 12: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesaron por su compra	89
FIGURA 13: El servicio y trato en Autonort Trujillo S.A durante la compra de su vehículo fueron muy buenos	90
FIGURA 14: Se siente atendido, aun después de haber adquirido su vehículo.....	91
FIGURA 15: Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo.....	92
FIGURA 16: El servicio de mantenimiento es de buena calidad	93
FIGURA 17: No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo.....	94
FIGURA 18: Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra	95

FIGURA 19: Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo	96
FIGURA 20: El personal que le atiende en Autonort Trujillo S.A es muy calificado	97
FIGURA 21: La calidad del servicio recibido es muy buena	98
FIGURA 22: La atención post venta es de muy buena calidad	99
FIGURA 23: Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes.....	100
FIGURA 25: Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas.....	101
FIGURA 24: Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad	102
FIGURA 26: El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes	103
FIGURA 27: El precio pagado por los vehículos es totalmente justo y adecuado en la empresa.....	104
FIGURA 28: El producto que vende es de buena calidad.....	105
FIGURA 29: Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente	106
FIGURA 30: Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A	107
FIGURA 31: Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A	108
FIGURA 32: Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A	109
FIGURA 33: El vehículo vendido tiene todas las comodidades que requieren los clientes	110
FIGURA 34: Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados	111
FIGURA 35: Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo.....	112
FIGURA 36: El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes	113

FIGURA 37: Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes.....	114
FIGURA 38: Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes.....	115
FIGURA 39: Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta	116
FIGURA 40: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera	117
FIGURA 41: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera	118
FIGURA 42: Ofrecen el cambio del vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes	119
FIGURA 43: Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes	120
FIGURA 44: Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos	121
FIGURA 45: Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente.....	122
FIGURA 46: Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente	123
FIGURA 47: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes	124
FIGURA 48: Percepción de la calidad de la venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A.....	125
FIGURA 49: Percepción de la calidad de la venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A	126
FIGURA 50: Percepción de la calidad de la post-venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A.....	127
FIGURA 51: Percepción de la calidad de la post-venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A	128
FIGURA 52: Evolución o tendencia de la tasa de cierre 2013-2015	130

LISTA DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 01: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A.....	67
DIAGRAMA 02: FLUJO INICIAL - PROCESO DE VENTA (AUTONORT TRUJILLO S.A).....	70
DIAGRAMA 03: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE POST-VENTA DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A	73
DIAGRAMA 04: FLUJO INICIAL - PROCESO DE POST VENTA (Autonort Trujillo S.A).....	76

I: INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

La comercialización de automóviles es una de las actividades más competitivas y sofisticadas en el mundo, debido al elevado costo de las unidades en venta y la diversidad de marcas que existen en el mercado internacional. Dentro del rubro de comercio, la compra-venta de automóviles es una de las actividades más rentables y de mayor rotación por la cantidad de clientes y el reducido número de puntos de venta de estos artículos. Según la Organización mundial de comercio (OMC), la presencia de marcas de sofisticado y creciente prestigio así como la necesidad y el interés de los usuarios de tener el último modelo, hacen de este mercado uno muy competitivo y dinámico, siendo la actividad de intercambio tecnológico y la movilidad de grandes lotes de producción entre países una de las características más marcadas de este mercado (OMC, 2013).

Los niveles de recesión más críticos de la economía mundial registrados en el 2008-2009 no han logrado reducir el ímpetu de este mercado y la creciente necesidad de vehículos, de la mano con las modas y el uso de sofisticados vehículos han seguido creciendo sostenidamente. Aun situaciones como la fuerte crisis de la japonesa Toyota con una serie completa de producción no han servido sino para acrecentar el interés por vehículos de más calidad.

La rentabilidad de los negocios de esta naturaleza se basa en la rotación, de la cual dependen las utilidades de un monto dado de inversión. Lograr que los clientes que cambian auto año a año y/o con cierta frecuencia, sean fieles seguidores de una marca y tienda es también todo un reto, ya que la competencia está

bombardeando de manera directa a estos potenciales clientes con el objeto de atraerlos a sus carteras. De manera indirecta, pero importante para esta rentabilidad es la mejora de la economía peruana en los últimos 20 años, que ya estabilizada y creciente de manera continuada y sostenida, ha generado condiciones para que muchos ciudadanos puedan cambiar cada año sus vehículos e inclusive puedan tener 2 o más coches.

Sostenerse y crecer en el rubro demanda una alta especialización así como una eficaz gestión en la venta y post venta (Ávila, M., 2014). De la primera depende la colocación y de la segunda que el cliente sea un asiduo y fiel demandante para compras posteriores. En cada ciudad existen muy pocas tiendas comercializadoras de automóviles debido a que éstas suelen distribuir una variada gama de marcas, modelos y tipos. En el Perú existen una decena de comercios de importancia dedicados a la venta de automotores nuevos, entre las que citaremos INTERAMERICANA, AUTONORT, MOTORSHOW, como las cadenas más importantes comercializadoras de nuestro país.

La organización AUTONORT TRUJILLO S.A., ha venido creciendo de manera significativa en sus ventas a lo largo de los años 2004 al 2011 de manera sostenida. Su desarrollo que al inicio parecía esquivo con tasas inferiores al 5% cada año, se volvieron altas en poco tiempo, a los 5 años de instalada en Trujillo logró tasas superiores al 18% anual de crecimiento. Según sus propias memorias del 2010, esta organización esperaba que la filial de Trujillo fuera la estrella durante el quinquenio 2010-2015, lo cual no pudo llegar a ser.

Sin embargo, en el 2010 se instalaron alternativas comerciales de automóviles como son Motor Show en el Plaza Mall de Trujillo, la

cual viene impulsada con un fuerte apoyo financiero del grupo CENCOSUD, que comercializa casi todas las marcas de vehículos en el mercado peruano. Luego en el 2011 se instaló la empresa DERKO CENTER, con una fuerte presencia de las líneas MAZDA, SUZUKI, y autos importados de fabricación china. Esta situación ha hecho mucho más competitivo el mercado de comercialización de vehículos, lo cual implica que las empresas locales se actualicen y potencian, mejorando su línea de servicios de comercialización buscando resolver una a una sus limitaciones y debilidades, contrarrestando sus amenazas y explotando sus oportunidades así como sus fortalezas con sabiduría. De hecho empresas como INTERAMERICANA ha reafirmado su servicio de comercialización en Trujillo, a partir de implementar tres tiendas estratégicamente instaladas en las zonas de potencial demanda y afirmado su presencia en las diversas marcas que comercializa para competir con la fuerte presencia de empresas de mayor envergadura recientemente instaladas en Trujillo (Cámara de Comercio La Libertad, 2014).

El crédito es uno de los elementos más importantes en la venta de vehículos nuevos y la mayor parte de las marcas se comercializan a créditos con plazos de entre 3 y 5 años o con mecanismos de leasing financiero. También se emplea el sistema del crédito directo del sistema financiero, consistente en solicitar un préstamo para la compra del vehículo sin que éste sea parte de la garantía. Se ha establecido que más del 94% de los vehículos están ligados directa o indirectamente a un crédito y por tanto es importante conocer las capacidades de financiamiento ofrecidas y empleadas en estas operaciones por cada segmento de clientes potenciales, puesto que ello ayudará a seleccionar clientes potenciales con mayor acierto y seguridad.

El crecimiento del mercado de automóviles, que en otras circunstancias habría permitido a la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, incrementar sus ventas en más del 25% cada uno de los últimos 4 años, no ha sido así debido al ingreso de estas nuevas empresas de comercialización de automóviles, el crecimiento de Interamericana y otros competidores menores que han explotado muy bien el fuerte impacto de la presencia de los grandes centros comerciales y el uso potencial del crédito vehicular, reduciendo el crecimiento de la firma AUTONORT a un moderado crecimiento de 3% a 4% (Diario La Industria, Informe económico regional, 2014).

Revisando la situación de la fuerte competitividad que enfrenta la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A se ha observado que ésta organización muestra algunas de sus principales debilidades en los procesos y algunas etapas de atención al cliente como es la post venta, que se tornan muy difíciles y algunos clientes presentan quejas en este sentido. Por ello, se pretende que a partir de una evaluación de los flujogramas de procesos de comercialización a nivel de venta y post venta se logre elaborar una propuesta para mejorar los procesos y por tanto la capacidad de ventas.

Muchos clientes que han adquirido sus vehículos en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, y que cada uno o dos años renuevan sus unidades optan por hacerlo en otras comercializadoras, revelando que hay debilidad en la capacidad de retener y fidelizar al cliente por parte de AUTONORT TRUJILLO S.A.

La investigación se realizó en el contexto de crecimiento expansivo del mercado local de automotores y un fuerte desarrollo del parque automotor. Evaluó la conducta de los clientes de la empresa y su respuesta a las políticas de venta y post venta en el periodo 2014-

2015 y sobre esta base se proyectó las estrategias que debe adoptar la organización para sostener su presencia, mejorar su competitividad e incrementar su cuota del mercado en que participa, incrementando de esta manera su rentabilidad.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Qué impacto tendrá un plan de mejora, para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta, en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, de la ciudad de Trujillo, en el año 2015?

1.1.3. Antecedentes del problema

A nivel internacional se halló que:

Benítez (2014), para la Universidad de Bolívar, en Venezuela, en su tesis de grado para una maestría con mención en gestión estratégica, estudió el “Diseño de un proyecto de mejora continua en las instalaciones de Inversiones La Feria San Félix C.A. en los aspectos de calidad, seguridad y ambiente”, tuvo como principal objetivo diseñar un proyecto de mejora continua en las instalaciones de Inversiones La Feria C.A. en los aspectos de calidad, seguridad y ambiente. El estudio fue realizado por medio de un diseño de tipo No Experimental. Para ello se empleó una investigación descriptiva, proyectiva, y evaluativa realizadas a través de un estudio de campo, obteniendo datos esenciales para el análisis de las eventualidades. El desarrollo de la propuesta radicó en un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la cual fue realizada a través de varias técnicas, tales como los indicadores de gestión, un registro fotográfico de las condiciones en las que se encontraban las instalaciones, diagrama de proceso y recorrido, Ciclo de Deming (PHVA), la metodología de las 5’S, mapa de riesgos, entre otros. Se hizo énfasis en las fallas que se presentaron en las áreas de depósito, descarga de mercancía y

áreas adyacentes a la zona de mezclado de pinturas. Los resultados obtenidos demostraron una disminución considerable en las brechas existentes obteniendo una reducción de 60,8% a 20,8%, se alcanzó un mejor ambiente de trabajo, hábitos de limpieza y mayor seguridad laboral a los a sus trabajadores.

Cedeño, J. (2010), la Universidad Nacional Experimental Politécnica, en Puerto Ordaz, en su tesis de post-grado con mención en Gerencia estrategia, estudió un “Plan de mejora continua para la disminución de las micro-demoras en la línea de Decapado II, adscrita a la Gerencia de Laminación en Caliente de SIDOR, C.A”, utilizó los siete pasos para el proceso de mejora continua en la cual destacan: la selección de problemas, oportunidad de mejora seleccionada, utilización de diagrama Ishikawa para determinación de causas raíces, metas de mejoramiento, diseño y programación de soluciones, implantación de soluciones y establecimiento de garantías. Observó que la cadena de procesos registra cuellos de botella en la gestión generados principalmente por distorsiones en la calidad del servicio ofrecido por el personal, el cual puede ser corregido o rectificado de manera poco costosa y con gran éxito con relativa transparencia y facilidad.

A nivel nacional se encontró que:

Quevedo, J. (2010), para la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis de pregrado para obtener el título de Ingeniero Industrial, estudio el “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos”, con el objetivo de realizar un estudio que permita determinar cuáles son las mejores prácticas y políticas para la gestión de la cadena de suministros de una empresa comercializadora de insumos

químicos, así como el analizar las brechas que existen entre el modelo de trabajo actual y el modelo de trabajo propuesto. En la investigación se evidenció la necesidad de elaborar un plan que permita estimar la demanda futura de los materiales, con la finalidad de alinear el abastecimiento con la demanda, reduciendo así el inventario inmovilizado y la pérdida de ventas por falta de stock; la falta de un control, documentación y estandarización de procesos, además de la carencia de indicadores de desempeño, que ayuden a medir la gestión de la cadena de suministro; la forma en la que el área comercial afecta el desempeño de la cadena de suministro, al no contar con estimados de venta, comprometer unidades no disponibles, modificar los programas de producción, no respetar las unidades de medida de despacho estándares y contar con permisos para la colocación de órdenes de compra. Asimismo se mostró la manera para realizar un adecuado control cíclico de los inventarios, de manera que se eviten incongruencias entre las existencias físicas y lo reflejado en el sistema de información. Se demostró que el modelo de referencia sugerido por el Supply chain council SCOR® puede ser aplicado (teniendo en cuenta la aplicación de cada uno de sus subprocesos, tanto de primer, como de segundo nivel) en la evaluación de la cadena de suministro de una empresa peruana dedicada a la comercialización de insumos químicos.

Arrieta, E. (2012), para la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis de pregrado, para optar el Título de Ingeniero Industrial, investigó una “Propuesta de mejora en un operador logístico: Análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución”, se elaboró una propuesta de mejora en los procesos de un operador logístico, en el que pretende optimizar el traslado de productos dentro de sus zonas de trabajo, utilizar menos tiempo y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño del

personal dentro del centro de distribución logística de la empresa en estudio.

La metodología para el estudio de dichos procesos emplea, en primer término, un diagnóstico de la situación original con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de la operación logística y por consiguiente, conocer sus causas orígenes. Estas causas se transformaron en oportunidades de mejora, de las cuales se formularon diferentes propuestas de solución; sin embargo, se tuvo que recurrir a una evaluación de priorización de estas mejoras con el criterio de realizar en primer lugar las que permitan reducir tiempos y costos de operación. El diagnóstico identificó que la empresa tenía dificultades en todas sus líneas de trabajo, principalmente en la recepción, almacenamiento y preparación de productos. Para poder controlar la operación, tuvo que recurrir a la utilización de horas extras y al reproceso como parte cotidiana de sus actividades. Para el análisis de los problemas se aplicó las herramientas de mejora continua y del estudio de métodos. Se concluyó que existen actividades que demandaban mayor tiempo y costo de lo acordado con el cliente, además, no otorgaban valor agregado al servicio. De las 39 causas de problemas identificadas, se determinaron por prioridad estratégica 10 oportunidades de mejora, de las cuales se concluyó realizar siete propuestas de mejora. La ejecución de las propuestas de mejora generaron un impacto positivo en el desarrollo de las actividades logísticas de la empresa, ya que se logró reducir en promedio: los tiempos de operación en un 80%, los traslados de productos en un 43% y los costos de operación en un 91%. A su vez, permitió el ordenamiento de los flujos logísticos, la redefinición de los acuerdos de nivel de servicio con el cliente en función a su capacidad operativa real, la reducción de las diferencias de inventario en un 77%, la optimización de la generación y captura de información mediante RFID, en la mejoría del desempeño del

personal aplicando la filosofía de trabajo 5'S. Todas estas mejoras han logrado que los servicios brindados cuesten 43% menos respecto a los servicios brindados antes de la mejora.

En el entorno local se halló que:

Bueno, M. (2014), para la Universidad Privada del Norte, para obtener el título de administradora ha estudiado la “Implementación de un plan de marketing para mejorar la rentabilidad de la Clínica San Antonio S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014”, cuya tesis tuvo el objetivo de Implementar un plan de marketing que incremente la rentabilidad de la Clínica San Antonio; respondiendo a la hipótesis alterna de que la implementación de un plan de marketing va a permitir que la clínica San Antonio S.A.C. aumente su participación en el mercado y mejore su posicionamiento a nivel local, en consecuencia sus ventas aumentarán y por ende su rentabilidad al final del año 2014. Tras la implementación de la propuesta, se logró optimizar los procesos de suscripción de familias a planes médicos ofrecidos por dicha clínica y se obtuvieron nuevos clientes que permitieron el uso intensivo de sus instalaciones, elevando del 34,5% de uso de su capacidad instalada a más del 51,2% con lo que se proyecta una mayor rentabilidad para el periodo en que se aplicó la propuesta del plan de marketing.

1.1.4. Justificación.

Por su trascendencia al constituir una investigación aplicada, la presente investigación es muy importante porque permitirá visualizar los problemas de gestión en que cae una importante organización de comercialización de automotores y permite rediseñar sus operaciones haciéndola mucho más competitiva, en base a las teorías y estudios de investigación previos que se han realizado.

Dicha situación facilitará una buena gestión estratégica en el área de venta y post-venta de vehículos, potenciando sus operaciones, haciéndolas más eficaces y con ello, permitiendo el logro de objetivos y metas institucionales, para incrementar consecuentemente la rentabilidad de la organización.

El logro de objetivos y metas organizacionales permite mejorar el clima organizacional, potenciar otras actividades de la misma y por tanto redundar en beneficios reales para los trabajadores, los funcionarios, los clientes y usuarios de la empresa, con lo que se produce un mejor clima laboral y social en el entorno inmediato de dicha organización.

1.2.Hipótesis

Un plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta, permitirá incrementar la rentabilidad en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A de la ciudad de Trujillo, en el año 2015.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar el impacto que tendrá un plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta, en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A en la ciudad de Trujillo, en el año 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Análisis situacional de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A.
- b) Evaluar la calidad de los procesos de atención al cliente en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A a nivel de venta y post venta de sus vehículos en Trujillo, 2015, antes de aplicar un plan de mejora.

- c) Determinar las principales deficiencias que presentan los procesos de atención al cliente en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A a nivel de venta y post venta de sus vehículos en Trujillo, 2015.
- d) Establecer los factores de mejora de los procesos de atención al cliente en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A a nivel de venta y post venta de sus vehículos en Trujillo, 2015.
- e) Diseñar un plan utilizando los factores de mejora del proceso de atención al cliente en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A a nivel de venta y post venta de vehículos en Trujillo, 2015
- f) Medir la aplicación del plan de mejora proyectando el incremento de la rentabilidad.

1.4.Marco Teórico

1.4.1. Planes de mejora de la calidad

Según Navas y Guerras (2002) el plan de mejora es una de las más importantes herramientas de gestión en la actualidad constituido por un conjunto de estrategias adoptadas en base al estudio de las dinámicas propias de cada actividad, las cuales, bajo el nombre de “factores determinantes”, sirven de orientación y/o guía para su diseño.

Chiavenato (2001) lo ha definido como la “estrategia de la calidad”, debido a que su implementación se desarrolla para optimizar la atención al cliente o satisfacer las necesidades de los procesos complementarios y con ello lograr un óptimo producto, bien o servicio.

La complejidad del mundo actual ha llevado a muchos expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial. La complejidad producida por la variedad de productos, servicios y

condiciones de procesos y productividad han exigido diversas soluciones y su estandarización ha obligado al estudio intenso de estos planteamientos (Vargas, 1999).

Muchas empresas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo. Especialmente los países emergentes o en desarrollo, que han fijado entre sus metas alcanzar estándares de desarrollo cada vez más altos para sus poblaciones exigen de sus líderes económicos una gestión cada vez más competitiva y líder en los contextos del comercio internacional. La mejora continua de la calidad, o la mejora total de la calidad, o la calidad total, implican un conjunto de conceptos asociados todos a la eficacia y la optimización de los procesos (Godet, 2005).

"Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante (David, 2003).

Los "procesos" para serlo deben comprender todas y cada una de las etapas de manera racional y sistémica, permitiendo que estos

se ensamblen e interactúen facilitándose una a una las distintas etapas.

La condición de “continuidad” es aquella que supone una actitud permanente y sostenida de cambio y cuidado ante cada fenómeno, factor y/o evento favorable o adverso, externo o interno, para contrarrestarlo o explotarlo a favor propio, incrementando sus capacidades una a una de manera permanente.

La “mejora” implica que cada evento sucesivo al anterior de su mismo tipo es mejor afrontado, más satisfactorio y cumple mejores y mayores estándares, lo cual al asociarse a la continuidad en los procesos, implica la generación de un círculo virtuoso que se repite de manera superior cada vez. Con respecto al equipo organizacional, los colaboradores y responsables de la ejecución de un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. El principal requisito en este sentido es el conocimiento de su puesto y responsabilidades.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras. Esta situación implica que los colaboradores se sientan satisfechos y se comprometan con la empresa.
- Contar con empleados dispuestos al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización. Esta situación implica que los colaboradores se sienten suficientemente seguros en su puesto y están dispuestos a los eventos necesarios para mejorarlos.
- La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones, dado que todo cambio tiene un costo el cual debe

ser evaluado en términos de inversión y rentabilidad. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

El verdadero progreso en la empresa solo se logra cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. Es natural que todo cambio de esta naturaleza y su sostenibilidad esté sujeto a un liderazgo, el cual asegura su orientación y direccionamiento. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido. Las diversas estrategias y propuestas de mejora continua, aisladamente o unificadas entre sí, han sido largamente estudiadas y suponen cada una, un conjunto de estrategias y técnicas para asegurar su ejecución de manera exitosa (Grant, 2004).

Una de las más antiguas es el benchmarking, el cual se remonta al año 1979 en E.E.U.U., que compitiendo con el enfoque japonés de los años '50, mediante la copia de productos de alto consumo, llegan a conocer sus deficiencias y elaboran alternativas de mejoras a menor costo.

Diversos especialistas han señalado que el benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la gestión de la calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recogida de datos a corto plazo, se trata de una gestión proactiva, ya que suma diagnóstico con acción especializada en cada etapa.

Se define el benchmarking como la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán a un desempeño de una empresa, un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a operaciones que cambian y eventualmente logran una actuación superior y una ventaja competitiva. El establecimiento de los propósitos operacionales basados en las mejores prácticas posibles de la industria es un componente decisivo en el éxito de toda empresa (Grant, 2004).

Michael J. S (2005), lo conceptualiza como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Steiner (1998) lo define como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación.

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia-emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

Según estos autores las fases de que consta este proceso son cinco:

Planificación: Esta etapa es la denominada de diagnóstico. En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.

Análisis: Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

Integración: Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.

Acción: Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

Madurez: Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso.

El proceso de “Calidad Total” es atribuido a los japoneses y data del año 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de criterios demandantes de mayor calidad, tales como:

- El cliente exige calidad: El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

- La calidad es rentable: La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.
- La calidad promueve la excelencia: El producir con calidad permite asegurar a la organización un estatus o acreditación en el mercado. El posicionamiento logrado por una empresa que promueve la calidad total le permite desarrollar otras áreas de su rubro y variar su oferta comercial al estar acreditado como productos de calidad.
- La calidad total mejora la moral del personal: Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

En la actualidad a las características de los programas de calidad total de la primera generación se le añaden nuevas capacidades, debido a las exigencias y la mayor interrelación de factores, empresas y actores económicos en cada rubro. Algunos de los factores más importantes son:

- La eficacia de la realización, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
- La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la empresa, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.

- Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.
- Dirección y conducción asertiva: Es decir, quienes producen en el marco de proceso de calidad total saben a dónde van y por tanto mantiene un norte preciso y bien identificado.

El modelo de calidad total según David (2003) incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente: el cliente recibe lo que requiere, de la mejor calidad y mayor aceptación posible.
- Liderazgo: quien ofrece calidad sostiene el fin de quienes compiten con él.
- Información y análisis: Constituyen fuente y centro de consulta por su oferta de producto adecuado.
- Aseguramiento de calidad: Son estándar y paradigma del mercado.
- Recursos humanos: Ofrecen capacidades y cualidades profesionales asociadas a la calidad de su producto.
- Planificación estratégica: Solamente el orden y la dirección planificada pueden producir calidad total.
- Efectos en el entorno: Interacción favorable y asertiva con su entorno.
- Resultados: Mayores beneficios y rentabilidad asegurada.

La teoría de las restricciones por sus siglas reconocida como TOC, según el propio Goldratt, E. (2003) desarrollar un sistema de gestión integral de la empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción. Es decir esta estrategia implica el uso óptimo y muy preciso de cada uno de sus recursos, con el objeto de minimizar las mermas y distracción de espacios en costos logísticos extras.

El sistema propone filosofías y técnicas, entre estas últimas la fundamental es la creación en la empresa de la figura del líder, la persona que hará de dinamizadora de la empresa, no resolviendo los problemas sino haciendo las preguntas adecuadas, de forma que el resto sea capaz de reconocer los problemas por sí mismo y sobre todo, sea capaz de resolverlos, dentro de las filosofías están: equilibrar el flujo material con la demanda del mercado y descubrir los cuellos de botella o restricciones, procurando que ellos se conviertan en el centro de atención de toda la organización.

La teoría de las restricciones (TOC) (Goldratt, 2003) contiene un plan director basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados, una planificación agregada y una operativa, adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan el cuello de botella y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho plan, pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro, pretendiendo calcular el trabajo de la restricción y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí.

Supone que la economía de una empresa está dominada por dos aspectos: los recursos que genera y los recursos que utiliza. Tiene una filosofía de mejora continua dirigida a las restricciones y por tanto gradual en lo que supone una mejora de toda la empresa, exige una mentalidad distinta de directivos y mandos intermedios, no es tan exigente con el resto del personal y puede ser perfectamente armonizable con el resto de la cultura de la empresa y del entorno. Aun cuando es un programa poco usado, o usado como complemento, su aplicación permite valorar los costos excesivos en que se incurre en cada etapa de un proceso y

comprender que puede ser reducido, generando recursos adicionales por la modalidad del ahorro, y con ello, lograr una mayor eficacia operativa y funcional (Goldratt, 2003).

El Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (P.P.M.P.), posee un creciente significado en el incremento de la productividad de las empresas de bienes y servicios. Su objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua en organizaciones productoras de eventos satisfactorios para los componentes de dicha organización (Pacheco, 1991).

El P.P.M.P, es un programa de actividades que apoyado en una metodología consistente guía el conjunto de acciones, propiciando las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la calidad productiva de la empresa.

El P.P.M.P. en su aplicación o proceso de implementación deberá tener las siguientes características:

- Participativo: La aplicación del PPMP lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus trabajadores y la dirección de la organización y unidades operacionales y las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación. Este principio es insoslayable.
- Retributivo: Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación, que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer más efectiva su participación, y por ende, el involucramiento.
- Permanente: El P.P.M.P. debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no un programa para solucionar un problema particular, debe ser cíclico, y en cada ciclo ir

adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.

- Preventivo: Debe tender en su esencia a prevenir problemas, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados los problemas, en la medida la misma tienda cada vez más a la prevención, su aplicación reportara mayores beneficios.
- Adaptivo: Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente, en base a esto a adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

El P.P.M.P consta de las siguientes etapas:

- Etapa 1. Involucramiento: El objetivo de esta etapa es lograr desde el inicio y durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores implicados desde la alta dirección hasta el nivel operativo.
- Etapa 2. Diagnóstico: El diagnóstico llevará implícito la medición de los resultados a través de indicadores de productividad (I.P.) por una parte y de los factores inhibidores por otra, con el fin de ver la influencia de estos factores en la productividad.
- Etapa 3. Estrategia de solución: Consiste en diseñar de forma colectiva la estrategia global de solución a los problemas diagnosticados.
- Etapa 4. Instrumentación: Consiste en aplicar la estrategia de solución definida en la etapa anterior.
- Etapa 5. Evaluación y ajuste: Se basa en medir (evaluar) los avances de la Instrumentación, medir los I.P. y valorar si se alcanzan los estados deseados con el fin del aseguramiento real y sostenido de la productividad. En esta etapa se abrirá un nuevo ciclo de aplicación del P.P.M.P. con metas superiores.

El término productividad utilizado en el P.P.M.P. es considerado por muchos autores de forma diferente: Según Koontz y Weihrich (2004) productividad es la razón entre recursos y resultados dentro de un lapso con la debida consideración a la calidad. Este concepto implica eficacia y eficiencia del desempeño individual y organizacional. La eficacia se refiere al logro de los objetivos y la eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos.

También la productividad es considerada como la clave para la rentabilidad del negocio. Es el resultado de cómo se administran los procesos para la producción de bienes o servicios con base en la implantación de innovaciones, tanto en lo que se refiere a los productos como a sus procesos.

Si se compara esta definición con el enfoque tradicional (salidas entre entradas), se puede encontrar una gran diferencia, de resultados. Es necesario establecer aquellos factores que afectan la productividad. Difícilmente se puedan alterar los externos, mientras que los internos están al alcance de los directivos.

A modo de síntesis, Goldratt (2003) define Productividad como, la cualidad emergente de los procesos de producción (de bienes y servicios) que hacen que mejoren permanentemente y en todos los sentidos, es decir, en forma integral.

Dada la síntesis anterior, es necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas. Así para que un proceso mejore, se requiere que sucedan tres cosas simultáneamente:

- Querer mejorar.
- Poder mejorar (incluye el Saber cómo y el Tener con qué).
- Actuar en consecuencia.

El “Querer” mejorar está directamente relacionado con la actitud de los trabajadores que intervienen en el diseño, lo que es resultante de: la motivación y la personalidad de cada individuo.

El “Poder” mejorar depende a su vez de dos condiciones el “Saber” cómo mejorar y el “Tener” los medios necesarios y suficientes para mejorar.

El “Saber” se refiere al conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, no solo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar en posibilidades de mejorarlas.

El “Tener” se refiere a contar con los medios necesarios: la tecnología y la materia prima. Es necesario que la empresa cuente con la tecnología adecuada, la que ni debe ser necesariamente la de punta - la cual generalmente termina sub-utilizándose -, ni que su nivel de deterioro y obsolescencia frenen los esfuerzos por mejorar la productividad. Lo mismo sucede con la materia prima, debido a que, si la empresa toma el cuidado necesario para garantizar su abastecimiento en la cantidad y la calidad necesarias a todo lo largo de la cadena productiva, se facilitarían sensiblemente los esfuerzos por mejorar la productividad.

El “Tener” al igual que el “Saber” y el “Querer”, tiene sus dimensiones esenciales a través de las cuales se determina la influencia del objeto a diagnosticar en los resultados del sistema

El “actuar en consecuencia” se refiere concretamente al papel que desempeña la dirección de la empresa, Son los directivos los que tienen la responsabilidad de que los cuatro primeros factores actúen en consecuencia, es decir, en las cantidades, calidades y con la oportunidad necesarias para lograr que la productividad emerja.

La “reingeniería” fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy (1999), definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable.

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se halla visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

La Reingeniería trata de que usted se olvide del funcionamiento de su organización porque todo está errado y, por tanto, vuelva a empezar con una organización nueva que arranca de cero.

Está basada en dos consideraciones principales:

- Mantener el crecimiento de la nación con base en el desarrollo industrial y el comercio internacional, apoyados en una innovación tecnológica.
- Un nuevo paradigma para la manufactura industrial del siglo XXI.

La Reingeniería cuenta con una metodología de cinco fases: la primera es la fase de análisis donde se procede a la identificación de las áreas a analizar, lo que permitirá descubrir las oportunidades de mejora del conjunto de la empresa. La segunda (fase de definición) es donde debe entenderse perfectamente el plan estratégico de la empresa y los objetivos de corto y largo plazo que

dimanan del mismo, también se crean los equipos de trabajo que gobernarán y realizarán el proyecto, definiendo sus objetivos y los componentes de los mismos.

En la fase de desarrollo se prepara a la organización para el cambio, entrenando a las personas para el mismo, se realizan pruebas de funcionamiento y se preparan los nuevos procedimientos operativos. La fase de implantación se caracteriza por la firma de los procedimientos finales por parte de todos los implicados, luego los miembros de los equipos deberán expandir el proyecto a lo largo y ancho de la organización. La última fase es la del proceso de mejora continuada, la que se basará en la instalación de un proceso vivo e inteligente de mejora que se conseguirá a través de la creación de equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas.

Existen otras metodologías de mejora como el Kaisen, el Modelo Integral para la Administración de Operaciones (I.M.O.N.), el Método General de Solución de Problemas, y otros, pero como en cualquier menú, no hay selección correcta; simplemente se toman aquellas opciones que parezcan más apropiadas a la empresa en su momento, dependiendo de las circunstancias (Kaizen, 1989).

En el mundo se han desarrollado estas y otras filosofías de mejora, pero desgraciadamente, los resultados obtenidos han sido muy variados: van desde grandes éxitos hasta grandes fracasos. Esto no quiere decir que algunas técnicas funcionen y otras no. Las necesidades de la industria obligan a realizar modificaciones en la aplicación de estas, lo que en ocasiones distorsiona su verdadero fin. Es fundamental emplear una metodología que garantice el cambio correcto hacia una real productividad.

Es importante reconocer la existencia de factores que impiden los resultados de las mejoras implementadas. Esos factores surgen de las personas menos comprometidas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. Algunas de ellas son:

- Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes; los que evaden responsabilidades, retrasan las acciones y evitan los cambios por propio desinterés o desidia.
- Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes, cuya naturaleza de acción inerte radica en la pasividad.
- Personas que piensan que su empresa es la mejor. Digamos que son egocéntricas, cuyo razonamiento los lleva a pensar que no necesitan cambios continuos, menos mejoras para ser más competitivos.
- Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia y suficiente experiencia. A este tipo de personal los asustan los cambios y piensan que ponen en riesgo su estatus al iniciar o propiciar cambios.
- Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división. Personas imbuidas de egoísmo o sectarismo en su organización. Al liderar de alguna manera o con visión propia la organización, piensan que las demás no deben mejorar para no constituir amenaza a su posición personal.
- Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros, quienes piensan que solamente ellos tiene la razón.
- Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
- El desánimo, los celos y la envidia.

- Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato. Personas que no saben acerca de otras divisiones, otras empresas, el mundo externo o el mundo en general.
- Personas que siguen viviendo en el pasado Feudal. Estas incluyen “las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinados”.

Un análisis importante que han desarrollado los investigadores sobre las mejoras organizacionales en materia de búsqueda de la calidad total, es que cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso. Es importante empezar los cambios por cada uno de los colaboradores, especialmente sobre los hombros de quienes recaerá el liderazgo del cambio.

Todo lo novedoso, no necesariamente es bueno y no todo lo bueno tiene que ser novedoso. La profecía de lo bueno y lo novedoso en ocasiones hace perder objetividad, conduce a andar por caminos inadecuados, entusiasmo, motiva y lleva a creer que todos deben saber, conduce al populismo. Muchas veces esto condiciona una frustración porque no se ha justificado el camino a escoger en relación con las condiciones propias. Es importante estudiar objetivamente las propuestas de cambio hacia la calidad para asegurarse que no estamos dañando procesos eficientes por procesos en prueba que pueden ser menos eficaces.

Productividad y competitividad son dos términos sin los cuales no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y

crecer. Se mide en función de la participación en el mercado (Aranas, 1996).

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

- Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.
- Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.
- Precio (P): Medida universal.
- Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.
- Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.
- Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

1.4.2. La atención al cliente

El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

Según Juran (1998) se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra.

Tener un cuadro claro de quienes son los clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse, es un paso crítico para determinar cómo debe proyectarse el negocio.

Los clientes pueden ser externos o internos, la caracterización de los mismos será explicada posteriormente.

Los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos
- Merecen el trato más amable y cortés
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

EL servicio al cliente tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.

Entre sus características más importantes se pueden mencionar:

- Intangibilidad: Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.
- Inseparabilidad: Esta característica está asociada a la inseparabilidad de los servicios de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- Heterogeneidad o inconsistencia: Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil de estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.
- Perecedero: No se puede almacenar

1.4.3. La rentabilidad en el sector comercial automotriz

Para Kotler, P. (1996) la rentabilidad es la capacidad de producir o generar beneficios adicionales sobre la inversión o esfuerzo realizado, a partir de comparar este incremento con alternativas promedio o estándares en cada actividad y en el conjunto de las alternativas de inversión.

La rentabilidad de un mercado, es un importante indicador de la rentabilidad promedio de las actividades económicas. Toda empresa debe interrogarse sobre el hecho de que el segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de

crecimiento adecuado. Las empresas prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las pequeñas empresas evitan los segmentos grandes, ya que requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos (Wilson, B. 2005).

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Siguiendo la línea de análisis de Porter (1998) hay cinco fuerzas que se identifica para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

- a) **Competencia Industrial:** un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.
- b) **Participantes Potenciales:** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la

entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

- c) **Sustitutos:** Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.
- d) **Compradores y Proveedores:** Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no

concuerdan con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

La rentabilidad del sector automotriz, en cuanto a las representantes de las distintas marcas se mide usualmente por el logro de metas asociadas a un mix de los productos ofrecidos, los cuales según los ratios establecidos previamente por un modelo comercial óptimo de ventas esperadas, fija volúmenes de venta por marca, modelo, tipo y año de vehículos, volúmenes que son comparados porcentualmente con las ventas realizadas fijándose de esta manera la “tasa de cierre” o “índice de cierre” o “logro del periodo”, el cual determinará a la postre la rentabilidad de la agencia o punto de venta, y en sumatoria de todas las filiales, la rentabilidad de la empresa.

Según Vasco, P. (2012) las empresas comercializadoras de vehículos han tomado, año a año, una dimensión regional limitada para acercar “el punto de venta” al cliente de manera que se logren mejores resultados. Con estos procedimientos comerciales, los fabricantes logran hacer que el producto fabricado sea más aceptado por comercializarse por empresarios muy identificados como “locales” y con ello, se impregne éste, de un cierto sentido regional.

La estrategia comercial muy generalizada en toda la región latinoamericana, no productora de vehículos automotrices, ha logrado desarrollar modelos estandarizados en la región, con formatos comerciales y parámetros muy precisos, tales que permiten aplicar el modelo de “tasa de cierre” como una evaluación bastante certera de la rentabilidad de cada organización local.

1.4.4. El círculo de la calidad total

El círculo de calidad total es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo. Los grupos se reúnen de forma regular, dentro de su horario de trabajo y son entrenados por personal competente (usualmente designados como líderes) (Gálgano, 2004).

Estos equipos de trabajo, originariamente llamados “Círculos de Control de Calidad” fueron introducidos en los años sesenta por Kaoru Ishikawa, bajo la premisa de la búsqueda de calidad total, quien fue uno de los primeros en utilizarlos, y desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

Esta filosofía de trabajo, implantada en sus orígenes en empresas de cultura oriental no ha sido tan extendida, ni efectiva en organizaciones de corte más occidental. No obstante, realizando las adaptaciones y las modificaciones oportunas a la realidad de cada empresa, esta práctica puede ofrecer mucho valor a la gestión de la mejora de cualquier tipo de organización. La situación ideal de esta buena práctica es la que permite su generación de forma espontánea y por iniciativa de los propios componentes de los equipos, aunque para llegar a esta situación, la organización debe seguir una metodología de implantación que se oriente a este fin.

1.4.5. Venta y Post venta

Toda actividad productiva en una gestión empresarial requiere de una estrategia, plan y proceso de venta y post venta del producto, para hacerlo sostenible y rentable, permitiendo esta actividad concretar el círculo del proceso de todo negocio. La venta consiste en el acto de transferir el derecho de propiedad del bien producido a quien está dispuesto a pagar por ella el precio fijado, concretando de manera irreversible dicha transferencia, a cambio del pago citado en las condiciones establecidas por el mercado (Romero, 2006).

La venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014), venta se define como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado".

La post venta es la interacción posterior que ejercen comprador y vendedor para optimizar los beneficios de la operación preliminar de compra-venta de un bien o servicio. Desde la perspectiva del vendedor, consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho (Wilson, 2005). La post venta es empleada como una estrategia para la fidelización del cliente, y lograr que este retorne en búsqueda de

una relación comercial prolongada y sostenida, favorable para ambas partes de la relación.

1.5.Marco Conceptual

- a) Rentabilidad: Rendimiento esperado y/o logrado de una inversión en base a flujos o saldos positivos a lo largo del desarrollo de una actividad económica.
- b) Calidad: La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición
- c) Mejora: Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor.
- d) Mejora continua: Es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables mencionadas.
- e) Sector automotriz: Se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, por lo que la mano de obra indirecta es sumamente grande también.
- f) Plan: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- g) Planeamiento estratégico: Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos

proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

- h) Optimización: Es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.
- i) Venta: Es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido).
- j) Post-venta: Consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación esta sea satisfactoria.
- k) Impacto: Hace referencia a aquel momento en que un objeto o materia choca de manera violenta y fuerte contra otro objeto o materia. El impacto siempre supone algún tipo de alteración en las características de ese elemento aunque esto puede ser sólo en una porción de tal objeto dependiendo de dónde golpee y dónde se genere el impacto
- l) Eficiencia: Es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea
- m) Tipo de cambio: La tasa o tipo de cambio entre dos divisas es la tasa o relación de proporción que existe entre el valor de una y la otra. Dicha tasa es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra
- n) Crecimiento: Es la acción y efecto de crecer. Este verbo, a su vez, hace referencia a tomar aumento natural, a producir aumento por añadir una nueva materia o a adquirir aumento en sentido simbólico.
- o) Cliente: Es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice.
- p) Rentabilidad: Es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. En la economía, la

rentabilidad financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio.

- q) Servicio: Define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

La población definida por la situación problemática de la presente investigación, está constituida por los actores de los procesos de compra-venta de vehículos de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A en el marco del periodo analizado que será del 2012 al 2014. Se trata de 2924 compradores de vehículos y 18 trabajadores de las distintas áreas de la citada organización, en su filial Trujillo. Resumen de la población:

Tabla 01: Determinación de la población de clientes

Grupo	Cantidad	Porcentaje
Compradores 2012	988	33,79%
Compradores 2013	1102	37,69%
Compradores 2014	834	28,52%
Total	2924	100,00%

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Marco de muestreo

El marco muestral estuvo constituido por el registro de los clientes que cuenten con más de 6 meses de haber adquirido un vehículo y por tanto debieran haber sido atendidos en calidad de post-venta en materia de mantenimiento, cambio de aceite, alineación y otras acciones referidas al uso de su vehículo recientemente adquirido.

2.1.3. Unidad de análisis

Cada uno de los clientes y colaboradores de la empresa Autonort Trujillo S.A.

2.1.4. Muestra

Los elementos de la muestra se seleccionaron por estratos, según año de antigüedad. Se tomaron participantes hasta obtener la

muestra suficientemente representativa, que por tratarse de población finita, se calculó aplicando el siguiente algoritmo:

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{S^2 (N - 1) + Z^2 .P.Q}$$

Dónde:

Z: Nivel de confianza: para 95% es igual a 1.96

N: Población

P: Porcentaje de clientes satisfechos con la atención actual

Q: Proporción de clientes no satisfechos con la atención actual

S: Margen de error: 5%

Por tanto, $n = 325,04 \approx 325$ compradores a encuestar: 325

La muestra se resume como sigue:

Tabla 02: Determinación de la muestra de clientes

Grupo	Cantidad	Cantidad de muestras por año
Compradores 2012	33,79%	110
Compradores 2013	37,69%	122
Compradores 2014	28,52%	93
Total	100,00%	325

Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

a) Técnicas:

- **Entrevista:** Se realizó a funcionarios de AUTONORT TRUJILLO S.A y especialistas en la materia del comercio de vehículos en Trujillo.
- **Encuesta:** Se aplicó el cuestionario a colaboradores de AUTONORT TRUJILLO S.A y a compradores, con el objeto

de evaluar la calidad de los procesos de atención al cliente a nivel de venta y post venta.

- **Observación:** Se realizó un análisis situacional de AUTONORT TRUJILLO S.A, determinar deficiencias y establecer factores de mejora.

Para determinar el impacto del plan de mejora en la rentabilidad, se compararon los cuadros de utilidades netas calculadas sobre la base del 2014 y se proyectaron hacia el 2015, mediante una proyección de tendencias. Se calcula la proyección sin el impacto del plan de mejora y con el plan de mejora para el 2015, comparándose luego las diferencias.

b) Instrumentos:

- **Guía de entrevista:** Se realizó entrevistas a 2 funcionarios de AUTONORT TRUJILLO S.A. (ver Anexo 3).
- **Cuestionarios:** Se aplicó el cuestionario a 18 colaboradores para evaluar su percepción de la calidad ofrecida en el proceso de atención al cliente así como los factores de mejora y realizar el análisis situacional de AUTONORT TRUJILLO S.A desde la perspectiva interna; y se aplicó otro encuesta virtual y directa para encuestar a la muestra de 325 compradores sujetos de venta y post venta de vehículos y evaluar su percepción de la calidad recibida en el proceso de atención al cliente así como los factores de mejora y realizar el análisis situacional de AUTONORT TRUJILLO S.A desde la perspectiva externa. (ver anexo 2)

Los cuestionarios fueron revisados y validados por dos docentes de la escuela de Administración de Negocios de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), quienes corroboraron la eficacia propuesta de sus contenidos.

- **Fichas de observación:** Se empleó la misma para recolectar información de documentos administrativos, financieros y contables que, muestran la rentabilidad, procesos y procedimientos empleados en la empresa para sus operaciones de venta y post venta de vehículos.

2.2.Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación fue el siguiente:

$$X \rightarrow Y$$

Dónde:

X: Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta.

Y: Rentabilidad (tasa de cierre)

2.2.2. Procedimiento de contrastación

Para la contrastación de los resultados se trabajó con los resultados de las encuestas en base al formato de encuestas tipo Likert, con las que se pudo obtener los criterios de su ficha técnica (Anexos 01 y 02).

Luego se elaboró un plan de mejora, el cual proyecta mejoras significativas en los procesos y procedimientos de atención al cliente a nivel de venta y post venta de sus vehículos, reduciendo tiempos de atención, de entrega, abordando mejor la relación vendedor-cliente, mejorando el liderazgo de los vendedores, capacitando mejor al personal de mantenimiento para la atención

directa del cliente, con los que los parámetros de “tasa de cierre” se incrementarán en 25%, lo cual implica un impacto en las ventas del 2% al 2,2%, que tendrá por tanto un impacto final en el volumen de ventas y por ende en las utilidades de la organización.

2.2.3. Análisis y operacionalización de variables

Tabla 03: Operacionalización de las variables plan de mejora y rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable	Escala
Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta	Conjunto de estrategias elaboradas tras una minuciosa evaluación que resuelve las deficiencias y errores en el proceso de las actividades, haciéndolos más eficientes y eficaces (Steiner, 1998)	Estrategias empleadas en función de determinados factores encontrados	Factibilidad de ejecución	Posicionamiento	Cualitativa	Ordinal
			Recursos empleados	Personal	Cuantitativa	Tasa o Razón
			Costos	Con respecto a la inversión	Cualitativa	Ordinal
			Capacidad de mejora	Optimización del Servicio	Cualitativa	Ordinal
			Evaluación	Resultado	Cualitativa	Ordinal
Rentabilidad	Resultado efectivo final de un proceso o actividad económica determinada en función de la inversión, cantidad de recursos empleados y utilidades obtenidas (David, 2003).	Ratio de utilidad sobre inversión	Utilidad neta	Monto total	Cuantitativa	Tasa o Razón

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Procesamiento y análisis de datos.

Encuestas: Se tabularon en tablas de doble entrada, mostrando frecuencias y porcentajes para establecer factores, calidad y tendencias. Se compararán antes y después del plan de mejora para valorar los cambios que se produzcan y las diferencias de frecuencias y tendencias, verificando su evolución.

Entrevistas: Se analizaron en profundidad para comprender las opiniones y evaluaciones vertidas por los funcionarios de AUTONORT TRUJILLO S.A.

Observación: Recopilación de información documental y cuantitativa de los procesos de AUTONORT TRUJILLO S.A y permite establecer ratios de rentabilidad, productividad, eficacia y calidad de los servicios ofrecidos. Se trabajaran en tablas de Excel y se calcularán con el apoyo de los estadígrafos financieros de dicho software.

III: Análisis situacional del mercado automotriz y de la empresa

III. Análisis situacional del mercado automotriz y de la empresa

3.1. Análisis situacional de Autonort Trujillo S.A

A) Situación del Mercado

La economía mundial, después de un duro receso en los años 2008-2009 ha venido recuperándose de modo paulatino a nivel internacional, principalmente en los países desarrollados. El crecimiento de la economía mundial que en el bienio 2008-2009 fue decreciente, logro revertir su tendencia y alcanzó el 1,4% de crecimiento en el 2010 y viene afirmándose también, principalmente en países como Estados Unidos de Norteamérica, Alemania, Japón e inclusive China (OMC, 2014).

El mercado mundial que se hallaba en recesión en la década pasada recobra nueva vitalidad y empieza a reconfigurarse como habitualmente ha crecido y formado: países desarrollados adsorbentes del desarrollo y crecimiento, un hemisferio norte pujante y líder, un hemisferio sur dependiente dedicado a producción principalmente primaria. El petróleo pasa a ser en esta década un elemento que empieza a valorarse como un enemigo del planeta y su consumo en el sector automotriz a repensarse, en tanto se empiezan a comercializar cada vez con mayor continuidad los vehículos híbridos y/o eléctricos (CNN, 2014).

La afirmación paulatina de China como líder de la economía mundial, va convirtiendo al resto de países en dependientes de su desarrollo y crecimiento económico. Los 9 puntos promedio de crecimiento anual durante casi dos década, por encima de todo pronóstico y análisis, y al margen de todos los procesos recesivos que se han dado durante este desarrollo consistencia y firme, han llevado a que la economía china esté presente con sus productos, en todos los países del mundo, con un fuerte impacto en sus economías (OMC, 2014) (FMI, 2014).

Latinoamérica ha crecido en este contexto, al promedio de 2,9% en los últimos 7 años y el Perú ha crecido en dicho periodo en promedio 4,5% situándose como la economía más consistente en esta etapa (CEPAL; 2014). Las economías que han crecido por encima del promedio latinoamericano son Perú, Chile, Costa Rica y Ecuador. Los demás países, especialmente Brasil, Venezuela y Colombia han crecido a ritmos inferiores.

La demanda de los países desarrollados, en austeridad durante los años 2008-2011, vuelve a orientarse a productos suntuosos al recuperar su dinamismo. Los vehículos, viajes, turismo y gastronomía vuelven a ser los rubros más dinámicos, junto con los sectores de construcción y tecnología de comunicaciones (OMC, 2014).

B) El Sector Automotriz

El sector automotriz mundial, uno de los más dinámicos, tras su caída en los años 2007-2012 viene recuperándose aceleradamente y esta caída ha servido para dar paso a las líneas de producción de vehículos híbridos y eléctricos. Ambos productos vienen marcando cada vez más la pauta del mercado y lo que apenas constituía un 0,35% del mercado hace 15 años ha pasado a ser más del 3,5% en el 2014, creciendo un mil por ciento en dicho periodo, sosteniendo la perspectiva que para el 2010 el parque automotor mundial registrará un 8% de vehículos eléctricos y un 12% de vehículos híbridos.

La comercialización de automóviles, reconocida como una de las actividades más competitivas y sofisticadas en el mundo, debido al elevado costo de las unidades en venta y la diversidad de marcas que existen en el mercado internacional. Dentro del rubro de comercio, la compra-venta de automóviles es una de las actividades más rentables y de mayor rotación por la cantidad de clientes y el reducido número de puntos de venta de estos artículos. Según la Organización mundial de

comercio (OMC), la presencia de marcas de sofisticado y creciente prestigio así como la necesidad y el interés de los usuarios de tener el último modelo hacen de este mercado uno muy competitivo y muy dinámico, siendo la actividad de intercambio tecnológico, y la movilidad de grandes lotes de producción entre países una de las características más marcadas de este mercado (OMC, 2013).

Los niveles de recesión más críticos de la economía mundial registrados en el 2008-2009 no han logrado reducir el ímpetu de este mercado y la creciente necesidad de vehículos, de la mano con las modas y el uso de sofisticados vehículos han seguido creciendo sostenidamente. Aun situaciones como la fuerte crisis de la japonesa Toyota con una serie completa de producción no han servido sino para acrecentar el interés por vehículos de más calidad. En este contexto, el mercado de vehículos automotores se orienta a mostrar un mayor dinamismo en el recambio de arranque y suministro de fuente de energía, fenómeno que repercutirá fuertemente en los procedimientos para su comercialización a lo largo de los próximos 10 años.

Las marcas que aun basan su desarrollo comercial en vehículos de combustión, buscan constantemente aliados con fuerte presencia en su entorno para ser representados adecuadamente. Las cadenas de venta de vehículos con mayor fortaleza tiene un mercado acepto local y una fuerte capacidad de mimetización con el concepto metropolitano. Según fuentes latinoamericanas y locales la razón de esta preferencias es que con estos representantes se logra un mayor acercamiento a los consumidores, ya que en estas cadenas se aprecia una mayor preocupación por conocer mejor al consumidor, de entender todas sus nuevas necesidades y exigencias, lo cual puede permitir un mayor éxito de los productos que represente (Arellano, 2014).

La rentabilidad de los negocios de esta naturaleza se basa en la rotación, de la cual dependen las utilidades de un monto dado de inversión. Lograr que los clientes que cambian auto año a año y/o con cierta frecuencia, sean fieles seguidores de una marca y tienda es también todo un reto, ya que la competencia está bombardeando de manera directa a estos potenciales clientes con el objeto de atraerlos a sus carteras. De manera indirecta, pero importante para esta rentabilidad es la mejora de la economía peruana en los últimos 20 años, que ya estabilizada y creciente de manera continuada y sostenida, ha generado condiciones para que muchos ciudadanos puedan cambiar cada año sus vehículos e inclusive puedan tener 2 o más coches.

Sostenerse y crecer en el rubro demanda una alta especialización así como una eficaz gestión en la venta y post venta (Ávila, 2014). De la primera depende la colocación y de la segunda que el cliente sea un asiduo y fiel demandante para compras posteriores. En cada ciudad existen muy pocas tiendas comercializadoras de automóviles debido a que éstas suelen distribuir una variada gama de marcas, modelos y tipos. En el Perú existen una decena de comercios de importancia dedicados a la venta de automotores nuevos, entre las que citaremos INTERAMERICANA, AUTONORT TRUJILLO S.A, MOTORSHOW, como las cadenas más importantes comercializadoras de nuestro país.

Según Iburguren (2015) tras 5 años de continuo crecimiento, las ventas de automóviles nuevos en el Perú cayeron en el 2014 como consecuencia de la desaceleración de la economía, y aun se espera que para el 2015 esta tendencia siga a la baja. Estos datos son confirmado por los de ARAPER (2014), quienes informan que el 2014 fue un mal año para los concesionarios automotrices, ya que la venta de vehículos nuevos se contrajo en 4.8%, comparado con lo registrado en el 2013. El año pasado se vendieron 183,913 vehículos nuevos en el

Perú, es decir 12 mil vehículos menos. Si la tendencia se mantiene este año se venderán apenas 170 mil vehículos, con lo que las cuotas de cada distribuidora se reducirán considerablemente.

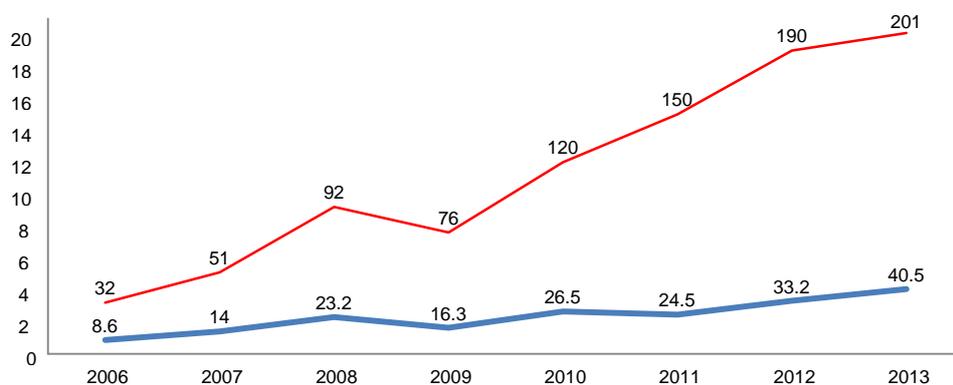
Un aspecto importante para el análisis del sector en el Año 2015 es el informe del BBVA Research (2015) el cual indica que durante el 2014 el financiamiento vehicular se ha desacelerado y la morosidad de este se incrementó, aunque señala que los créditos vehiculares han venido desdolarizándose, lo cual puede abrir nuevas puertas a crédito más barato, con la perspectiva del dólar en alza. De hecho, de manera consolidada, ARAPER (2015) señala que en los meses de enero, febrero y marzo las ventas han caído en promedio 5% con respecto a los meses equivalentes del 2014, lo cual refleja la tendencia a que el presente año no se alcancen ventas importantes de vehículos.

Si bien las marcas de lujo reducen menos sus ventas, según los informes de ARAPER (2014), esto no es significativo, por la reducida cuota que ellas implican en el total de unidades vendidas. De hecho, este tipo de vehículos componen una fracción muy pequeña de la tasa de cierre cada mes, y por tanto contribuyen poco a la rentabilidad de las distribuidoras de vehículos, salvo dos o tres compañías que en la ciudad Lima están dedicadas íntegramente al comercio de vehículos de lujo.

La cuota de la Región La Libertad alcanza al 6% de la cuota nacional de ventas, es decir se prevé una venta total de 10 mil vehículos nuevos, y según el propio ARAPER (2014) coincidente con el informe del BBVA (2015), esta venta podría decaer hasta 7 u 8 mil vehículos para este año. Si bien el crecimiento para el año 2013-2014 fue superior al promedio nacional en casi un 80%, este mismo dato puede ser relevante para pronosticar un receso o menor crecimiento para el año 2015.

La marca Toyota y HINO son las marcas más significativas, cuya evolución es importante para nuestro estudio, porque componen el 100% de las ventas de la firma Autonort Trujillo S.A. En la siguiente figura se aprecia la evolución de Toyota en el mercado de la Región La Libertad, frente a la penetración de una variada gama de marcas.

FIGURA 01: Evolución de la marca Toyota en el mercado regional



Fuente: ARAPER, 2014.

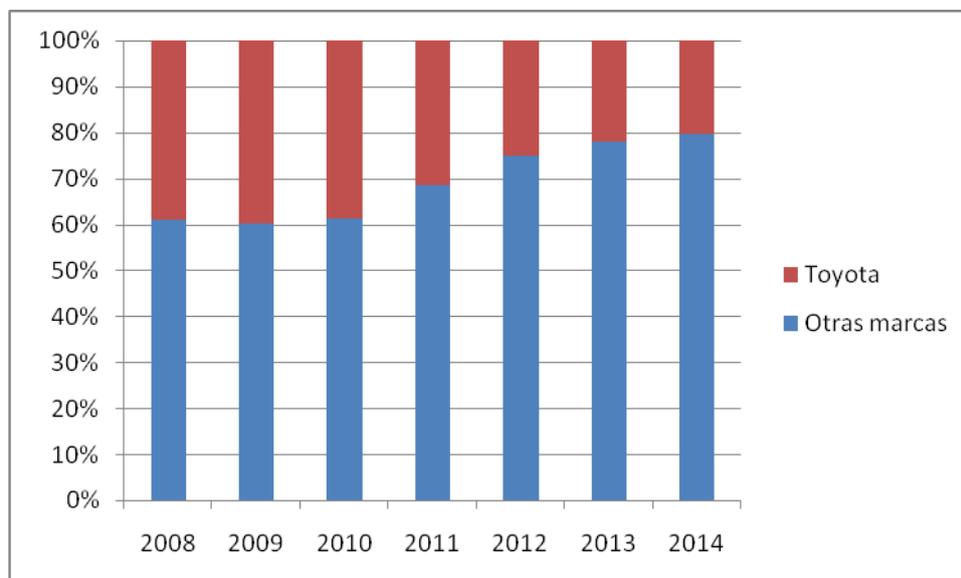
Del total de vehículos vendidos diariamente en el año 2006 al 2013, se ha incrementado en casi 6,6 veces (—660% de incremento), en tanto la marca Toyota ha evolucionado en casi 4,8 veces (—480% de incremento) en el mismo periodo.

La siguiente gráfica nos muestra la evolución porcentual de Toyota con respecto a los demás autos vendidos en la región.

En ella se aprecia como otras marcas han ido penetrando significativamente el mercado, hasta reducir el segmento de Toyota en casi un 20% del 2008 al 2014, lo cual revela que a pesar del fuerte prestigio de la marca TOYOTA, las nuevas marcas han ganado terreno y alcanzan a vender tantos vehículos en algunos segmentos y casos

como la propia marca distribuida por la firma Autonort Trujillo S.A en trujillo y el resto del norte del Perú.

FIGURA 02: Porcentaje en ventas de autos Toyota con otras marcas en La Libertad, 2008-2014



Fuente: Toyota, 2015.

C) Aspectos Internos de la Empresa

C1 Aspectos Generales de la Empresa

a) Reseña Histórica

La empresa AUTONORT inicio sus operaciones el primero de enero de 1988, siendo el primer concesionario del Grupo Autonort Trujillo S.A autorizado por Toyota del Perú para brindar 3 tipos de Servicios: Ventas de vehículos, Repuestos y Servicio Técnico. En el año 1999 amplía sus operaciones a la Ciudad de Cajamarca como representante de la marca Toyota. Seguidamente complementa su actividad de representación con la marca comercial HINO.

Ese mismo año inicia un contrato de servicio de mantenimiento y de repuestos con la Empresa Minera Yanacocha S.R.L. Contrato que actualmente se mantiene vigente con AUTONORT Cajamarca

S.A.C., la cual se constituyó a fines del 2004 como producto de la expansión del Grupo Autonort a inicios del 2009 en Tarapoto se crea AUTONORT Nororiente S.A.C.

Ese mismo año se inauguran las instalaciones en Barranca. En el 2011 ampliaron sus operaciones con Minera Barrick-Misquichilca S.A. en Lagunas Norte (La Libertad) y Pierina (Ancash).

b) Aspectos organizacionales

Misión: Satisfacer al cliente atendiendo sus necesidades de Transporte ofreciendo vehículos de la mejor calidad con pleno respaldo de nuestro servicio de Post venta, garantizando calidad, confiabilidad y seguridad bajo nuestro lema corporativo “PRIMERO ES EL CLIENTE”.

Visión: Ser una empresa líder del sector automotor en la región Norte del Perú, contribuyendo en forma activa al desarrollo del país, el bienestar de la sociedad y sus trabajadores.

Filosofía: La filosofía que se aplica en la empresa es de la corporación Toyota, la cual se basa en dos pilares, que son: la mejora continua y el respeto por las personas. Esto logra la consolidación organizacional, el desarrollo del talento humano y el logro de la excelencia operacional orientándose en su totalidad a la satisfacción y a la fidelización de los clientes.

Estructura Empresarial

a) Órganos de Dirección:

Directorio: Planifica, dirige y controla el desarrollo de las operaciones del Grupo Autonort el cumplimiento de las políticas, planes y programas a nivel Administrativo y Comercial, aprobados por el Directorio.

b) Órganos de Administración

Gerencia General: Planificar, dirigir, coordinar y controlar en el funcionamiento y Representación de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos.

c) Órganos de Asesoría

Asesoría Legal: Proponer las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados por el Gerente General, prestando asesoramiento legal cuando lo requiera el Grupo AUTONORT.

Asesoría de procesos:

- Seguimiento a los procesos de Call center, gestionando las mejoras referentes al cumplimiento de procesos y estándares de producción y administrativos.
- Seguimiento a los procesos de administración de ventas, asegurando que se cumplan todos los compromisos pactados con los clientes.
- Elaborar con los Coordinadores informes de cumplimiento comercial y Call center para informar a Gerencia de Desarrollo de Concesionario y Gerencia de Ventas.
- Realizar reuniones de mejoramiento de los índices de Call center con el personal de atención al cliente.
- Atender las quejas de los clientes, cuando surjan disconformidades con el servicio.
- Apoyar en la solución de problemas identificados por el coordinador de Call center.
- Capacitar al personal de Call center en los procedimientos adecuados de atención al cliente.

- Programar con el coordinador las capacitaciones para el personal de ventas y servicios en los procedimientos y funciones de acuerdo al estándar de Toyota.
- Visitas periódicas a cada concesionario, los cuales se encuentran en todo el norte del país, supervisando las labores del personal directamente y evaluando reportes internos.
- Inspección del trabajo realizado por auxiliares de Call center y Contact Center.
- Participar en los comités comerciales de ventas, así como en reuniones propuestas por Toyota del Perú SA para evaluar mejoras en los concesionarios a nivel nacional.
- Supervisión del cumplimiento del programa President Award (Programa de cumplimiento de procesos y estándares a nivel nacional, reconocido por Toyota del Perú).
- Participar en la reunión de Customer Service de Toyota del Perú.
- Redistribuir las solicitudes web a los equipos de ventas pertinentes.
- Elaboración y supervisión del MOF y procesos según estándar.

d) Órganos de línea

- 1) Administración y recursos humanos:** Planear, dirigir y supervisar las acciones destinadas a proveer a la empresa de recursos humanos, materiales de equipamiento e información necesarios para su funcionamiento, así como administrar los recursos financieros de la empresa con criterios de oportunidad y rentabilidad. Planificar el desarrollo de los concesionarios, efectuando el control de gestión y de los proyectos de expansión y modernización

de sedes, y asegurando que se cumplan todos los estándares y políticas establecidas por Toyota del Perú.

- 2) Logística:** Desarrolla acciones orientadas a programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios de la empresa, según el requerimiento de las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales; labor que realiza en concordancia con el presupuesto de la empresa.

- 3) Contabilidad y Finanzas:** Efectuar el ingreso, revisión, control y registro de los recursos y operaciones financieras y presupuestales de la empresa, y efectuar las conciliaciones contables con las diversas unidades orgánicas.

- 4) Costos y Presupuestos:** Controlar y dar seguimiento al cumplimiento a los planes financieros y elaboración del presupuesto de las diferentes áreas de negocio de la empresa.

- 5) Gerencia de Marketing:** Dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de Marketing de la empresa; para aumentar el posicionamiento de Autonort Trujillo S.A en todos los lugares de operación.

- 6) Gerencia Comercial:** Planear, dirigir, ejecutar y controlar acerca de las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de comercialización con los clientes.

Funciones:

- Ejecutar el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la gerencia de Ventas, informando periódicamente a la Gerencia Corporativa y Gerencia General sobre la gestión realizada.
- Distribuir las metas de ventas de las diferentes zonas de la empresa de acuerdo con el plan estratégico establecido.
- Negociar con las entidades financieras de las zonas; para mejorar los procesos de colocación y pago de créditos vehiculares.
- Generar negociaciones con diversas empresas afines con el rubro automotriz para realizar eventos que promocionen nuestros productos y servicios.
- Fijar metas, incentivos y sanciones para el logro de los objetivos comerciales entre el personal de ventas de las diferentes áreas.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de los presupuestos fijados en el área Ventas de la empresa.
- Solicitar a Gerencia Corporativa el abastecimiento de vehículos TOYOTA e HINO, con campañas, promociones y otros que brinde la casa matriz TDP.
- Coordina con las áreas de ventas, repuestos y post venta para programar las campañas y ofertas que incrementen las ventas.
- Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red Ventas a su cargo a través de los jefes de venta de cada zona.

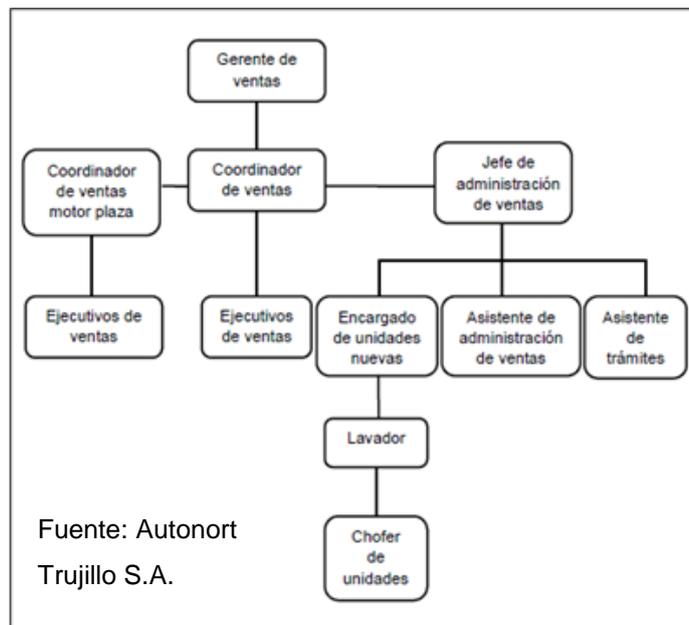
7) Gerencia Post-Venta: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos del área de Servicio (Mantenimiento Mecánico) de Vehículos de AUTONORT

TRUJILLO S.A de acuerdo a la normativa institucional y los requerimientos de TDP para satisfacer a los Clientes.

Funciones:

- Supervisar el cumplimiento del programa KODAWARI
- Tomar medidas para mejorar la Eficiencia del Servicio a través del Análisis de la Evolución de las Órdenes de Trabajo.
- Realizar el Test Drive de vehículos.
- Informar a la Gerencia de Post Venta del cumplimiento de sus metas y objetivos.

FIGURA 03: ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL



8) Gerencia de HINO: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos, las estrategias, los procesos y el crecimiento de la línea de camiones HINO de todas las sedes de acuerdo a la normativa institucional para satisfacer a los Clientes.

9) Gerencia de Planchado y Pintura: Definir las metas y objetivos para el Área de Servicios HINO-B&P (Planchado y pintura) alineados a los objetivos estratégicos de la

Empresa y proponer a la Gerencia las estrategias del crecimiento del área de servicios HINO - B&P.

10) Gerencia de Operaciones Mineras MBM: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos y procesos de las Operaciones de AUTONORT TRUJILLO S.A en Minera Barrick-Misquichilca (Mantenimiento Mecánico de Vehículos) monitoreando el cumplimiento de indicadores claves de desempeño.

1) Aspectos comerciales de la empresa

La organización AUTONORT TRUJILLO S.A ha venido creciendo de manera significativa en sus ventas a lo largo de los años 2004 al 2011 de manera sostenida. Su desarrollo que al inicio parecía esquivo con tasas inferiores al 5% cada año, se volvieron altas en poco tiempo, a los 5 años de instalada en Trujillo logró tasas superiores al 18% anual de crecimiento. Según sus propias memorias del 2010, esta organización esperaba que la filial de Trujillo fuera la estrella durante el quinquenio 2010-2015, lo cual no pudo llegar a ser.

Sin embargo, en el 2010 se instalaron alternativas comerciales de automóviles como son Motor Show en el Plaza Mall de Trujillo, la cual viene impulsada con un fuerte apoyo financiero del grupo CENCOSUD, que comercializa casi todas las marcas de vehículos en el mercado peruano. Luego en el 2011 se instaló la empresa DERKO CENTER, con una fuerte presencia de las líneas MAZDA, SUZUKI, y autos importados de fabricación china. Esta situación ha hecho mucho más competitivo el mercado de comercialización de vehículos, lo cual implica que las empresas locales se actualicen y potencien, mejorando su línea de servicios de comercialización buscando resolver una a una sus limitaciones y debilidades, contrarrestando sus

amenazas y explotando sus oportunidades así como sus fortalezas con sabiduría. De hecho empresas como INTERAMERICANA ha reafirmado su servicio de comercialización en Trujillo, a partir de implementar tres tiendas estratégicamente instaladas en las zonas de potencial demanda y afirmado su presencia en las diversas marcas que comercializa para competir con la fuerte presencia de empresas de mayor envergadura recientemente instaladas en Trujillo (Cámara de Comercio La Libertad, 2014).

El crédito es uno de los elementos más importantes en la venta de vehículos nuevos y la mayor parte de las marcas se comercializan a créditos con plazos de entre 3 y 5 años o con mecanismos de leasing financiero. También se emplea el sistema del crédito directo del sistema financiero, consistente en solicitar un préstamo para la compra del vehículo sin que éste sea parte de la garantía. Se ha establecido que más del 94% de los vehículos están ligados directa o indirectamente a un crédito y por tanto es importante conocer las capacidades de financiamiento ofrecidas y empleadas en estas operaciones por cada segmento de clientes potenciales, ya ello ayudará a seleccionar clientes potenciales con mayor acierto y seguridad.

El crecimiento del mercado de automóviles, que en otras circunstancias habría permitido a la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A incrementar sus ventas en más del 25% cada uno de los últimos 4 años, no ha sido así debido al ingreso de estas nuevas empresas de comercialización de automóviles, el crecimiento de Interamericana y otros competidores menores que han explotado muy bien el fuerte impacto de la presencia de los grandes centros comerciales y el uso potencial del crédito vehicular, reduciendo el crecimiento de la firma

AUTONORT a un moderado crecimiento de 3% a 4% (Diario La Industria, Informe económico regional, 2014).

Revisando la situación de la fuerte competitividad que enfrenta la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A se ha observado que ésta organización muestra algunas de sus principales debilidades en los procesos y algunas etapas de atención al cliente como es la post venta, que se tornan muy difíciles y algunos clientes presentan quejas en este sentido. Por ello, se pretende que a partir de una evaluación de los flujogramas de procesos de comercialización a nivel de venta y post venta se logre elaborar una propuesta para mejorar los procesos y por tanto la capacidad de ventas.

Muchos clientes que han adquirido sus vehículos en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, y cada año o dos años renuevan sus unidades optan por hacerlo en otras comercializadoras, revelando que hay debilidad en la capacidad de retener y fidelizar al cliente por parte de AUTONORT TRUJILLO S.A

La investigación se realizará en el contexto de crecimiento expansivo del mercado local de automotores y un fuerte desarrollo del parque automotor. Evaluará la conducta de los clientes de la empresa y su respuesta a las políticas de venta y post venta de dicha empresa en el periodo 2014-2015 y sobre esta base proyectará las estrategias que debe adoptar la organización para sostener su presencia, mejorar su competitividad e incrementar su cuota del mercado en que participa, incrementando de esta manera su rentabilidad.

D) Proceso de Atención a Nivel Venta y Post Venta

El proceso de atención a nivel de venta y post venta ha sido descrito por los funcionarios de la organización como uno bastante eficiente

(>96%) según los criterios de la persona responsable de la recolección de información y de la verificación, satisfacción de los cliente en Autonort Trujillo S.A (Call Center), lo cual evidencia un fuerte interés por lograr la máxima satisfacción de sus clientes en la organización Autonort Trujillo S.A.

Según los criterios seguidos por la empresa Autonort Trujillo S.A y las recomendaciones de Toyota se observan las siguientes cuatro premisas:

1. **Promover:** Promover los beneficios del servicio, los repuestos y los accesorios Toyota, e incentivar a los clientes a que hagan citas cuando hable con ellos. Hablarles sobre los beneficios de usar el servicio Toyota, tales como, técnicos capacitados y repuestos genuinos, por ejemplo.
2. **Recomendar:** Dar la bienvenida al cliente. Escuchar las solicitudes y requerimientos de los clientes. Determinar lo que realmente necesitan, y darles la mejor recomendación sugiriendo el servicio más efectivo al costo basándose en la condición del vehículo.
3. **Construir confianza:** Construir confianza significa crear una relación confiable entre el asesor de servicio y el cliente.
4. **Satisfacer:** Siempre apuntar a sobrepasar las expectativas básicas del cliente. Hacer el trabajo bien la primera vez, dar explicaciones claras sobre lo que se hizo, y hacer el seguimiento para asegurarse que el cliente esté completamente satisfecho.

Asimismo, el personal de atención al cliente en el área de venta debe manejar dos niveles de habilidades de comunicación, los cuales son

premisas básicas para una relación adecuada de traslado de información.

Los niveles son:

Nivel obligatorio: Son las funciones que deben cumplir los colaboradores con los clientes.

Nivel preferido en caso de manejo de reclamos: La empresa debe contar con personal capacitado en resolver las dudas e inquietudes de sus clientes.

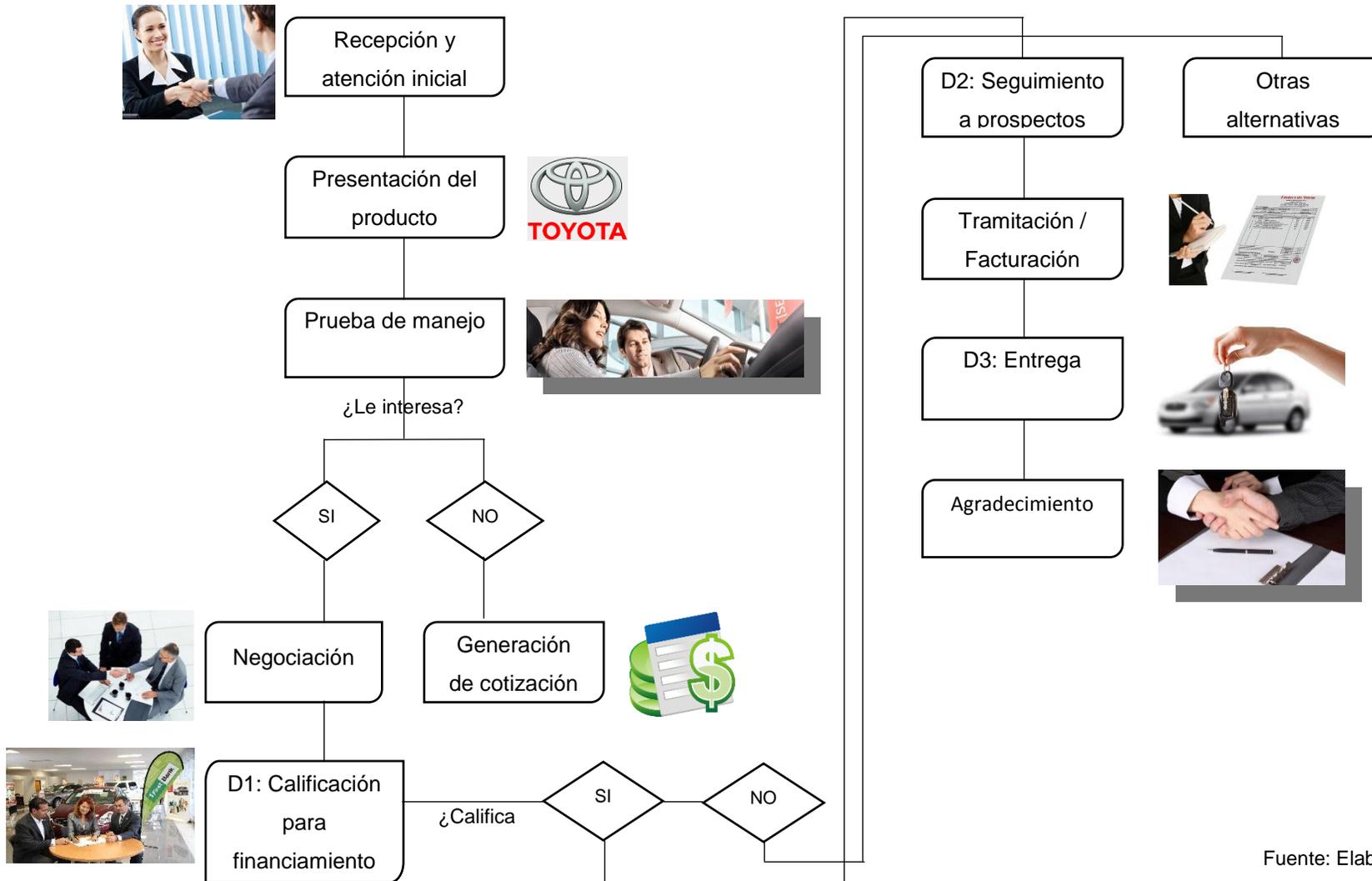
Estas habilidades se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 04: Habilidades promovidas para el cierre de operaciones comerciales según Toyota

Categ.	Nº	Habilidad	Nivel obligatorio	Nivel preferido en caso de manejo de reclamos
Emocional	1	Escuchar	✓ Escuchar cuidadosamente las necesidades y preocupaciones del cliente	✓ Clarificar, parafrasear y resumir lo que ha dicho el cliente ✓ Usar lenguaje positivo
	2	Reflejar	✓ Repetir precisamente de vuelta al cliente lo que ellos han dicho	✓ Reflejar con empatía ✓ Suavizar el enojo
	3	Comunicación no verbal	✓ Sonreír ocasionalmente ✓ Usar contacto visual ✓ Inclinar hacia el cliente	Igual a la izquierda
Lógica	4	Preguntas	✓ Clarificar la información	Igual a la izquierda
	5	Escritura	✓ Tomar notas mientras se escucha, se refleja y se pregunta	Igual a la izquierda
	6	Explicación	✓ Explicar lo que es necesario ✓ Explicar los beneficios al cliente	✓ Enfocarse en una solución ✓ Proveer alternativas u opciones

Fuente: Manual de atención al cliente Toyota, 2015

DIAGRAMA 01: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de las Etapas que corresponden al Proceso de Ventas.

Recepción y Atención inicial: En esta etapa se le da la bienvenida al cliente, saludándole cordialmente para luego derivarlo con un asesor de ventas, quien hará la presentación del producto.

Presentación del Producto: El asesor de ventas de las marcas de distribución de Autonort Trujillo S.A (Toyota, Hino y Daihatsu) es el encargado de presentar los diferentes modelos, versiones, colores y todas las características que tienen los vehículos. Esta demostración lo realiza a través de un catálogo o en el muestrario de exhibición siempre y cuando exista stock del modelo solicitado.

Prueba de Manejo: Posteriormente a la presentación del producto el asesor procede a realizar la prueba de manejo junto con el cliente, en donde el usuario puede visualizar al vehículo de manera interna y externa, además de probar la velocidad, la estabilidad y la comodidad del mismo. Esto se realiza en el circuito de manejo que se ubica internamente en la empresa.

Negociación: Si el cliente está interesado en la adquisición del vehículo, se procede al siguiente paso que es la negociación. En ella se pacta el precio y se llega a un acuerdo de un precio final, considerándose el descuento que siempre solicita el cliente.

Por otro lado se define todas las características que desea el cliente (color, lunas polarizadas, marca, versión, modelo, etc.). Además se acuerda la fecha de entrega del vehículo negociado.

Generación de Cotización: Si el cliente no está satisfecho o posterga para otra fecha su compra después de realizar la prueba de manejo, el asesor le genera una proforma física o virtual para que el cliente tome su decisión en un momento determinado.

Calificación para Financiamiento: Luego de negociar con el cliente, es derivado al área de riesgos en donde se evalúa al cliente sus antecedentes crediticios, sus propiedades y sus fuentes de ingresos. Si los resultados son favorables para el cliente entonces califica para que la empresa pueda financiar la compra del vehículo, caso contrario se le brindan otras alternativas externas a la empresa.

Seguimientos a Prospectos: En este proceso, el área comercial se encarga de monitorear a través de llamadas y correos a aquellos clientes que no decidieron realizar su compra en su momento.

Tramitación y Facturación: Este proceso es realizado por el área de trámites y el área comercial, en lo que concierne a la parte de tramitación gestionan las placas, la póliza de seguros y los permisos de lunas polarizadas. Y con respecto a la facturación esta se procede a realizar cuando todos los pasos han sido aprobados y definidos por el cliente.

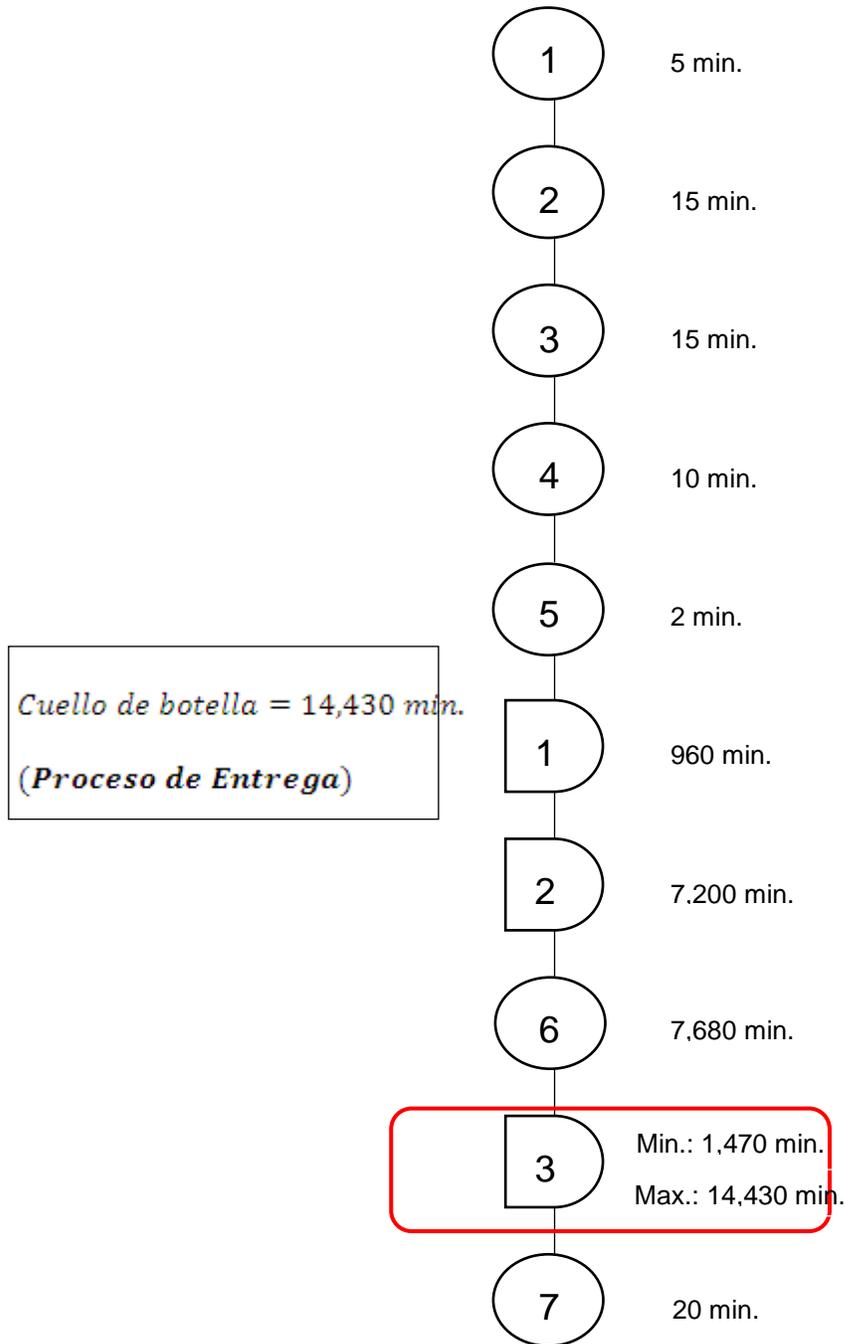
Entrega: Esta etapa comprende en la entrega de las llaves, manuales de instrucción del vehículo adquirido por el cliente y se chequea la conformidad con el cliente en base a un Check List.

Este proceso de entrega tiene tres fases, a continuación el detalle de las mismas:

- Stock en vitrina:
Cuando se cuenta con stock en exhibición de los modelos solicitados, la entrega puede demorar hasta en 24 horas según la programación con el cliente.
- Stock en Lima:
Cuando no se cuenta con stock del modelo y versión del vehículo solicitado por el cliente, se contactan con la concesionaria de Lima y este proceso demora 3 días hasta llegar a Trujillo.
- Pedido a Toyota:
Cuando no hay stock en Trujillo y en Lima, generan el pedido a Toyota y este proceso puede demorar hasta en 30 días calendarios.

Agradecimiento: Después de la entrega y la conformidad del cliente, la empresa realiza un brindis en agradecimiento por su compra, por su preferencia y la confianza que deposito en nosotros.

DIAGRAMA 02: FLUJO INICIAL - PROCESO DE VENTA (AUTONORT TRUJILLO S.A)



CÁLCULO DE TIEMPOS (PROCESO DE VENTAS)			
SÍMBOLO	TIEMPOS (min)	TIEMPOS (hrs)	TIEMPOS (días)
○	7747 min.	129.12 hrs.	16.14 días
D	22590 min.	376.50 hrs.	47.06 días
TIEMPO TOTAL	30,337 min.	505.62 hrs.	63.2 días (2 m. y 3 d.)

Afluencia por cada uno de los procesos diaria y mensualmente en el área de ventas:

Proceso	Promedio diario	Promedio mensual
Visitantes a la empresa	168	4368
Visitantes al mostrador de ventas	135	3510
Vehículos mostrados	67	1742
Pruebas de manejo	19	494

Fuente: Entrevista a personal de ventas Autonort Trujillo S.A, 2015

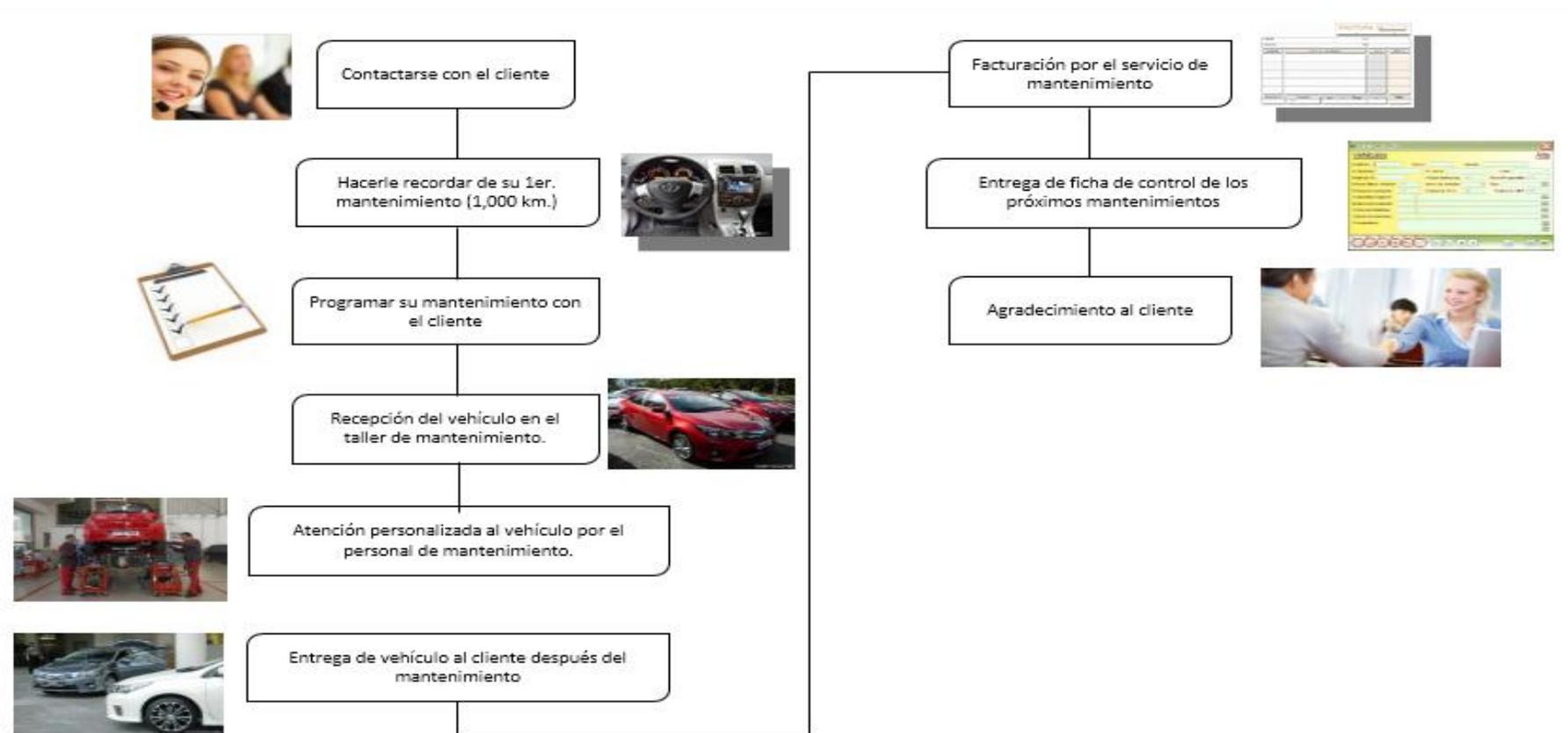
DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS PROCESOS VENTA DE AUTONORT TRUJILLO S.A:

- a) **Deficiencia 01:** La recepción se desarrolla de modo regular y según las indicaciones de Toyota, la empresa distribuidora y los estándares básicos requeridos. Comparativamente con otras organizaciones observadas se aprecia desorden y apresuramiento en la forma de recibir a un cliente, debido a la distribución del ambiente de ventas y la forma de abordar o recibir a los clientes.
- b) **Deficiencia 02:** La presentación del producto presenta algunas limitaciones, ya que no siempre se tiene los productos deseados por el cliente a la mano. El caso más frecuente es la falta de los colores deseados, para lo cual no se ha implementado ninguna alternativa efectiva. Autonort Trujillo S.A no muestra un salón de exhibición amplio ni muy surtido como otras distribuidoras, la consideración y criterio de representar a la marca más vendida del mundo, hace que sea una organización confiada en dicho estatus. Las otras tres concesionarias de vehículos muestran una infraestructura muy amplia y con un gran salón de exhibición, el cual permite suficiente stock y muestrario de vehículos para asegurar y facilitar las operaciones de ventas.
- c) **Deficiencia 03:** La prueba de manejo no se hace efectiva siempre con las unidades deseadas, lo cual genera un cierto descontento en el cliente. No hay un espacio especialmente dedicado a la prueba de manejo, ni en el que se disfrute la experiencia de su manejo. Empresas como DERCO cuenta con un espacio

dedicado especialmente a la prueba de sus unidades, para que según criterios de la gerencia de ventas, esté a disposición de los clientes que deseen probar las unidades a adquirir.

- d) Deficiencia 04:** La disyuntiva ante la negativa o aceptación de lo ofrecido es muy ambigua y no muestra una actitud agresiva de la organización por lograr convencer al cliente potencial de usar una maquinaria de la empresa Autonort Trujillo S.A.
- e) Deficiencia 05:** La calificación es un proceso muy extenso, ya que se ha observado que otras distribuidoras como interamericana y DERCO están asociados a mecanismos de información financiera y de riesgos muy actualizada y que en apenas unos minutos ofrece resultados efectivos.
- f) Deficiencia 06:** La entrega es una etapa relativamente eficaz, aun cuando la organización no ha previsto alternativas de colaboración con otras organizaciones afines y/o complementarias, para acortar aún más estos plazos. Los cuatro días mínimos de Autonort Trujillo S.A son ampliamente superados por los 2 días que ofrece DERCO y las 24 horas referidas por Interamericana para la entrega de sus unidades vendidas. La entrega de documentación de placas, permiso de circulación y trámite de lunas oscurecidas también es más reducidos en la competencia cuando menos en un 25% en promedio.

DIAGRAMA 03: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE POST-VENTA DE LA EMPRESA AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de las Etapas que corresponden al Proceso de Post Ventas.

Contactarse con el Cliente: El personal de Call Center es el encargado de contactarse con el cliente a través de llamadas para preguntarle si todo marcha bien con su vehículo y si tiene alguna avería, del ser así la empresa le invita al cliente a acercarse para solucionar sus inquietudes. Estas llamadas lo realizan al tercer día de la compra para asegurarse si el cliente está satisfecho.

Hacerle recordar de su 1er Mantenimiento (1,000 km): Después de las primeras llamadas para medir su satisfacción al cliente, el personal monitorea a los mismos para hacerles recordar de su primer mantenimiento que debe ser realizado a los primeros 1000 kilómetros recorridos. Del mismo modo después del primer mantenimiento le hacen seguimiento hasta los 5000 kilómetros.

Programar su Mantenimiento con el cliente: El cliente decide si desea o no hacerlo el mantenimiento, del ser si se le programa la fecha y hora en la que el cliente disponga de su tiempo y de esa forma pueda evitar largas colas en el taller de mantenimiento.

Recepción del vehículo en el taller de Mantenimiento: Se recepciona el vehículo según la programación. En este proceso el personal realiza un inventario de la unidad para verificar posteriormente la conformidad de los mismos junto con el cliente.

Atención personalizada al vehículo por parte del personal de Mantenimiento: En esta etapa el personal realiza el mantenimiento que consiste en: Cambio de aceite, cambio de filtros de petróleo y aire, engrase de caja y corono, alineamiento de neumáticos y también chequean si es conveniente cambiar algún repuesto por desgaste.

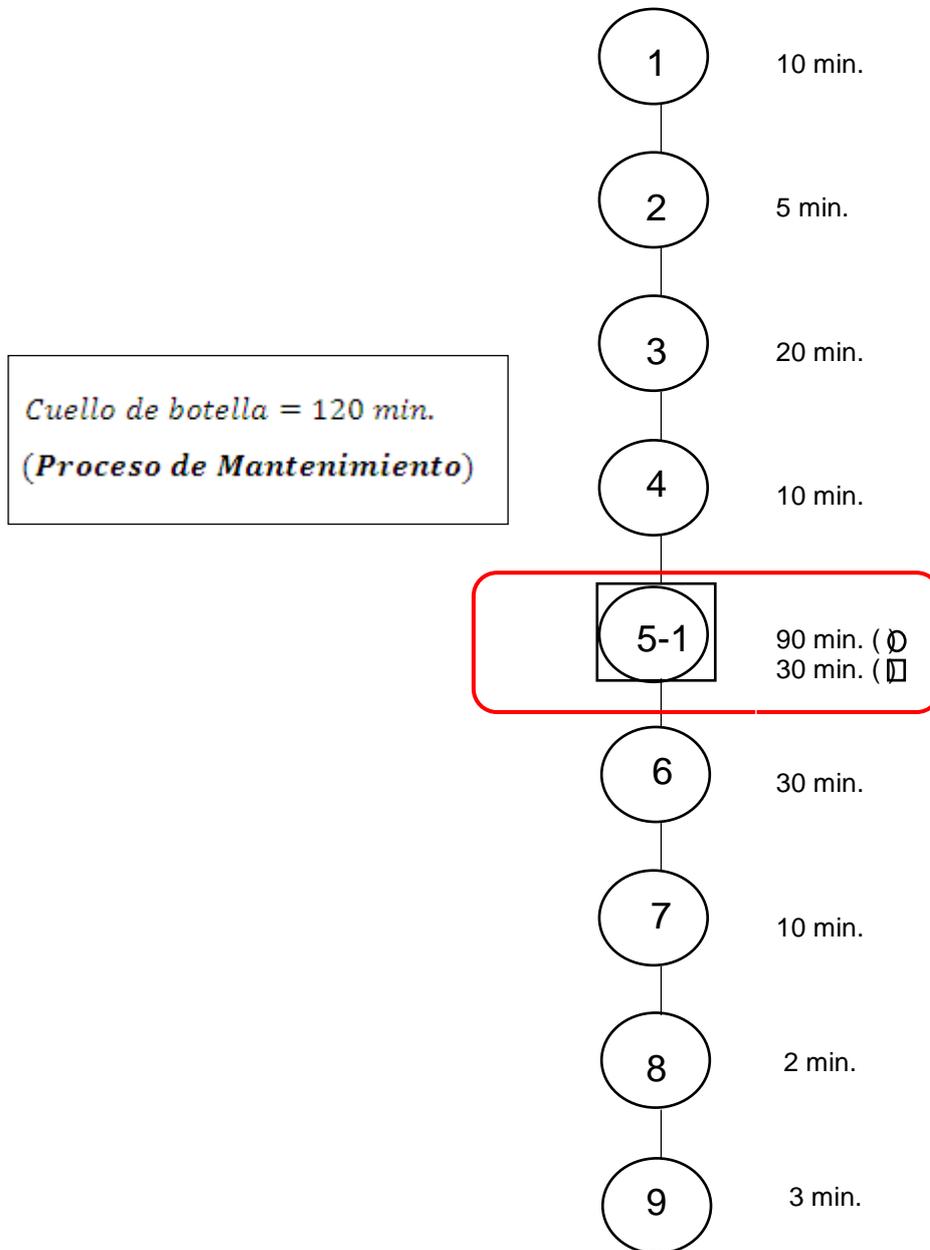
Entrega de vehículo al cliente después del mantenimiento: Después de haber realizado el mantenimiento se hacen algunas pruebas con el cliente y se chequea el inventario de la unidad que se tomó inicialmente para que el usuario pueda dar su conformidad de la misma.

Facturación por el servicio de Mantenimiento: El área de mantenimiento reporta el servicio que se realizó a la unidad (Mantenimiento y cambio de repuestos) al área de facturación, para detallar en la factura el servicio brindado.

Entrega de ficha de control de los próximos mantenimientos: Una vez que el cliente recibe su factura y hace la respectiva cancelación, le entregan una ficha de control en donde está registrado el primer mantenimiento (1000 km.) y los próximos kilometrajes en donde debe realizarlo.

Agradecimiento al cliente: Finalmente se le agradece al cliente por su preferencia de elegirnos para hacerle su mantenimiento y brindarle nuestro servicio para cuando lo necesiten.

DIAGRAMA 04: FLUJO INICIAL - PROCESO DE POST VENTA (AUTONORT TRUJILLO S.A)



CÁLCULO DE TIEMPOS (PROCESO DE POST VENTA)			
SÍMBOLO	TIEMPOS (min)	TIEMPOS (hrs)	TIEMPOS (días)
○	180 min.	3.00 hrs.	0.38 días
◻	30 min.	0.50 hrs.	0.06 días
TIEMPO TOTAL	210 min.	3.50 hrs.	0.44 días

Afluencia por cada uno de los procesos diaria y mensualmente en el área de post-venta:

Proceso	Promedio diario	Promedio mensual
Consultas por mantenimiento	78	2028
Consulta con desplazamiento de vehículo por mantenimiento	53	1378
Vehículos dejados para mantenimiento	14	364

Fuente: Entrevista a personal de ventas Autonort Trujillo S.A, 2015

DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN PROCESOS POST-VENTA DE AUTONORT TRUJILLO S.A:

- a) **Deficiencia 01:** Mal diseño de distribución de equipo, muebles y espacios, lo cual repercute en demoras y retrasos en la atención de los vehículos recepcionados. La experiencia internacional y nacional muestra diversas experiencias de distribución óptima para una fluida atención de las unidades en talleres de mantenimiento vehicular, tanto preventiva como correctiva, las cuales se pueden ver en los talleres de las empresas Mannucci, Volvo, Mercedes Benz así como locales y de otros talleres de reparación de vehículos.
- b) **Deficiencia 02:** Debido a la falta de espacio para mostrar vehículos y exhibirlos adecuadamente, se mantiene un stock muy bajo de ellos, lo cual repercute en una falta de motivación al cliente para tomar decisiones rápidas de compra. Las áreas de exhibición de la empresa DERCO, Interamericana muestran áreas mucho más extensas y mejor abastecidas, lo cual permite mejorar en éstas empresas sus ventas.
- c) **Deficiencia 03:** Falta de codificación y desorden en las piezas y productos del almacén como materiales y accesorios para reparar y dar mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos. Las experiencias ferreteras y de talleres con atención a todo costo muestran interesantes distribuciones que permiten evidenciar la reducción de tiempos de manera efectiva.

- d) Deficiencia 04:** Escasa capacidad del personal para atender adecuadamente al cliente, explicándole los trabajos, tareas y actividades a desarrollarse.
- e) Deficiencia 05:** Falta de un manual de trato al cliente en el área de almacén, el cual ordene como se trata, que se le señala y como se compromete el trabajo con los clientes.
- f) Deficiencia 06:** Falta de una adecuada estrategia de tratamiento al cliente y sus vehículos en el área de mantenimiento. Las experiencias y manuales de la propia Toyota son suficiente claros y precisos en la forma adecuada de abordar y tratar los vehículos por mantenimiento correctivo y preventivo.
- g) Deficiencia 07:** Falta de programas ordenados y precisos de mantenimiento, de manera bien delimitada. Empresas de mantenimiento ofrecen alternativas adecuadamente sistematizadas en materia de atención del cliente, con suficiente éxito y que podrían ser replicadas por costo muy bajo.

IV: Presentación y Discusión de Resultados

4.1. Resumen de entrevistas a funcionarios de Autonort Trujillo S.A, 2015

Tabla 05: Resumen de entrevistas a funcionarios de la empresa Autonort Trujillo S.A según guía de entrevista, 2015.

Entrevistado	Opinión sobre:									
	Forma de atención de empresas automotores	Autonort Trujillo S.A atiende bien a sus clientes	Calificación de venta y post venta de Autonort Trujillo S.A	Forma del proceso de atención al cliente en Autonort Trujillo S.A	Debilidades en venta y post venta	Fases aplicadas por los trabajadores de Autonort Trujillo S.A	Factores determinantes de la mejora	Amenazas a la actividad económica de Autonort Trujillo S.A	Fortalezas para Autonort Trujillo S.A	Cientes internos y clientes externos
Gerente de Ventas Trujillo de Autonort Trujillo S.A Sr. Martin Chuman	Debe evaluarse una a una. Trujillo valora mucho la atención	Calificamos como una de los mejores representant es de Toyota	En búsqueda de la excelencia	Se sigue un proceso ordenado. Se brindan la mayor parte de servicios deseados y que registra la competencia. Señala el gerente que el proceso de venta es: Recepcionar al cliente Atender su necesidad inmediatamente Derivarlo al especialista Darle la mayor información posible Atender su pedido Despachar su pedido inmediatamente	No hay respuesta precisa	Saludo, rompimiento del hielo, explicación, derivar al cliente con los especialistas.	Atención, ambiente agradable, transparencia, limpieza, calidad.	Factor económico nacional y regional. Tecnología y seguridad.	Trabajo muy fuerte, buena red de ventas, buena ubicación, liderazgo del mercado.	Internos: colaboradores, proveedores. Externos: compradores y usuarios
Coordinador de Desarrollo de Concesionario -Trujillo Srta.: Carolina Davies Falen	Bastante buena en general	Mantiene un proceso de alta calidad muy exigente	Venta muy alta y muy bien calificada. Post venta sin reclamos significativos.	Gradual y continuo. Siguiendo las exigencias y pautas de los clientes. Atención personalizada. Señala el gerente que el proceso de venta y post venta es: Recepcionar el pedido y/o reclamo del cliente Atender su necesidad inmediatamente Derivarlo al especialista Darle la mayor información posible Atender su pedido Despachar su pedido inmediatamente Verificar si quedó satisfecho con la atención.	No se registran reclamos.	Saludo, rompimiento del hielo, explicación, derivar al cliente con los especialistas.	Calidad del servicio, buena post venta, amigabilidad, orden y seguridad.	Crisis económica, ingresos de los pobladores, nuevos comerciantes	Conocer bien a nuestros clientes y ser una empresa local regional muy fuerte	Internos: trabajadores, proveedores, operarios. Externos: compradores y usuarios y potenciales clientes.

Fuente: Guía de entrevista.

Elaboración: Propia

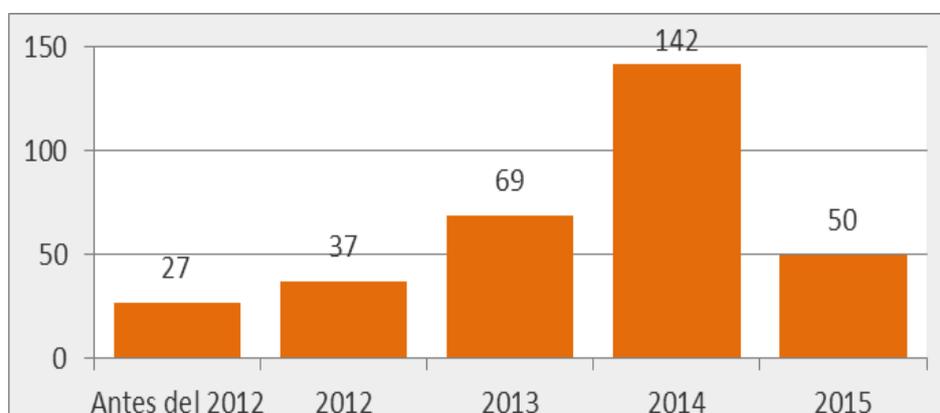
4.2. Resultado de la encuesta para valorar la calidad de la atención al cliente en Autonort Trujillo S.A según la percepción de los clientes

Tabla 06: Año en que compró su auto el cliente

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Antes del 2012	27	8.31%
2012	37	11.38%
2013	69	21.23%
2014	142	43.69%
2015	50	15.38%
Total	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 04: Año en que compró su auto el cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: La mayoría de los participantes, señalaron haber adquirido su vehículo en Autonort Trujillo S.A en el año 2014 (43.69%) en tanto el grupo menos significativo fue antes del 2012 (8,31%)

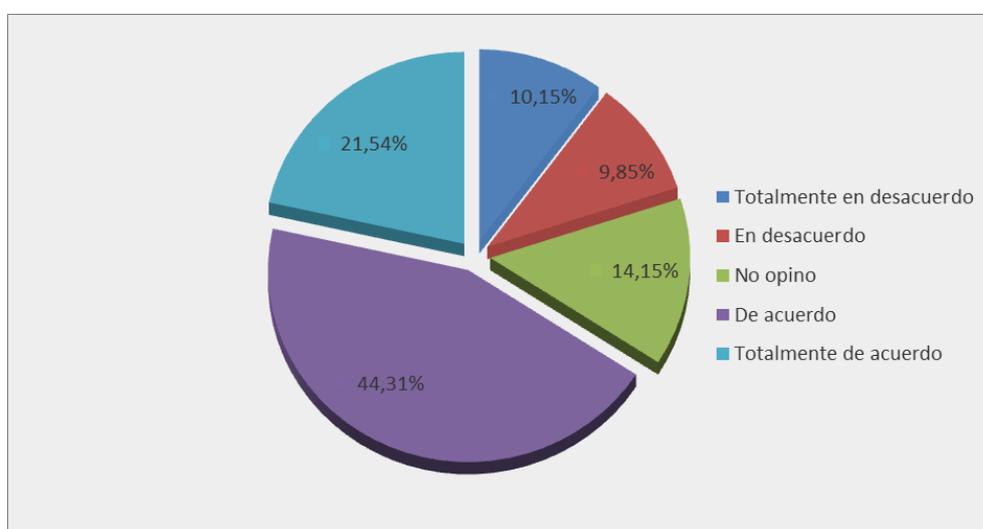
4.2.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta según los clientes

Tabla 07: Respuestas de encuestados a la pregunta: Recibió suficiente información para tomar una buena decisión de compra en Autonort Trujillo S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	70	21.54%
De acuerdo	144	44.31%
No opino	46	14.15%
En desacuerdo	32	9.85%
Totalmente en desacuerdo	33	10.15%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 05: Recibió suficiente información para tomar una buena decisión de compra en Autonort Trujillo S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 44,31% de los clientes de Autonort Trujillo S.A está de acuerdo en haber recibido una buena información, en tanto el 9.85% y el 10.15% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ello

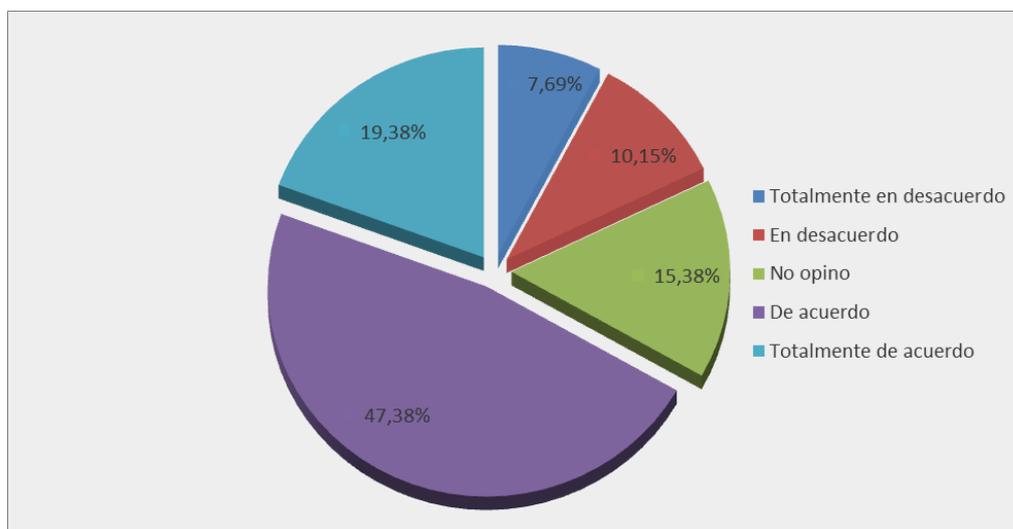
refleja una fuerte discrepancia sobre la calidad y cantidad de información brindada por la empresa para tomar la decisión de compra de un vehículo en sus instalaciones.

Tabla 08: Respuestas de encuestados a la pregunta: Diría usted que la venta hecha a usted está bien orientada

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	63	19.38%
De acuerdo	154	47.38%
No opino	50	15.38%
En desacuerdo	33	10.15%
Totalmente en desacuerdo	25	7.69%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 06: Diría usted que la venta hecha a usted está bien orientada



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 47,38% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, con la buena orientación de la venta,

por otro lado el 10,15% y el 7,69%; en desacuerdo y están totalmente en desacuerdo.

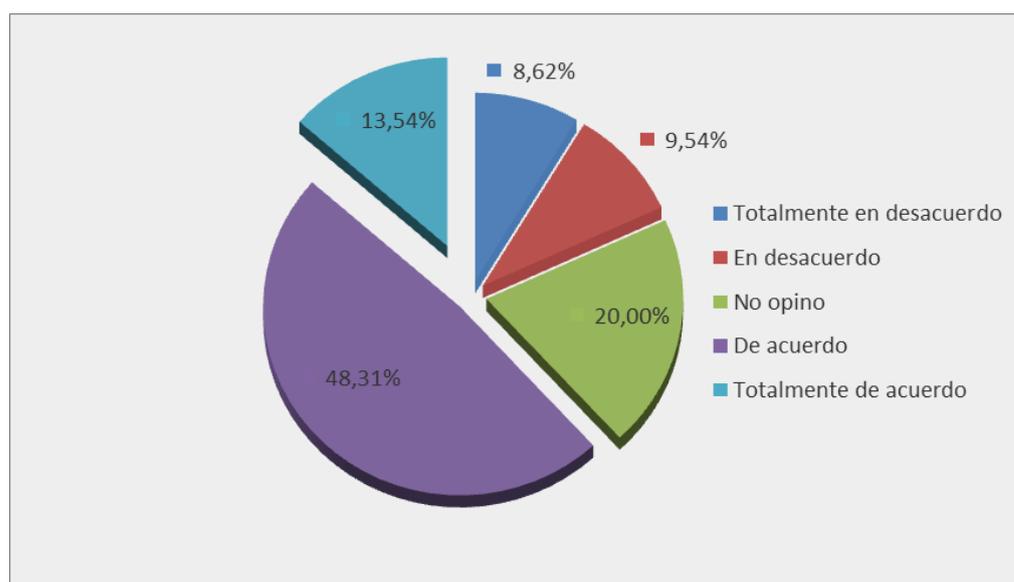
La cual refleja la falta de orientación que se le brinda al cliente en la venta.

Tabla 09: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	13.54%
De acuerdo	157	48.31%
No opino	65	20.00%
En desacuerdo	31	9.54%
Totalmente en desacuerdo	28	8.62%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 07: El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

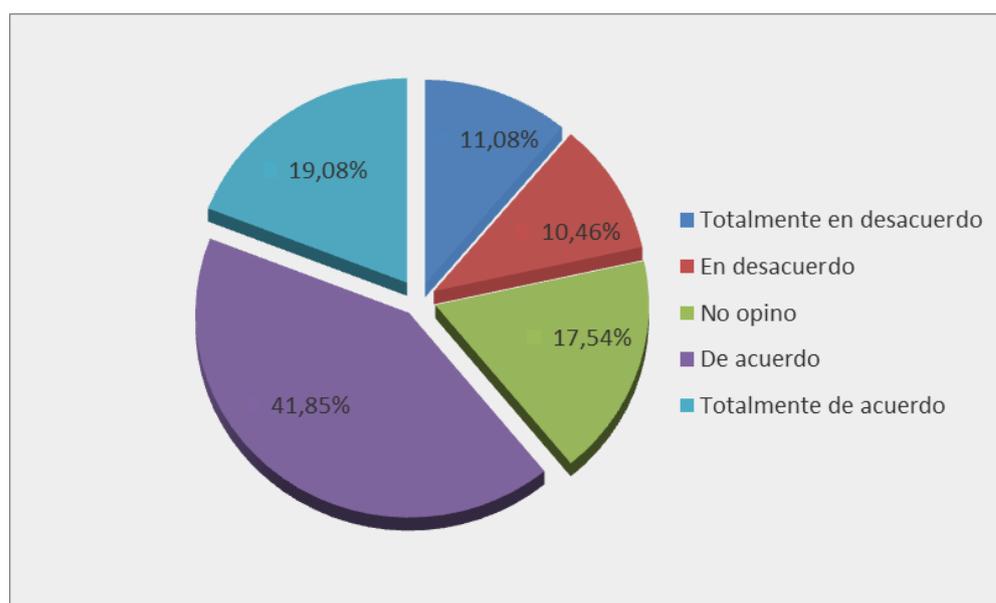
ANÁLISIS: El 48,31% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, que el personal se encuentra bien capacitado para resolver cualquier duda. En tanto el 9,54% opina estar en desacuerdo y el 8,62% opina estar en totalmente desacuerdo, lo cual se refleja la falta de capacitación de sus colaboradores.

Tabla 10: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	62	19.08%
De acuerdo	136	41.85%
No opino	57	17.54%
En desacuerdo	34	10.46%
Totalmente en desacuerdo	36	11.08%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 08: Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

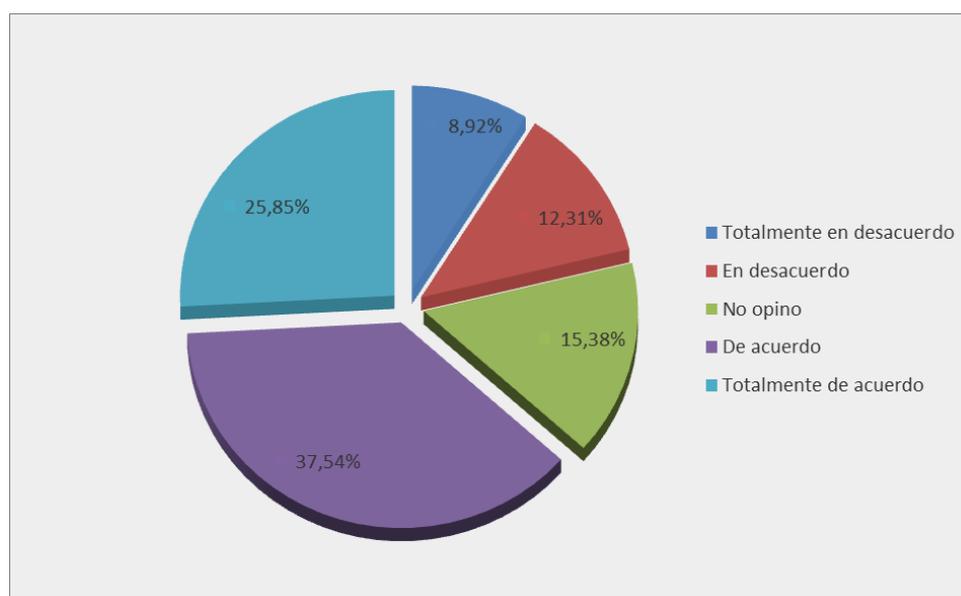
ANÁLISIS: El 41,85% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, cometen estar de acuerdo, de haber recibido todos los accesorios ofrecidos en la compra. Lo tanto el 10,46% y el 11,08%; están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto muestra, la falta de servicio y el compromiso de ofrecer todos los accesorios ofrecidos.

Tabla 11: Respuestas de encuestados a la pregunta: Podrían brindarle una mejor atención en AUTONORT TRUJILLO S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	84	25.85%
De acuerdo	122	37.54%
No opino	50	15.38%
En desacuerdo	40	12.31%
Totalmente en desacuerdo	29	8.92%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 09: Podrían brindarle una mejor atención en AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

Elaborado por: Las autoras.

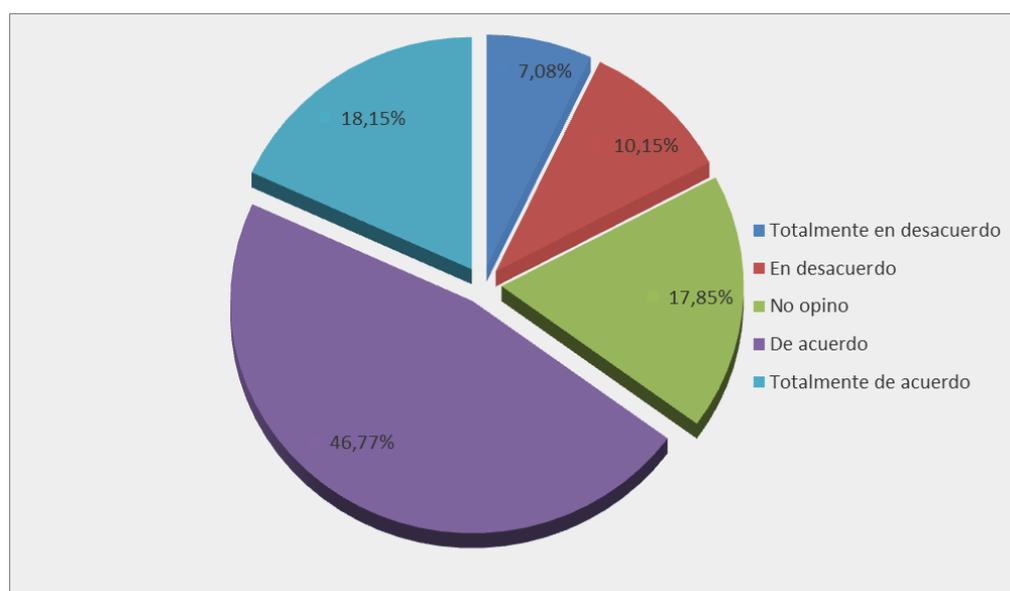
ANÁLISIS: El 37,54% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, que le podrían brindar una mejor atención, por otro lado se aprecia que el 12,31% se encuentran en desacuerdo y el 8,92% totalmente en desacuerdo, esto nos refleja que no todos los clientes se sienten a gusto con la atención brindada.

Tabla 12: Respuestas de encuestados a la pregunta: Recibió usted indicaciones suficientes para el uso de su vehículo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	18.15%
De acuerdo	152	46.77%
No opino	58	17.85%
En desacuerdo	33	10.15%
Totalmente en desacuerdo	23	7.08%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 10: Recibió usted indicaciones suficientes para el uso de su vehículo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

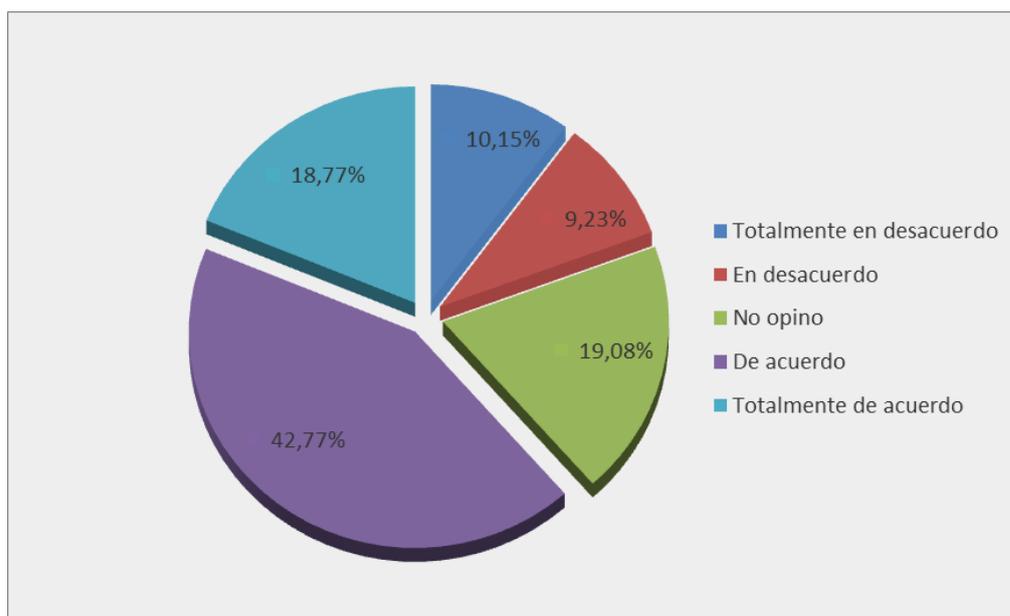
ANÁLISIS: El 46,77% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, indican que reciben indicaciones suficientes, para el uso de su vehículalo tanto el 10,15% y el 7,08%; opinan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en las indicaciones. Esto refleja la poca falta de interés en brindar las indicaciones para el uso de sus vehículos.

Tabla 13: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se sintió usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	18.77%
De acuerdo	139	42.77%
No opino	62	19.08%
En desacuerdo	30	9.23%
Totalmente en desacuerdo	33	10.15%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 11: Se sintió usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

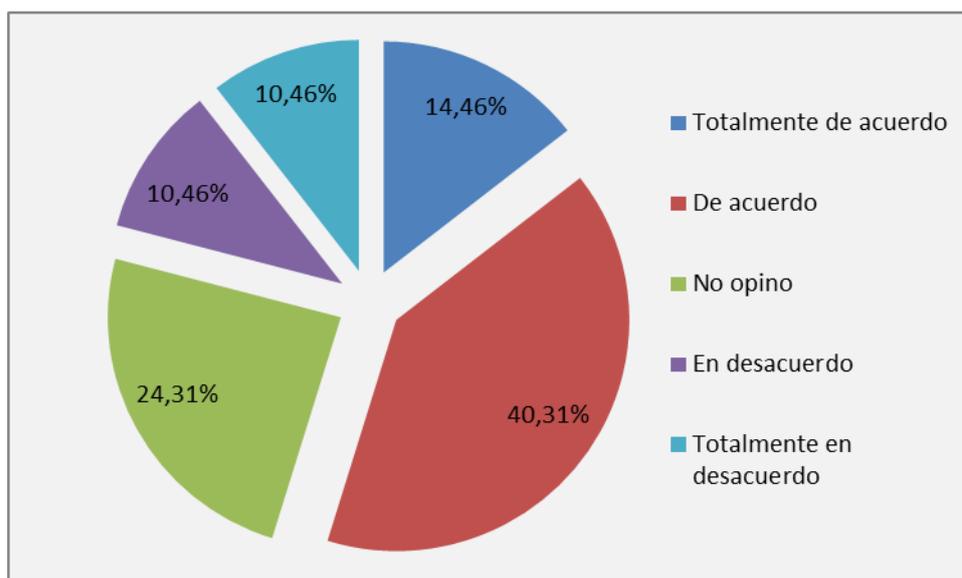
ANÁLISIS: El 42,77% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan que se siente bien atendido. En cambio el 9.23% y el 10.15%; opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ello refleja la falta de atención en los servicios que el cliente desea.

Tabla 14: Respuestas de encuestados a la pregunta: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesaron por su compra

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	14.46%
De acuerdo	131	40.31%
No opino	79	24.31%
En desacuerdo	34	10.46%
Totalmente en desacuerdo	34	10.46%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 12: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesaron por su compra



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

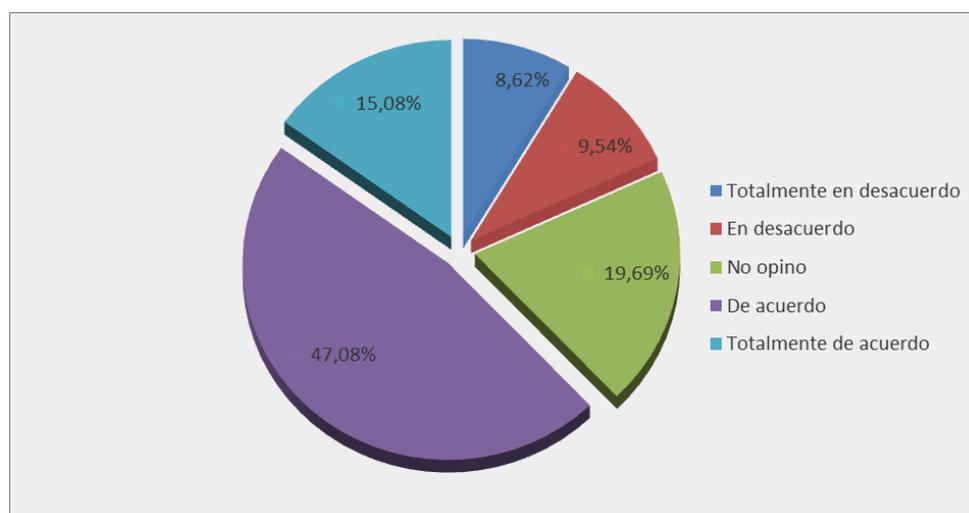
ANÁLISIS: El 40,31% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, que los trabajadores si se interesan por su compra. Sin embargo se aprecia que el 10,46%; están en desacuerdo y totalmente desacuerdo, esto refleja el desinterés de los trabajadores, con los clientes en la compra de su vehículo.

Tabla 15: Respuestas de encuestados a la pregunta: El servicio y trato en Autonort Trujillo S.A durante la compra de su vehículo fueron muy buenos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	49	15.08%
De acuerdo	153	47.08%
No opino	64	19.69%
En desacuerdo	31	9.54%
Totalmente en desacuerdo	28	8.62%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 13: El servicio y trato en Autonort Trujillo S.A durante la compra de su vehículo fueron muy buenos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 47,08% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, comentan estar de acuerdo, con el servicio y el trato durante la compra de su vehículo. Por otro lado se aprecia que el 9,54%; opina estar en desacuerdo y el 8,62% menciona estar totalmente en desacuerdo. Por lo tanto se refleja la falta de calidad de servicio.

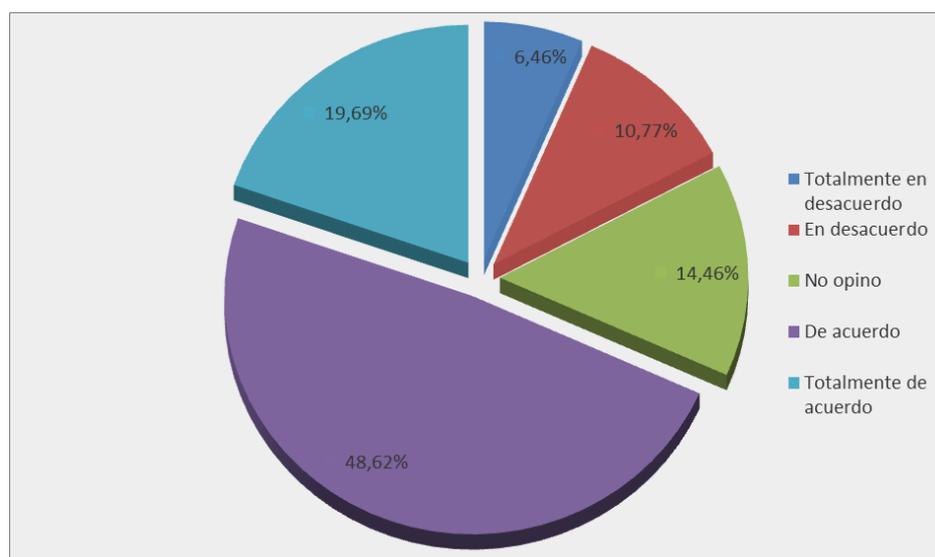
4.2.2. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta

Tabla 16: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se siente atendido, aun después de haber adquirido su vehículo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	64	19.69%
De acuerdo	158	48.62%
No opino	47	14.46%
En desacuerdo	35	10.77%
Totalmente en desacuerdo	21	6.46%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 14: Se siente atendido, aun después de haber adquirido su vehículo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

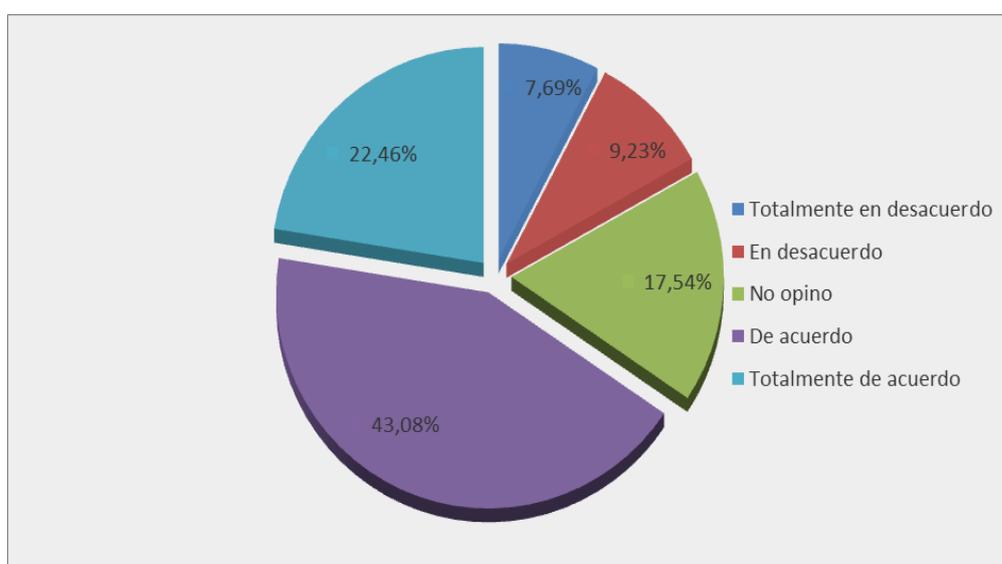
ANÁLISIS: El 48,62% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, en estar bien atendidos, aun después de haber adquirido su vehículo, por otro lado el 10.77% y el 6,46%; opinan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ello muestra que no se sienten totalmente atendidos después de adquirir el vehículo.

Tabla 17: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	73	22.46%
De acuerdo	140	43.08%
No opino	57	17.54%
En desacuerdo	30	9.23%
Totalmente en desacuerdo	25	7.69%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 15: Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

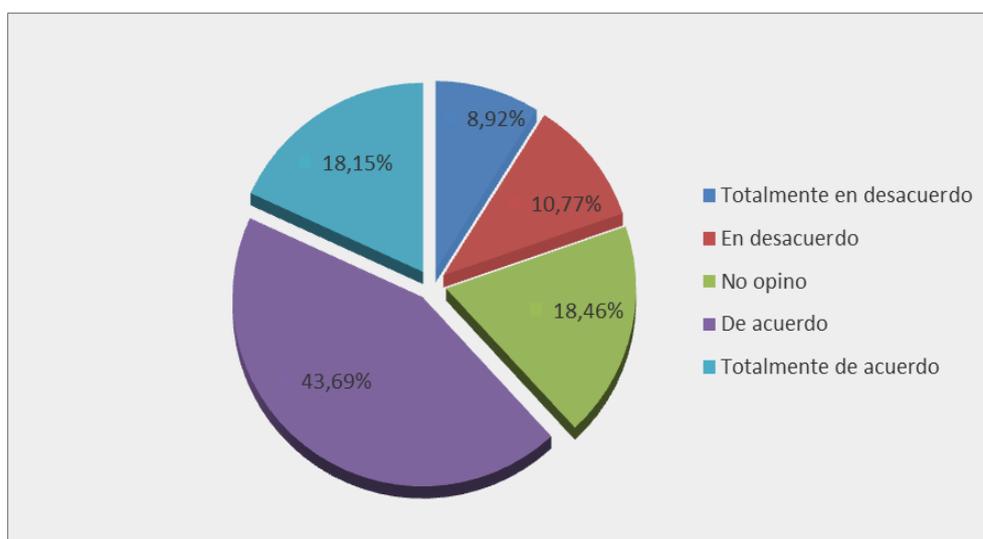
ANÁLISIS: El 43,08% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, opinan estar de acuerdo, que le hacen recordar la vigencia del seguro de su vehículo. Lo tanto el 9,23% y el 7,69%; mencionan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto muestra, el poco interés, en hacerle recordar la vigencia de su vehículo

Tabla 18: Respuestas de encuestados a la pregunta: El servicio de mantenimiento es de buena calidad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	18.15%
De acuerdo	142	43.69%
No opino	60	18.46%
En desacuerdo	35	10.77%
Totalmente en desacuerdo	29	8.92%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 16: El servicio de mantenimiento es de buena calidad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

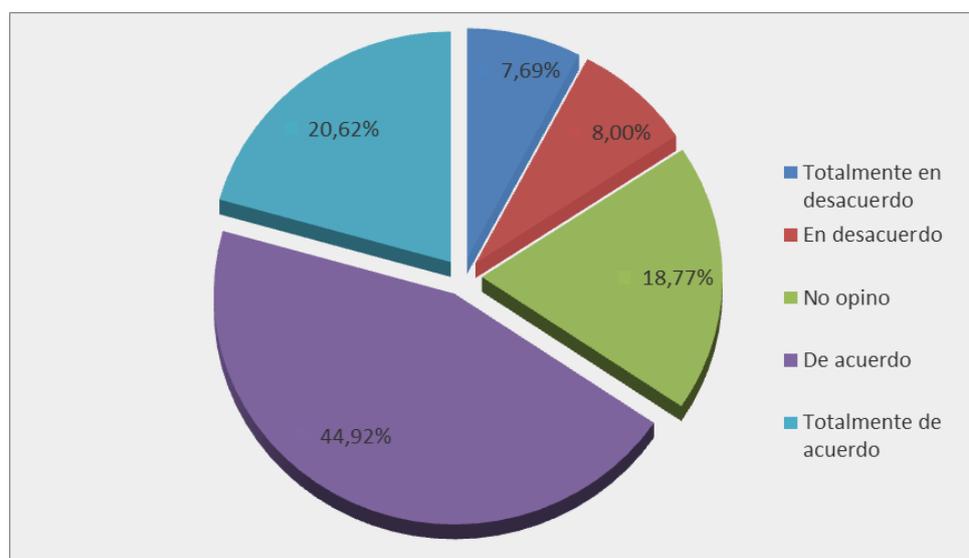
ANÁLISIS: El 43,69% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, con el servicio de mantenimiento, consideran que es de buena calidad. Asimismo el 10,77% y el 8,92%, mencionan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En donde se puede apreciar que los clientes, consideran no estar muy satisfechos con el servicio de mantenimiento.

Tabla 19: Respuestas de encuestados a la pregunta: No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	67	20.62%
De acuerdo	146	44.92%
No opino	61	18.77%
En desacuerdo	26	8.00%
Totalmente en desacuerdo	25	7.69%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 17: No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

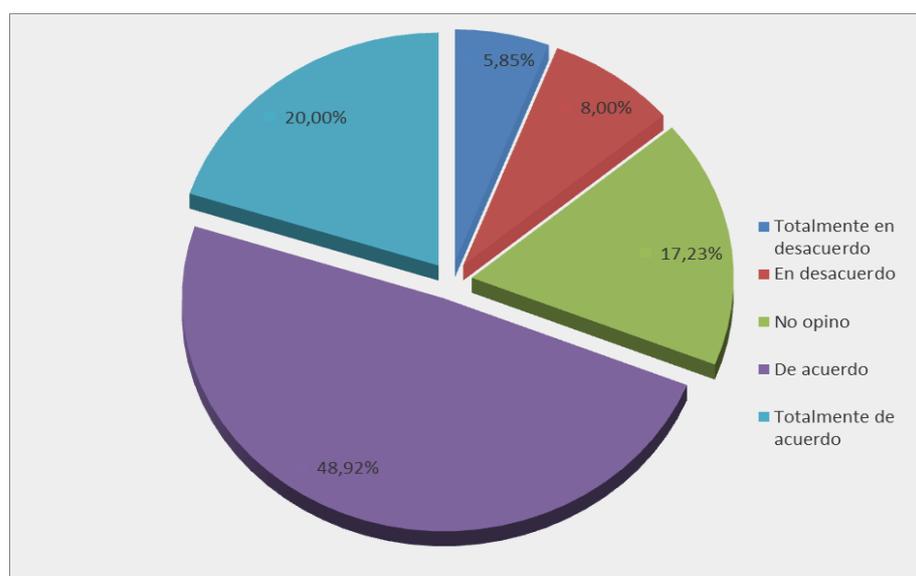
ANÁLISIS: El 44,92% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, comentan estar de acuerdo, en que no dudarían en cambiar de empresa, no obstante el 8.00% y el 7.69%; comentan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ello muestra que si durarían en cambiarse de empresa, lo cual influye la falta de calidad de atención al cliente.

Tabla 20: Respuestas de encuestados a la pregunta: Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	20.00%
De acuerdo	159	48.92%
No opino	56	17.23%
En desacuerdo	26	8.00%
Totalmente en desacuerdo	19	5.85%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 18: Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

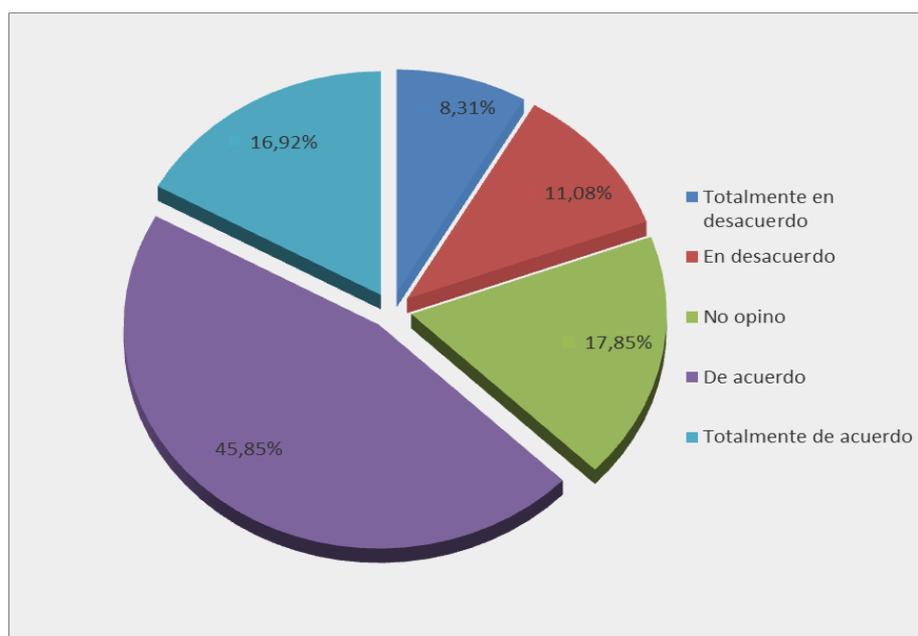
ANÁLISIS: El 48,92% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, que el vendedor asignado, si se preocupa por la compra de su vehículo, mientras tanto el 8,00% y el 5,85%, menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto muestra que existe una falta de preocupación del vendedor.

Tabla 21: Respuestas de encuestados a la pregunta: Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	16.92%
De acuerdo	149	45.85%
No opino	58	17.85%
En desacuerdo	36	11.08%
Totalmente en desacuerdo	27	8.31%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 19: Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

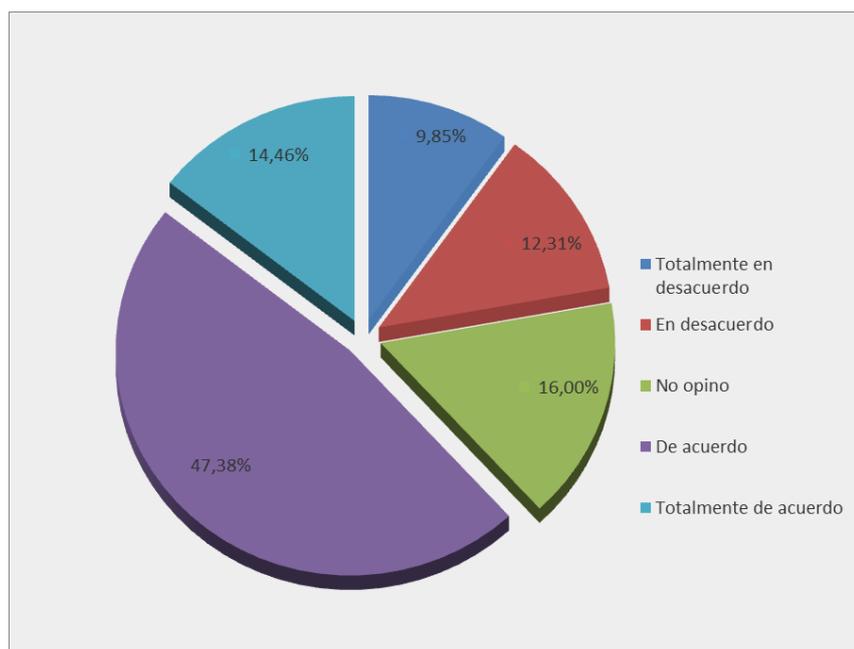
ANÁLISIS: El 45,85% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, comentan estar de acuerdo, con el valor de reventa de su vehículo cuando decida venderlo, por tanto el 11.08% y el 8.31%, comentan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto muestra que dudan que su vehículo tenga un buen precio.

Tabla 22: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal que le atiende en Autonort Trujillo S.A es muy calificado

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	14.46%
De acuerdo	154	47.38%
No opino	52	16.00%
En desacuerdo	40	12.31%
Totalmente en desacuerdo	32	9.85%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 20: El personal que le atiende en Autonort Trujillo S.A es muy calificado



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

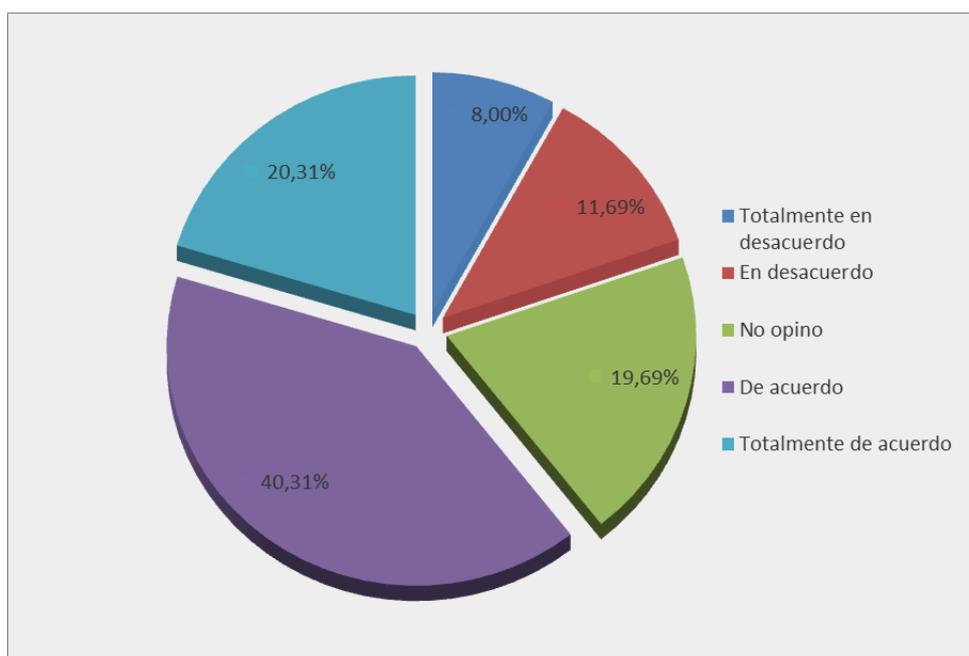
ANÁLISIS: El 47,38% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, que el personal está calificado para su atención. Por tanto el 12.31% opinan estar en desacuerdo y el 9.85% opinan estar en totalmente desacuerdo, ello muestra que existe personal no muy calificado para su respectiva atención.

Tabla 23: Respuestas de encuestados a la pregunta: La calidad del servicio recibido es muy buena

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	66	20.31%
De acuerdo	131	40.31%
No opino	64	19.69%
En desacuerdo	38	11.69%
Totalmente en desacuerdo	26	8.00%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 21: La calidad del servicio recibido es muy buena



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

Elaborado por: Las autoras.

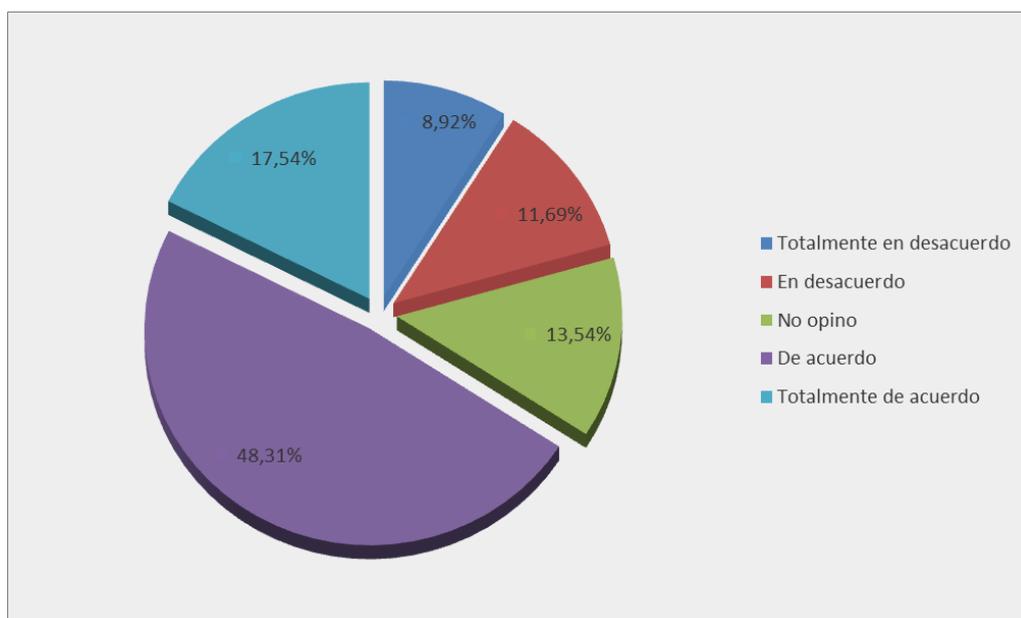
ANÁLISIS: El 40,31% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, opinan estar de acuerdo, con el servicio brindado y la buena calidad de atención. Lo tanto el 11.69% y el 8.00%, comentan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ello se aprecia que sus clientes no se sienten a gusto con el trato.

Tabla 24: Respuestas de encuestados a la pregunta: La atención post venta es de muy buena calidad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	17.54%
De acuerdo	157	48.31%
No opino	44	13.54%
En desacuerdo	38	11.69%
Totalmente en desacuerdo	29	8.92%
Totales	325	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

FIGURA 22: La atención post venta es de muy buena calidad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 48,31% de los clientes de Autonort Trujillo S.A, mencionan estar de acuerdo, con la buena calidad de atención en post venta. Tanto el 11,69% y el 8,92%, mencionan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto muestra la falta de atención en Post venta con sus clientes.

4.3. Encuesta para valorar la calidad de la atención al cliente en Autonort Trujillo S.A según la percepción de los colaboradores

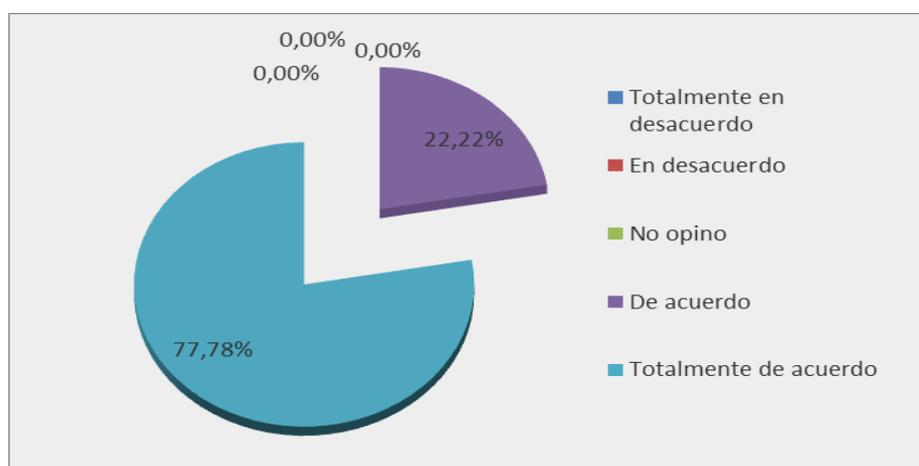
4.3.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta

Tabla 25: Respuestas de encuestados a la pregunta: Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	77.78%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 23: Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

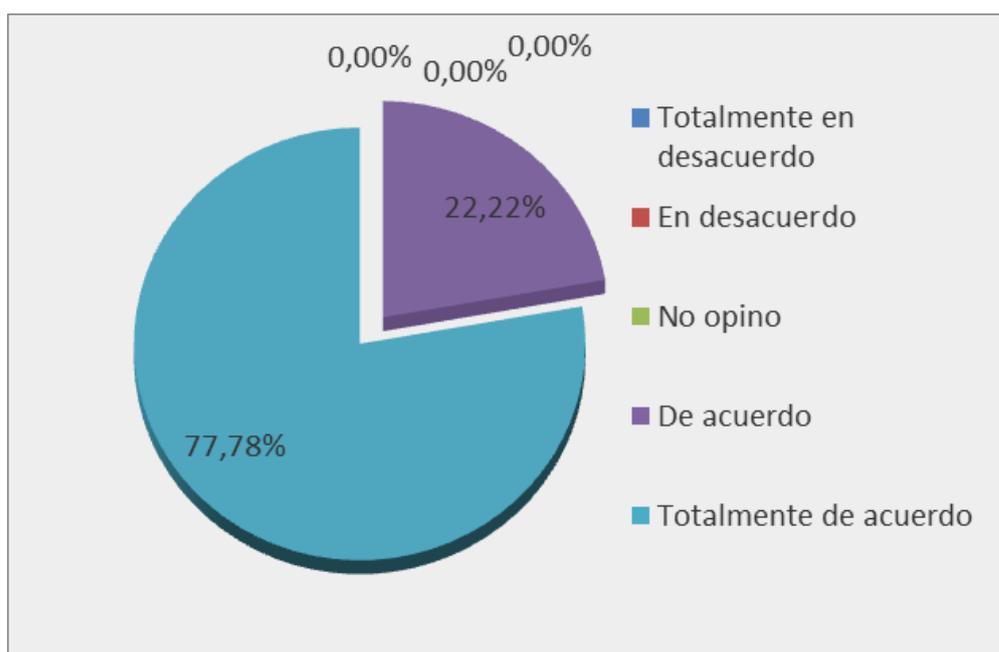
ANÁLISIS: El 77,78% de los colaboradores se sienten completamente capacitados y señalan atender bien a los clientes al manifestar estar “totalmente de acuerdo”, en tanto un 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 26: Respuestas de encuestados a la pregunta: Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	77.78%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 24: Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

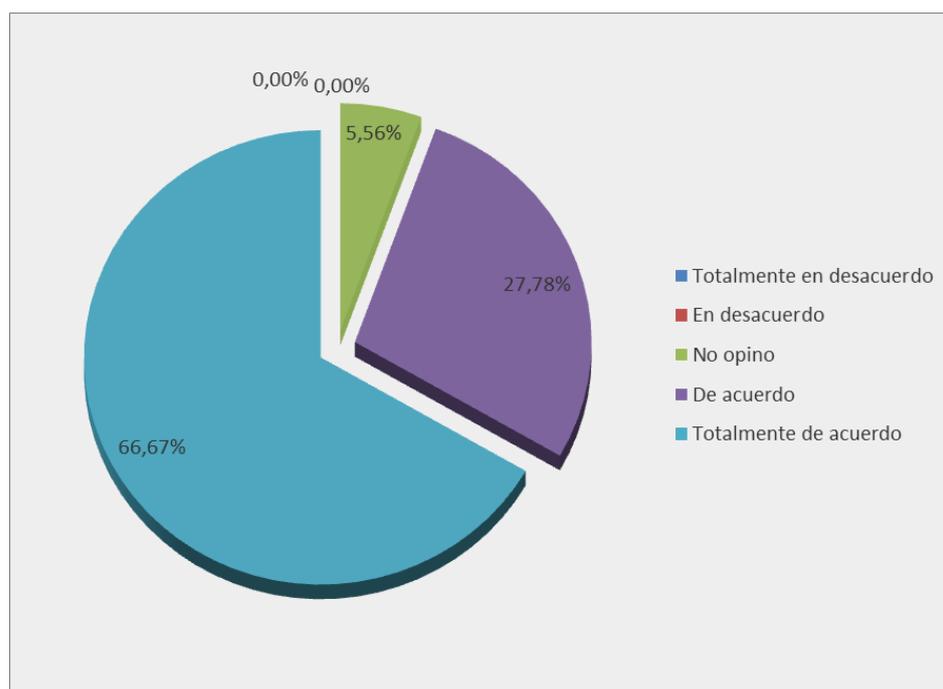
ANÁLISIS: El 77,78% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con la óptima calidad de los productos que vende Autonort Trujillo S.A, en tanto un 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 27: Respuestas de encuestados a la pregunta: Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	66.67%
De acuerdo	5	27.78%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 25: Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

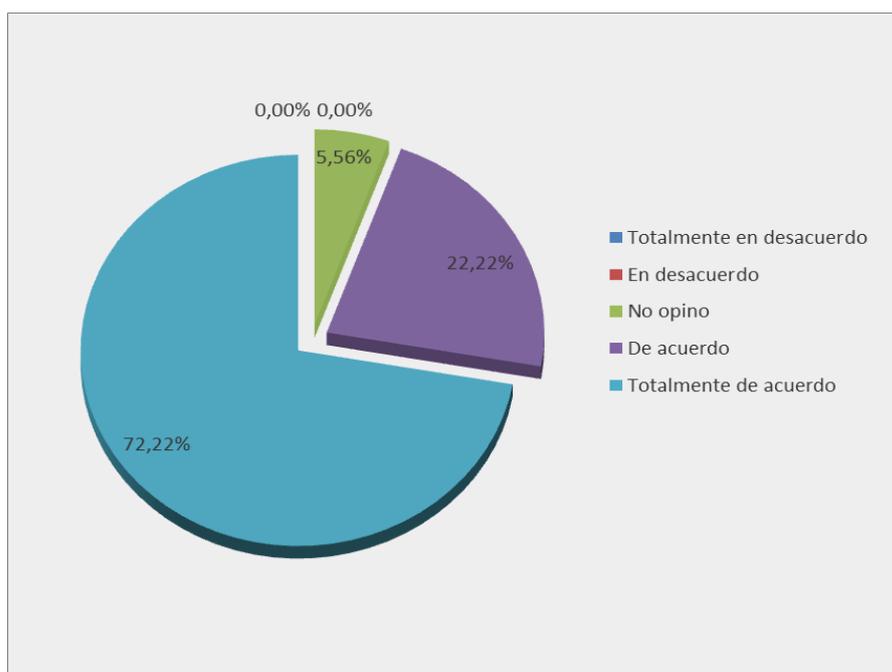
ANÁLISIS: El 66,67% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” que sus ventas están bien realizadas y ordenadas, tanto el 27.78% mencionan estar solamente “de acuerdo”.

Tabla 28: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	72.22%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 26: El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

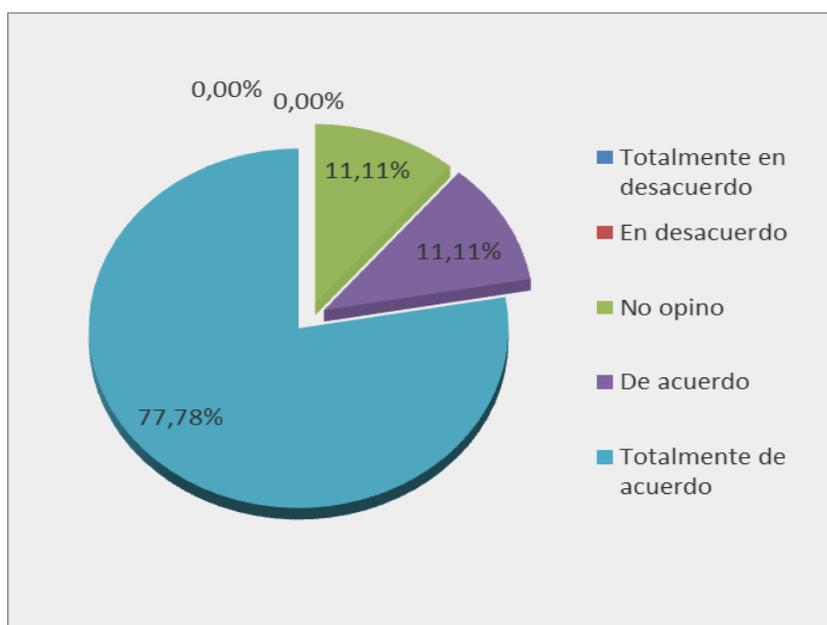
ANÁLISIS: El 72,22% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con el nivel de desempeño y capacitación, para resolver todas las dudas que el cliente tenga, en tanto el 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 29: Respuestas de encuestados a la pregunta: El precio pagado por los vehículos es totalmente justo y adecuado en la empresa

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	77.78%
De acuerdo	2	11.11%
No opino	2	11.11%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 27: El precio pagado por los vehículos es totalmente justo y adecuado en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

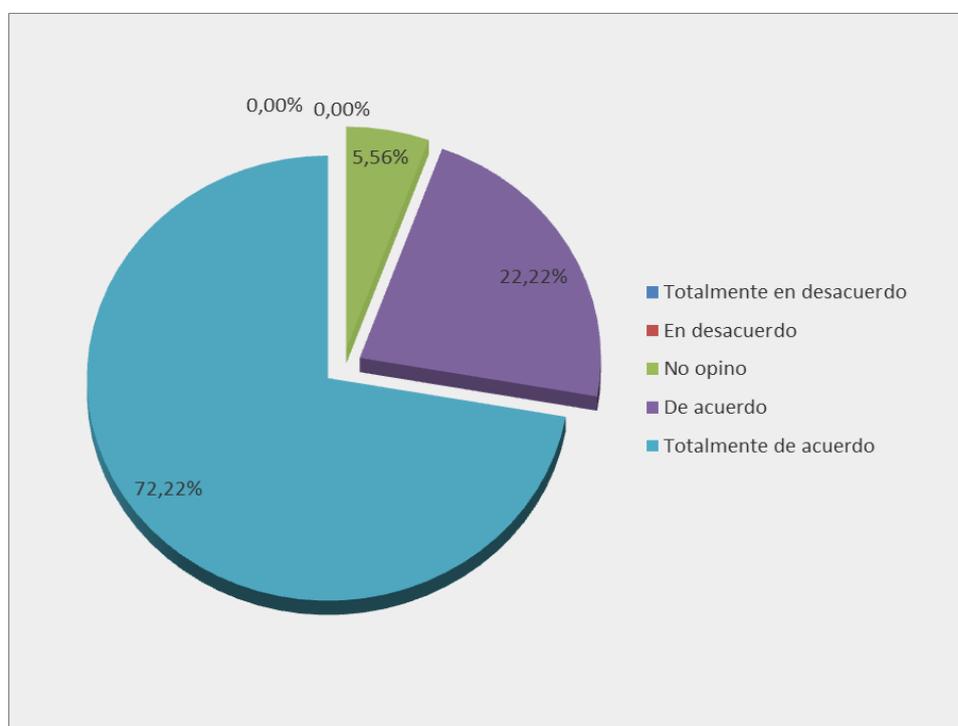
ANÁLISIS: El 77,78% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con el precio pagado de los vehículos, en tanto el 11,11% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 30: Respuestas de encuestados a la pregunta: El producto que vende es de buena calidad

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	72.22%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 28: El producto que vende es de buena calidad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

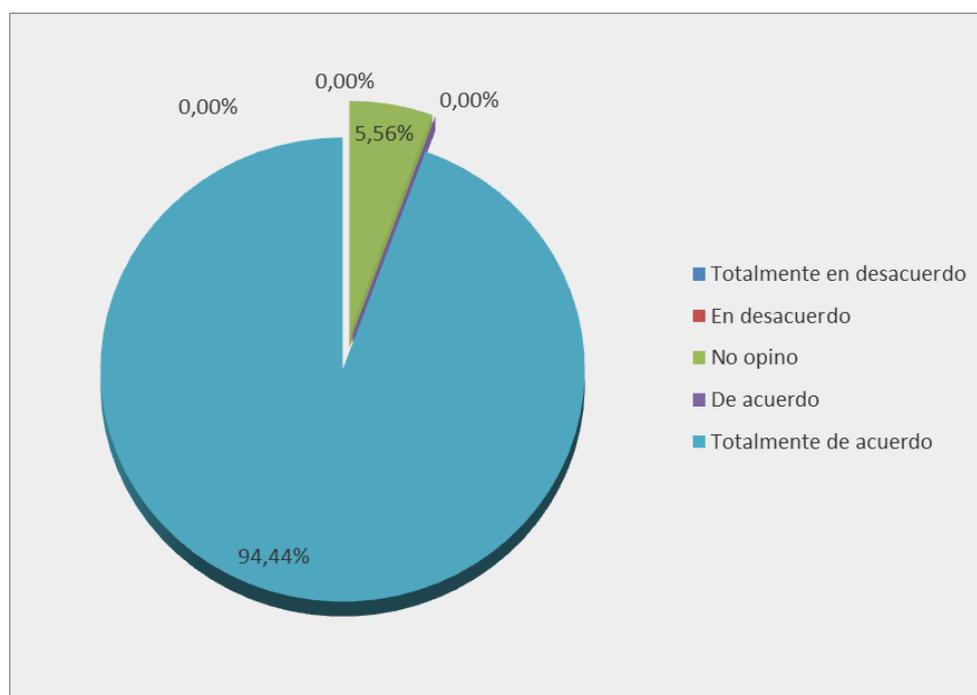
ANÁLISIS: El 77,22% de los colaboradores se sienten satisfechos en vender productos de buena calidad manifestando estar “totalmente de acuerdo”, en tanto un 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 31: Respuestas de encuestados a la pregunta: Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	94.44%
De acuerdo	0	0.00%
No opino	2	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 29: Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

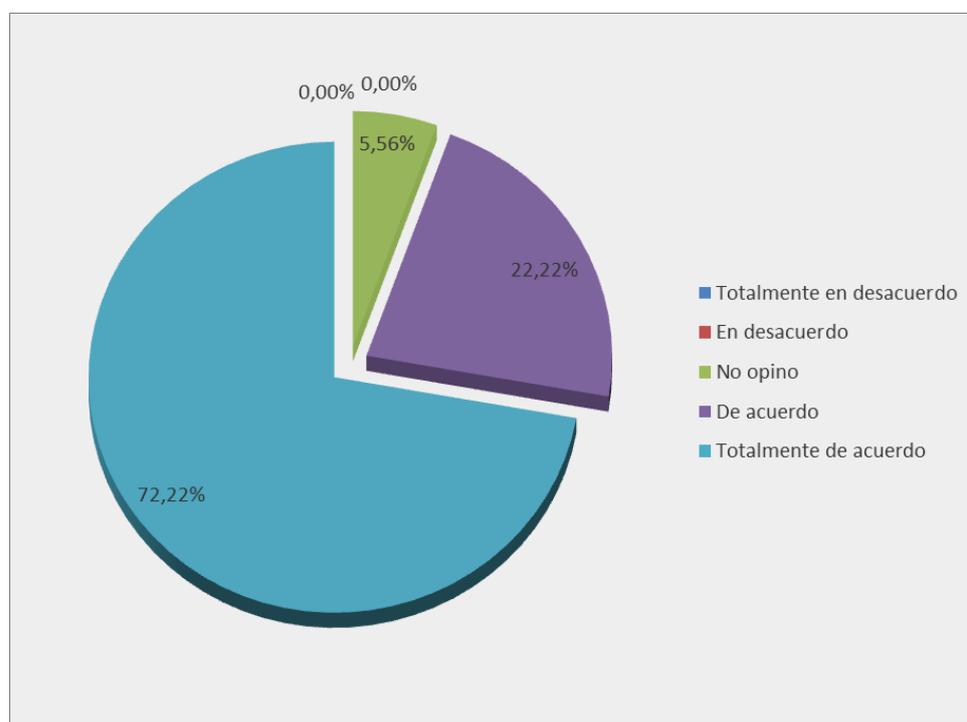
ANÁLISIS: El 94,44% de los colaboradores señalan estar calificados y orientados, para una buena decisión de compra manifestando estar “totalmente de acuerdo”.

Tabla 32: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	72.22%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 30: Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

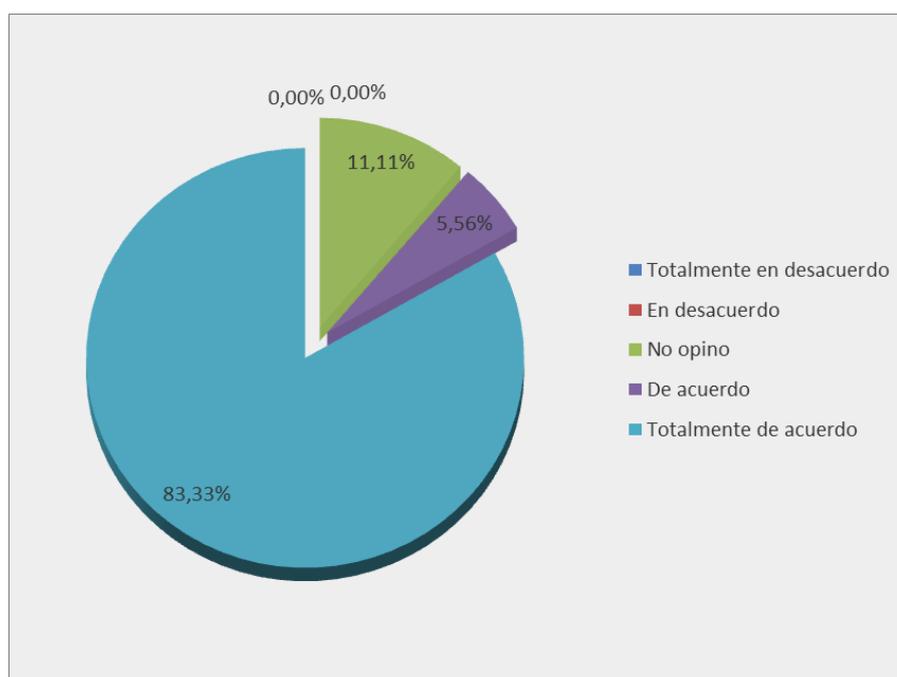
ANÁLISIS: El 77,22% de los colaboradores se sienten satisfechos en brindarles una buena atención a los clientes de Autonort Trujillo S.A, manifestando estar “totalmente de acuerdo”, en tanto un 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 33: Respuestas de encuestados a la pregunta: Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	83.33%
De acuerdo	1	5.56%
No opino	2	11.11%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 31: Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

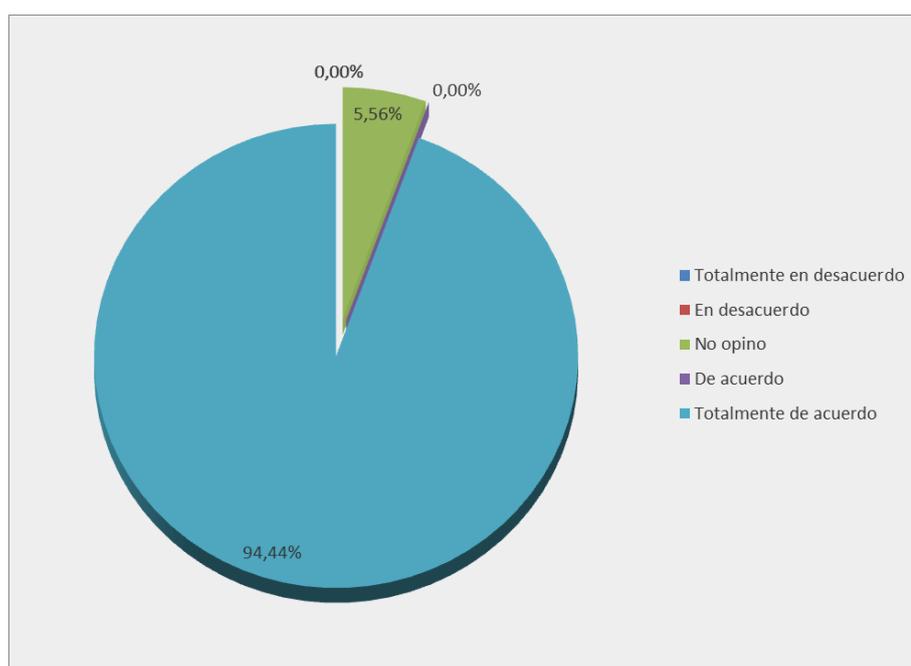
ANÁLISIS: El 83.33% de los colaboradores consideran que podrían mejorar en el servicio de atención al cliente, manifestando estar “totalmente de acuerdo”, en tanto un 5.56%% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 34: Respuestas de encuestados a la pregunta: Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	94.44%
De acuerdo	0	0.00%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 32: Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

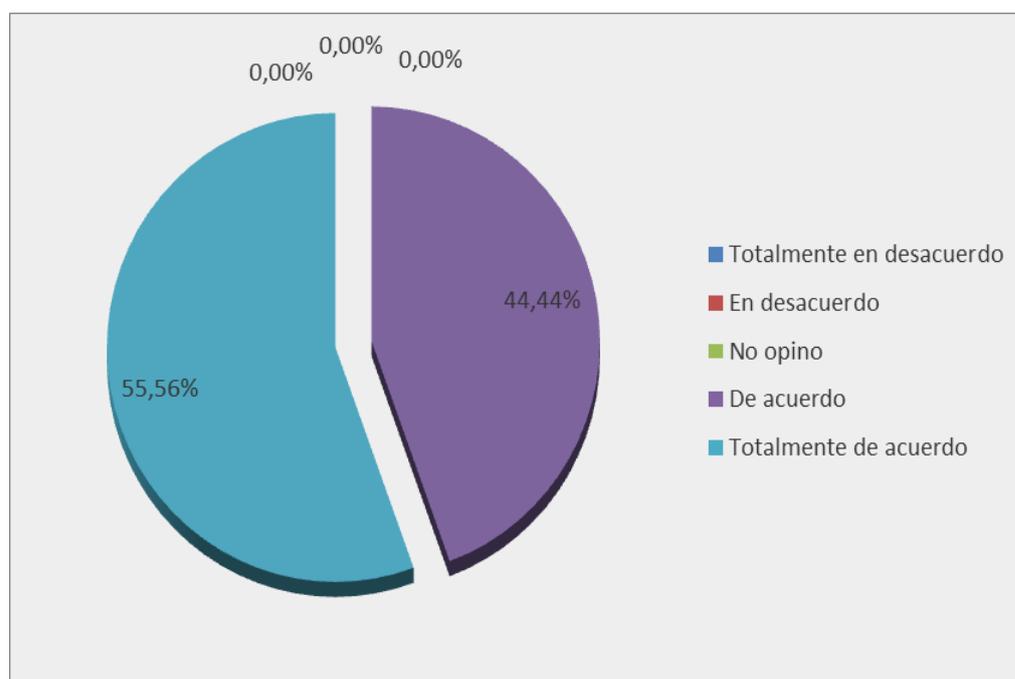
ANÁLISIS: El 94,44% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con la atención brindada a los clientes de Autonort Trujillo S.A. En tanto un 5.56% “no opinan”.

Tabla 35: Respuestas de encuestados a la pregunta: El vehículo vendido tiene todas las comodidades que requieren los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	8	44.44%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 33: El vehículo vendido tiene todas las comodidades que requieren los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

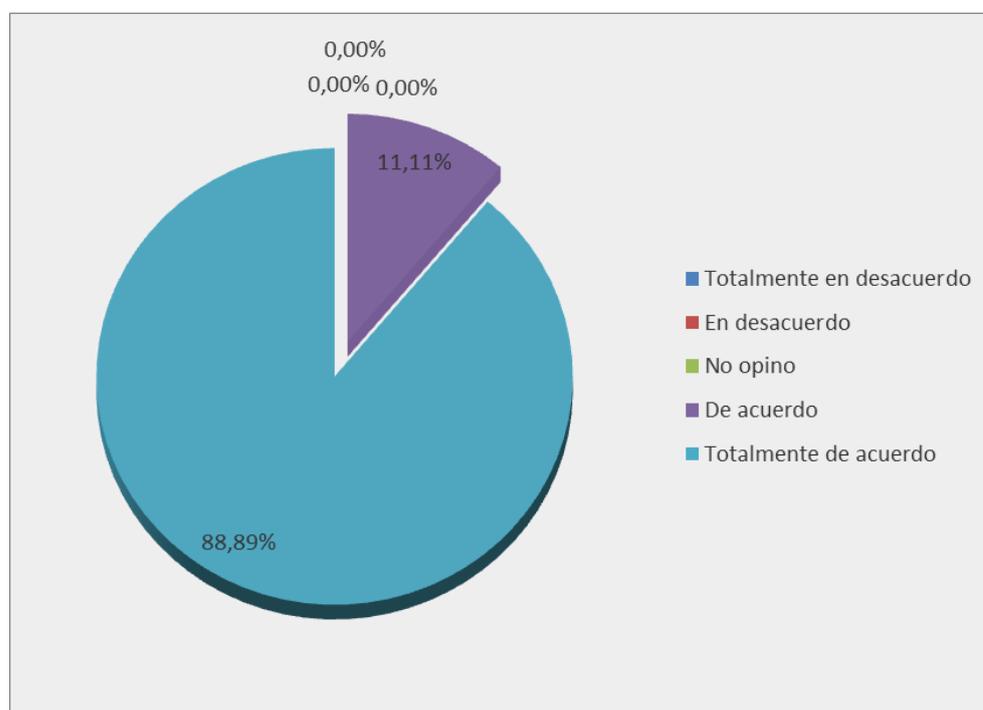
ANÁLISIS: El 55,56% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con las comodidades que tiene los vehículos para su compra, en tanto un 44,44%% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 36: Respuestas de encuestados a la pregunta: Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	88.89%
De acuerdo	2	11.11%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 34: Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 88,89% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con la reventa de los vehículos usados para su compra, en tanto un 11,11%% están solamente “de acuerdo”.

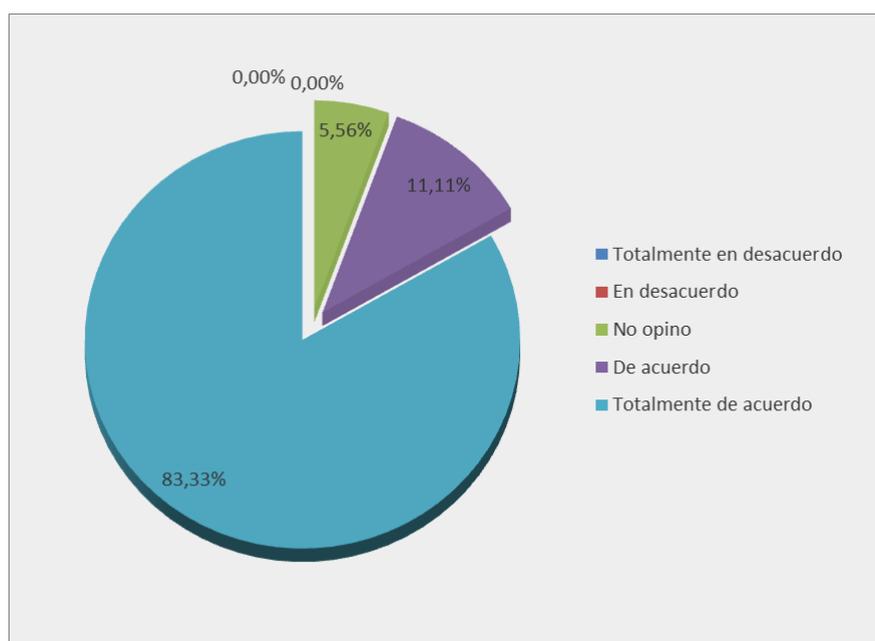
4.3.2. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta

Tabla 37: Respuestas de encuestados a la pregunta: Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	83.33%
De acuerdo	2	11.11%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 35: Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015

Elaborado por: Las autoras.

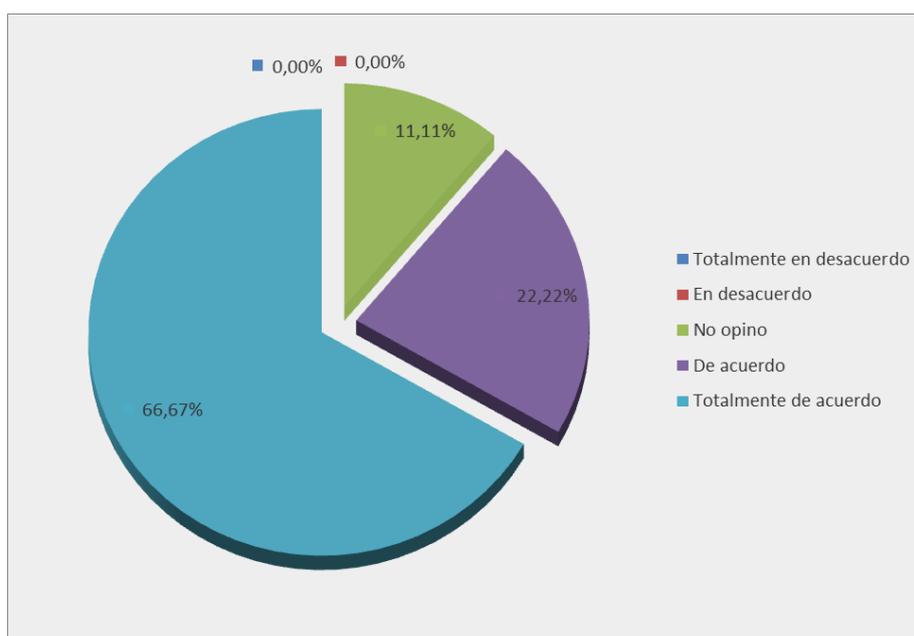
ANÁLISIS: El 88,33% de los colaboradores señalan tener a sus clientes bien atendidos, después de que adquieren su vehículo manifestando estar “totalmente de acuerdo”, en tanto un 11,11% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 38: Respuestas de encuestados a la pregunta: El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	66.67%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	2	11.11%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 36: El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

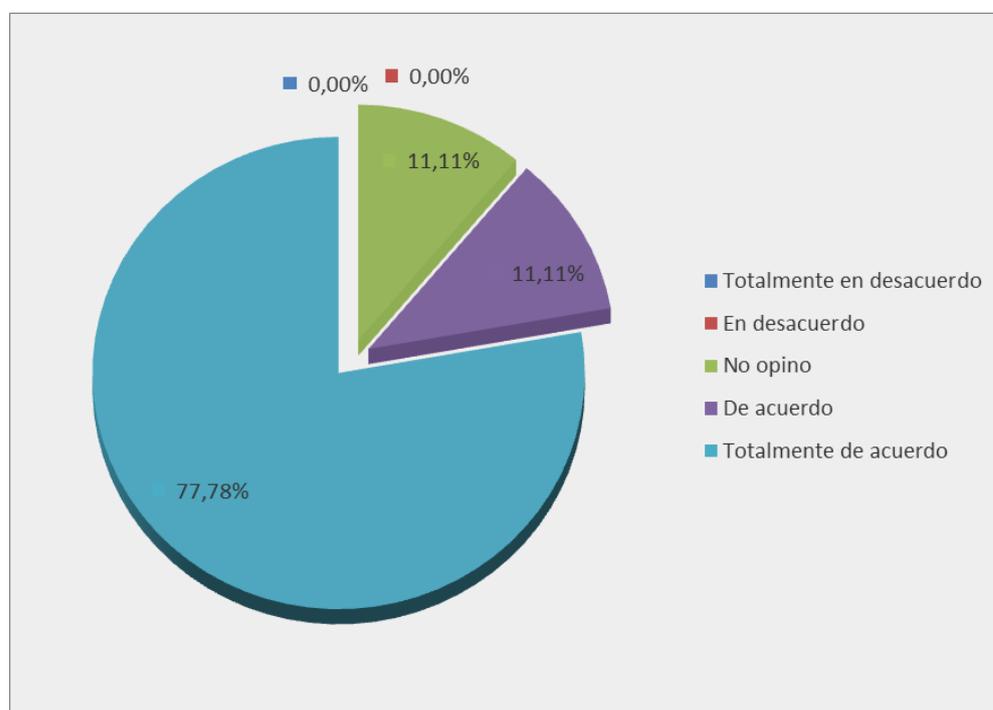
ANÁLISIS: El 66,67% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con el desempeño en mantenimiento para satisfacer la demanda del cliente, en tanto un 22,22% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 39: Respuestas de encuestados a la pregunta: Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	77.78%
De acuerdo	2	11.11%
No opino	2	11.11%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 37: Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

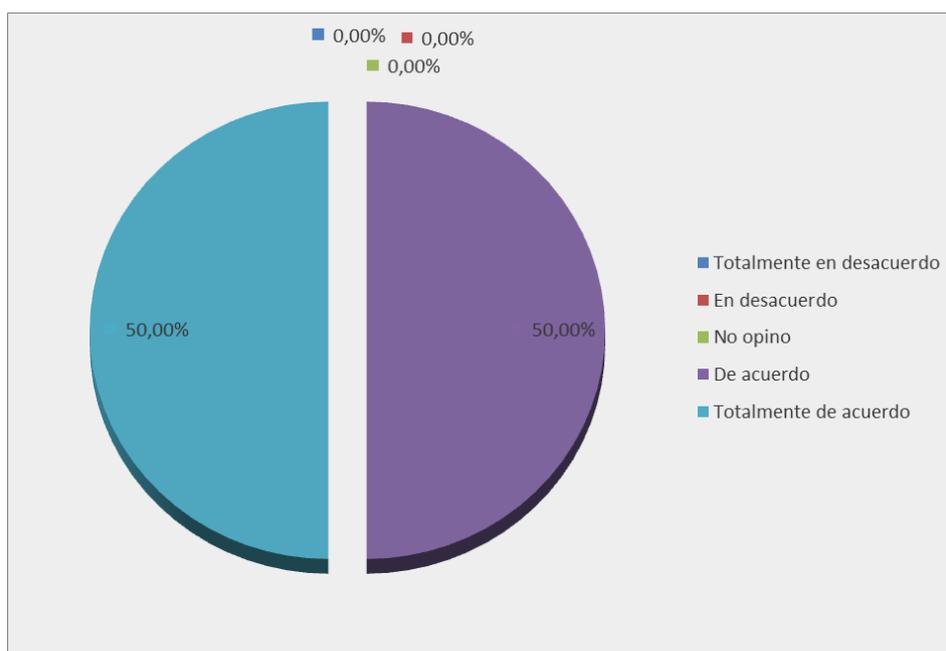
ANÁLISIS: El 77,78% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con el nivel de orientación que brindan a los clientes, para el adecuado uso de su vehículo, en tanto un 11,11% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 40: Respuestas de encuestados a la pregunta: Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	50.00%
De acuerdo	9	50.00%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 38: Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

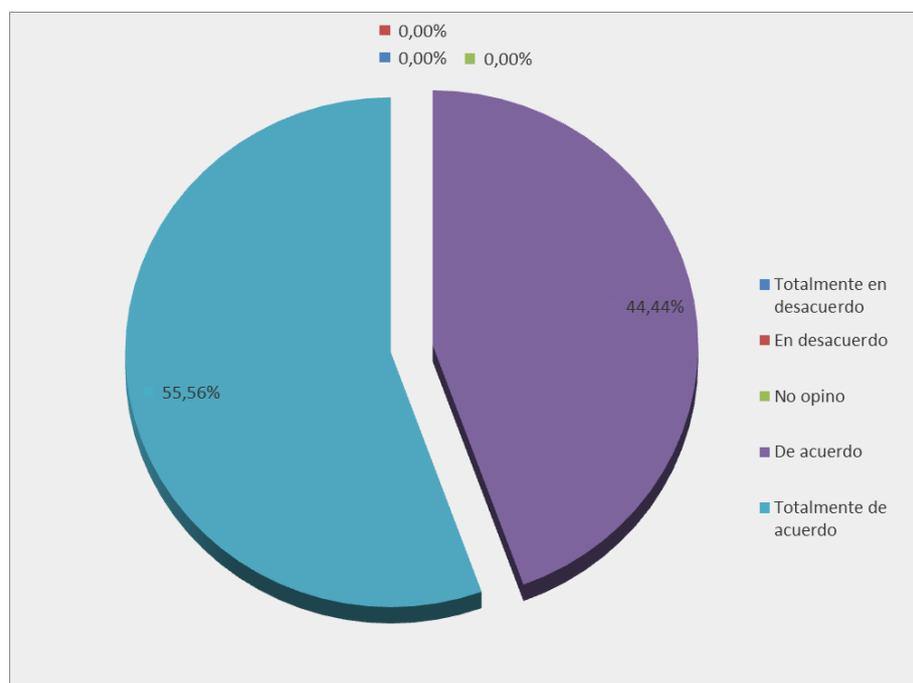
ANÁLISIS: El 50% de los colaboradores opinan que las ventas realizadas están bien ordenadas, al manifestar estar “totalmente de acuerdo”, en tanto el otro 50% solo “de acuerdo”.

Tabla 41: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	8	44.44%
No opino	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 39: Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

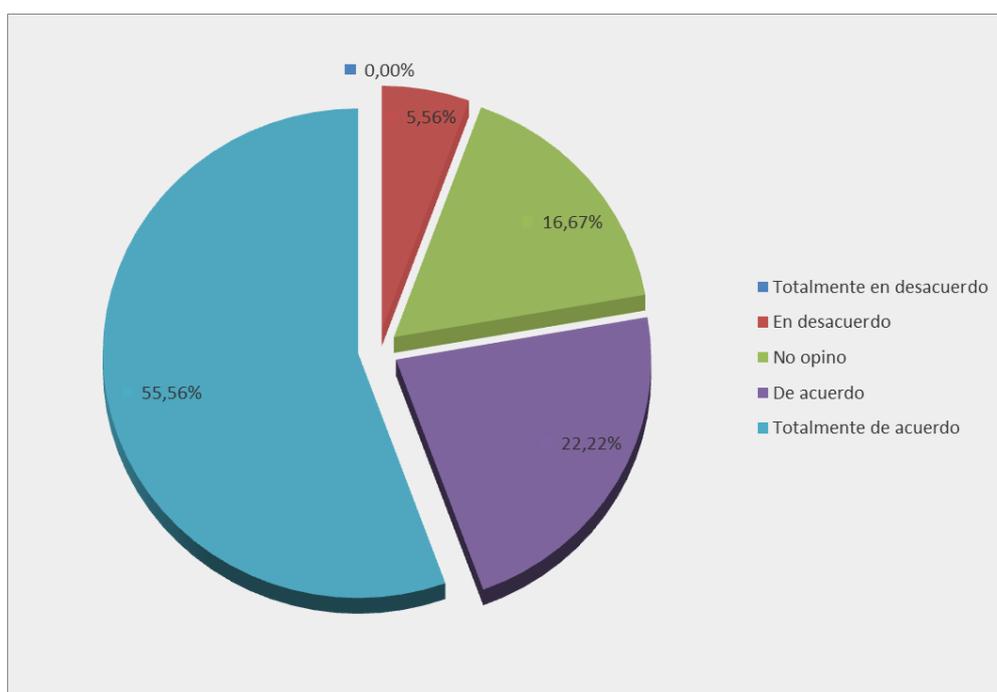
ANÁLISIS: El 55,56% de los colaboradores señalan estar “totalmente de acuerdo” con la entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta a sus clientes, en tanto un 44,44% están solamente “de acuerdo”.

Tabla 42: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	4	22.22%
No opino	3	16.67%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 40: Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

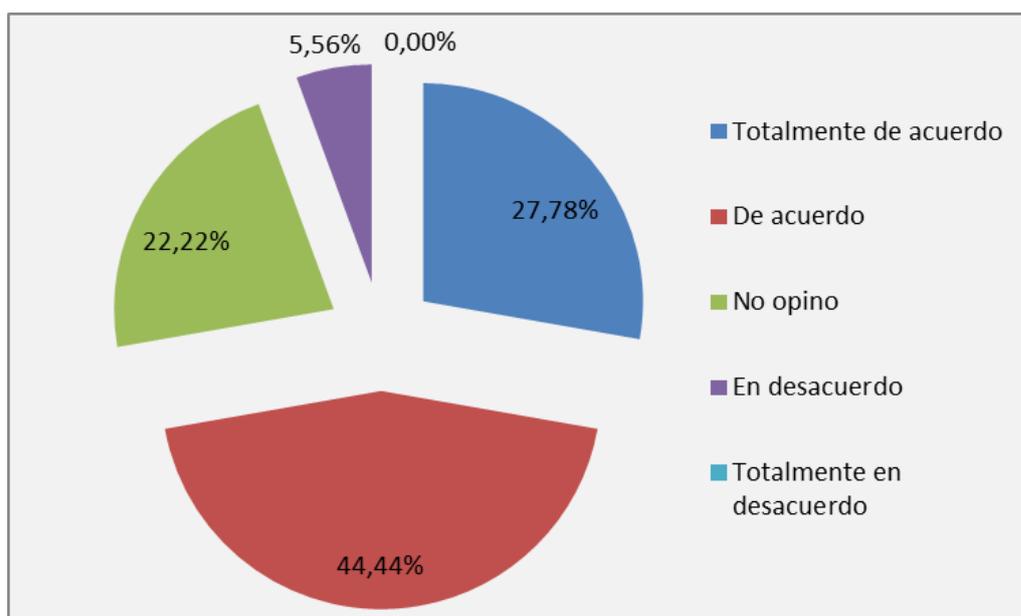
ANÁLISIS: El 55,56% de los colaboradores mencionan estar “Totalmente de acuerdo” que hacen recordar a sus clientes sobre la vigencia del seguro de sus vehículos, en tanto el 5,56% y 16.67% están en desacuerdo y no opinan.

Tabla 43: Respuestas de encuestados a la pregunta: Hacen recordar a los clientes sobre la vigencia del seguro de sus vehículos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	27.78%
De acuerdo	8	44.44%
No opino	4	22.22%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 41: Hacen recordar a los clientes sobre la vigencia del seguro de sus vehículos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

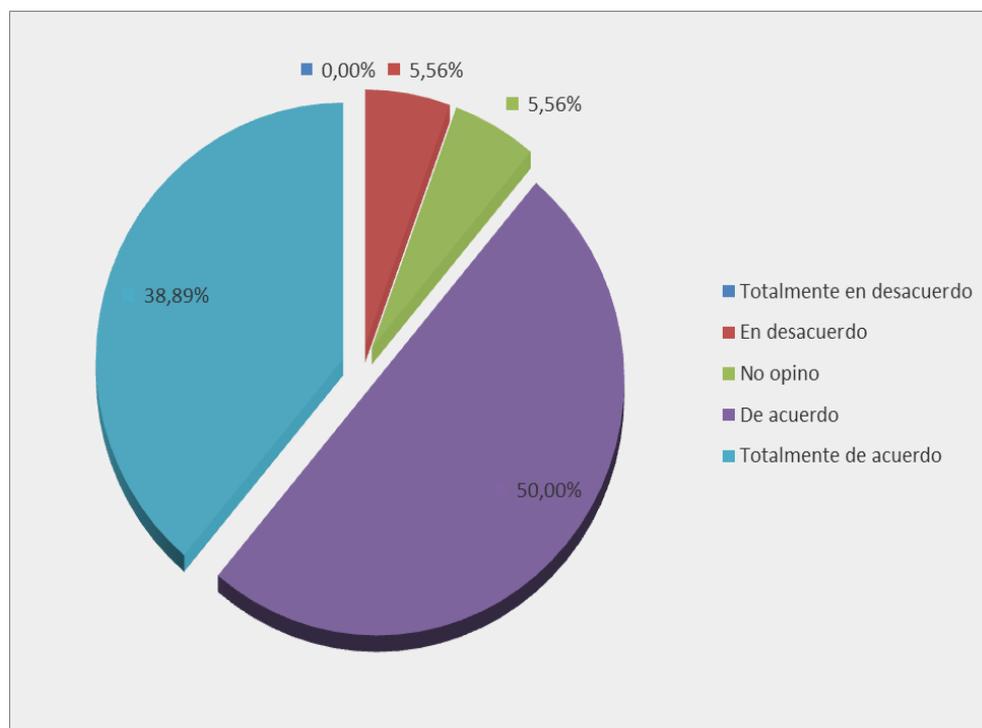
ANÁLISIS: El 44,44% de los colaboradores mencionan estar “de acuerdo” que hacen recordar a sus clientes el cambio de aceite, en tanto el 5,56% y 22.22%el están en desacuerdo y no opinan.

Tabla 44: Respuestas de encuestados a la pregunta: Ofrecen el cambio del vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	38.89%
De acuerdo	9	50.00%
No opino	1	5.56%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 42: Ofrecen el cambio del vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

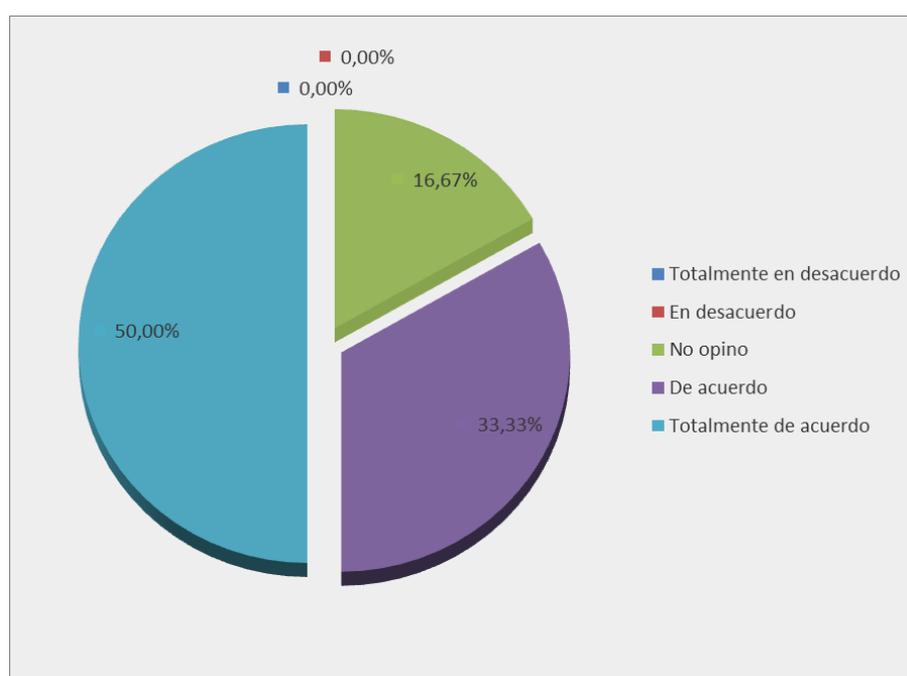
ANÁLISIS: El 50% de los colaboradores mencionan estar “de acuerdo” que ofrecen el cambio su vehículo tras un periodo de uso a sus clientes, en tanto el 5,56% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 45: Respuestas de encuestados a la pregunta: Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	50.00%
De acuerdo	6	33.33%
No opino	3	16.67%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 43: Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

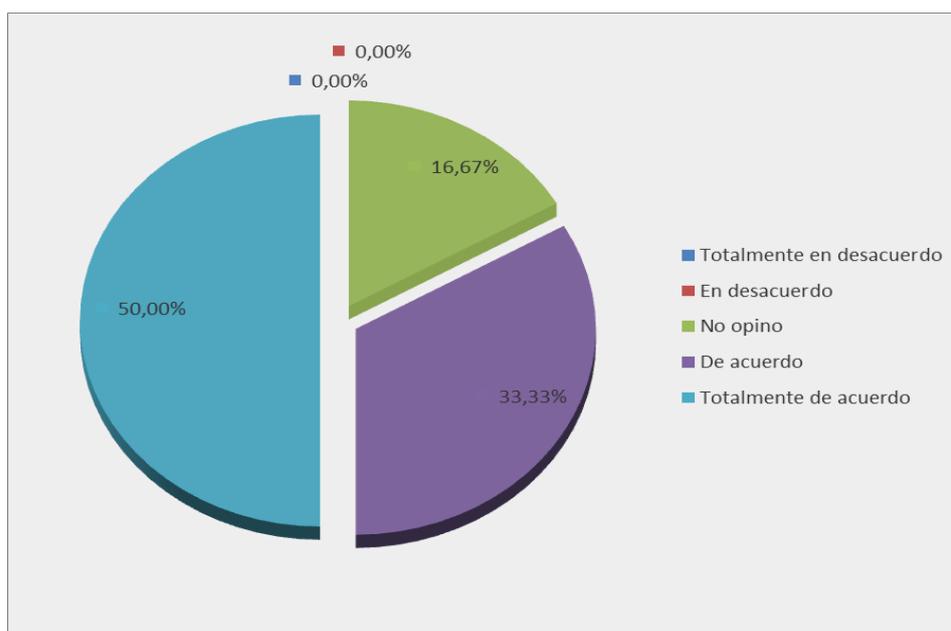
ANÁLISIS: El 50% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” que brindan a sus clientes todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo, en tanto el 33,33% y 16,67% el están en desacuerdo y no opinan.

Tabla 46: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	44.44%
De acuerdo	7	38.89%
No opino	3	16.67%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 44: Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

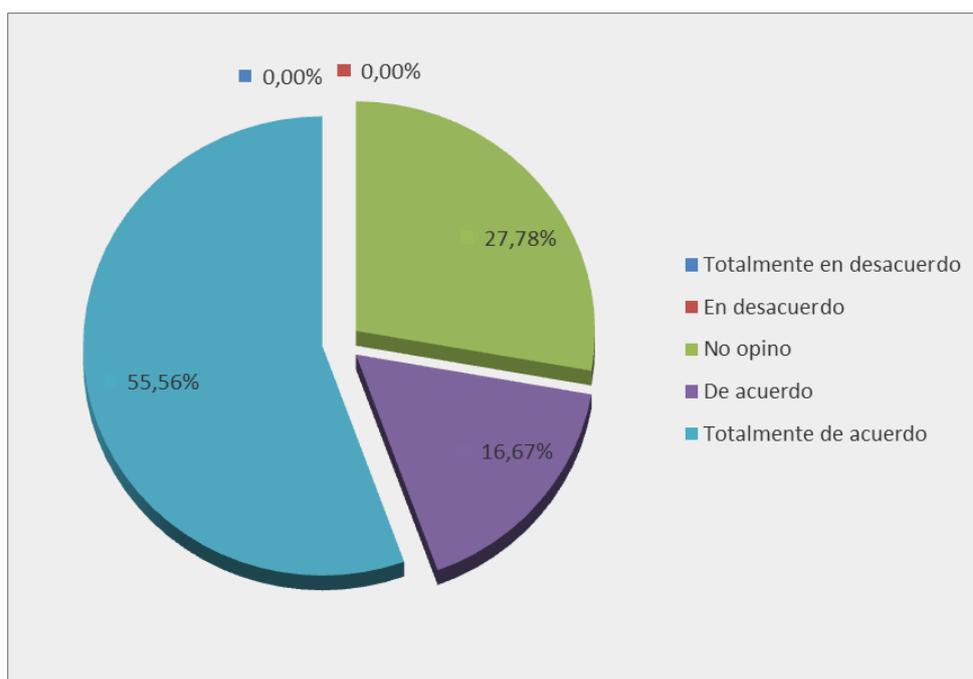
ANÁLISIS: El 44.44% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” que si se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos, en tanto el 38,89% y 16,67% están de acuerdo y no opinan.

Tabla 47: Respuestas de encuestados a la pregunta: Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	3	16.67%
No opino	5	27.78%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 45: Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

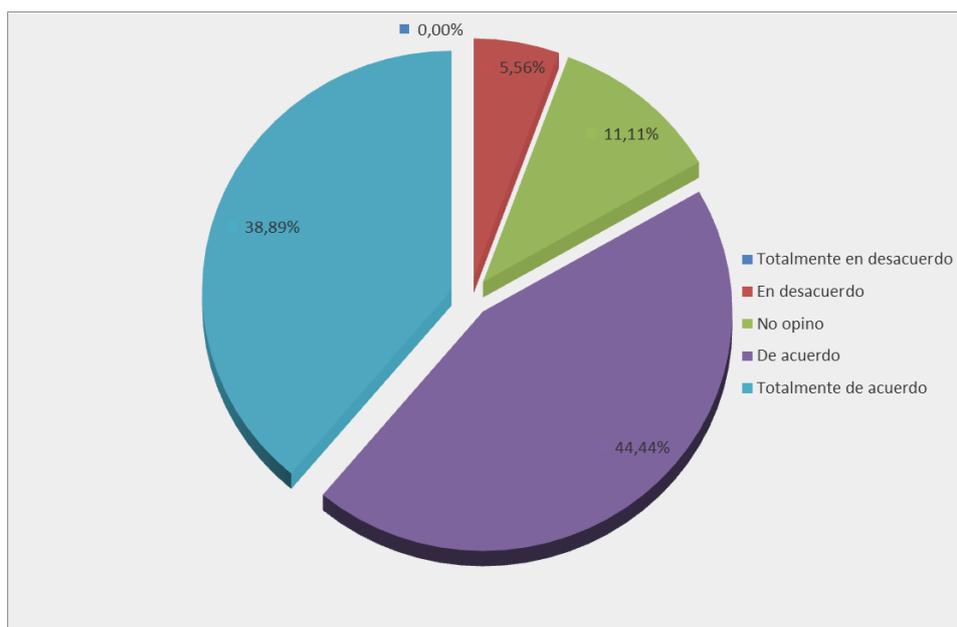
ANÁLISIS: El 55.56% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” que si le interesan saber quién conducirá el vehículo que eligió el cliente, en tanto el 16.67% y 27,78% están de acuerdo y no opinan.

Tabla 48: Respuestas de encuestados a la pregunta: Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	38.89%
De acuerdo	8	44.44%
No opino	2	11.11%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 46: Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

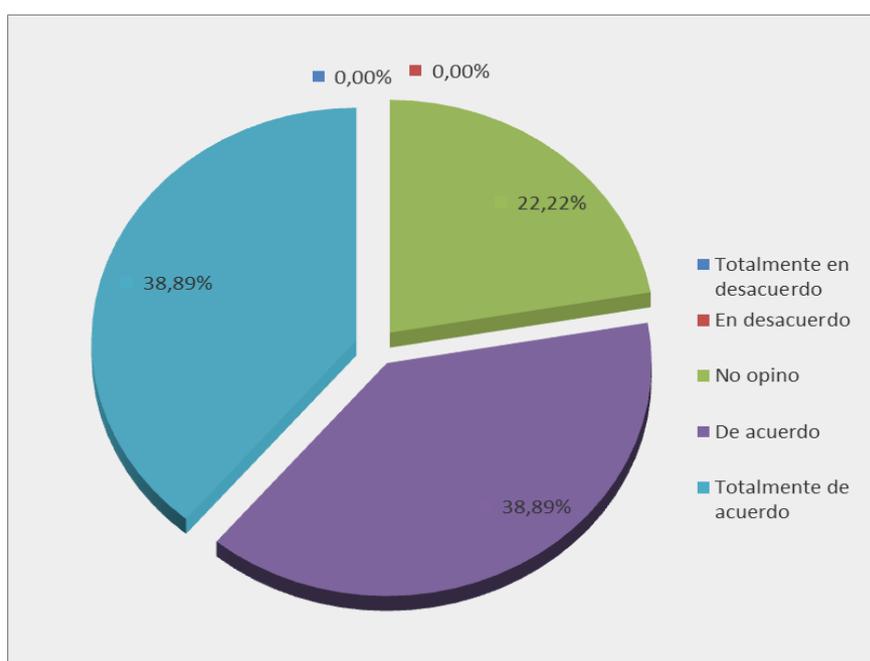
ANÁLISIS: El 38.89% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” que si preocupan permanentemente por la compra que realice el cliente, en tanto el 44.44% y 11,11% están de acuerdo y no opinan.

Tabla 49: Respuestas de encuestados a la pregunta: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	38.89%
De acuerdo	7	38.89%
No opino	4	22.22%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Totales	18	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores Autonort Trujillo S.A, abril-mayo 2015

FIGURA 47: Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: El 38.89% de los colaboradores mencionan estar “totalmente de acuerdo” y a la vez en “desacuerdo” que se interesan por sus clientes, en tanto el 22,22% no opinan.

4.4. Resumen de evaluación de niveles de calidad de venta y post venta entre clientes y colaboradores

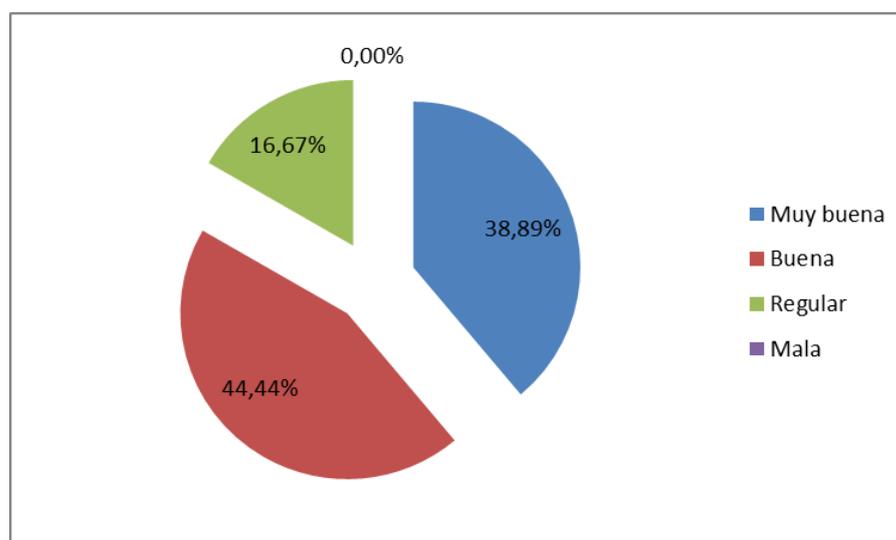
4.4.1. Evaluación de la calidad del proceso de venta

Tabla 50: Percepción de la calidad de la venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A

Niveles	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	7	38,89%
Buena	8	44,44%
Regular	3	16,67%
Mala	0	0,00%
Totales	18	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores mayo 2015.

FIGURA 48: Percepción de la calidad de la venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

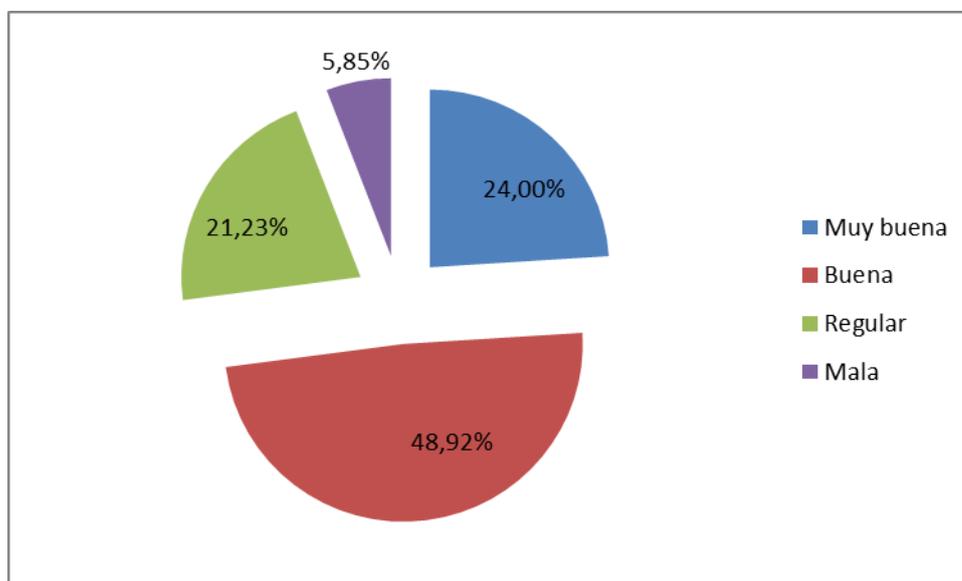
ANÁLISIS: Se aprecia que para el 38,89% de los colaboradores los procesos de venta son muy buenos, para el 44,44% son buenos, en tanto para un importante 16,67% son regulares.

Tabla 51: Percepción de la calidad de la venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A

Niveles	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	78	24,00%
Buena	159	48,92%
Regular	69	21,23%
Mala	19	5,85%
Totales	325	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores mayo 2015.

FIGURA 49: Percepción de la calidad de la venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: Se aprecia que para el 24,00% de los clientes los procesos de venta son muy buenos, para el 48,92% son buenos,

en tanto para un significativo 21,23% son regulares y para un importante 5,85% son malos.

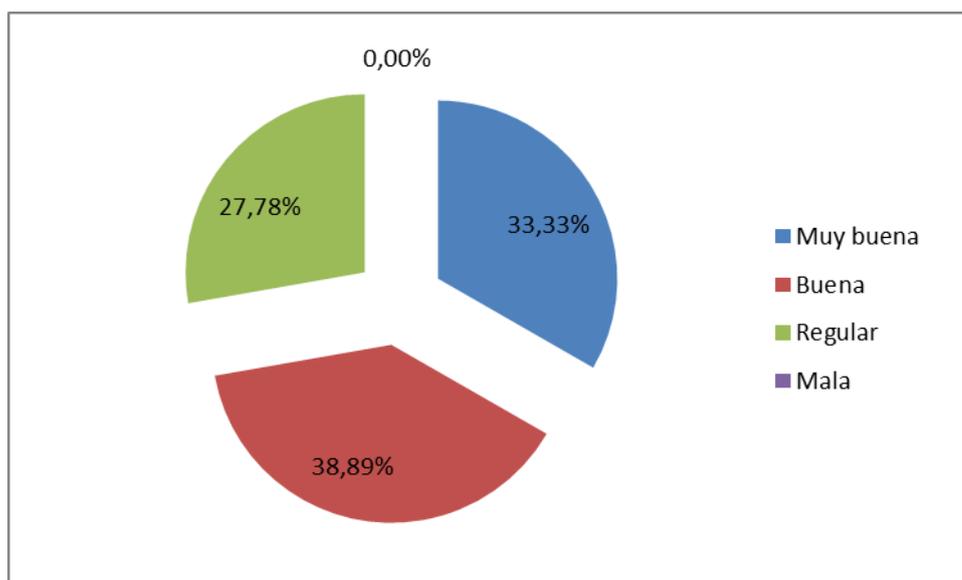
4.4.2. Evaluación de la calidad del proceso de post-venta

Tabla 52: Percepción de la calidad de la post-venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A

Niveles	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	6	33,33%
Buena	7	38,89%
Regular	5	27,78%
Mala	0	0,00%
Totales	18	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores mayo 2015.

FIGURA 50: Percepción de la calidad de la post-venta entre los colaboradores en Autonort Trujillo S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

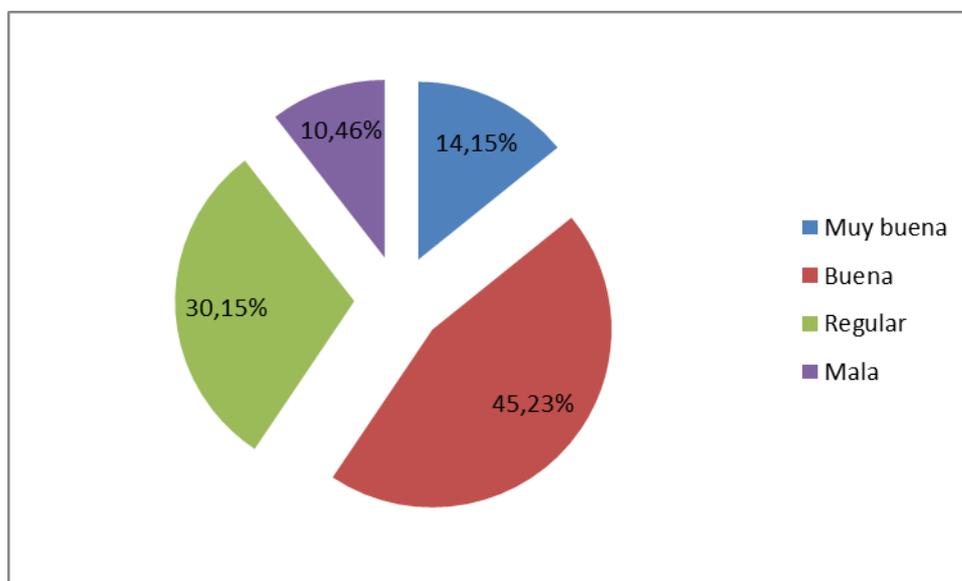
ANÁLISIS: Se aprecia que para el 33,33% de los colaboradores los procesos de post-venta son muy buenos, para el 38,89% son buenos, en tanto para un significativo 27,78% son regulares.

Tabla 53: Percepción de la calidad de la post-venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A

Niveles	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	46	14,15%
Buena	147	45,23%
Regular	98	30,15%
Mala	34	10,46%
Totales	325	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores mayo 2015.

FIGURA 51: Percepción de la calidad de la post-venta entre los clientes en Autonort Trujillo S.A



Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: Se aprecia que para el 14,15% de los clientes los procesos de post-venta son muy buenos, para el 45,23% son

buenos, en tanto para un significativo 30,15% son regulares y para un importante 10,46% son malos.

4.5. Tasa de cierre obtenida durante 28 meses consecutivos

Tabla 54: Evolución de la tasa de cierre

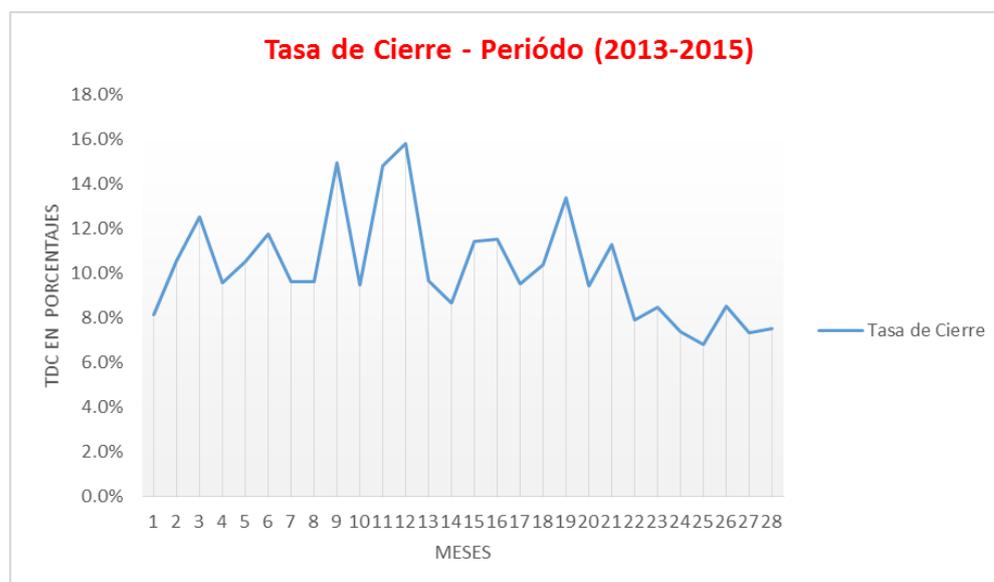
Periodo	Cotizaciones entregadas por equipo de ventas: (A)	Vehículos Facturados por mes (B)	Tasa de Cierre B/A*100
ene-13	456	37	8,1%
feb-13	208	22	10,6%
mar-13	328	41	12,5%
abr-13	387	37	9,6%
may-13	561	59	10,5%
jun-13	520	61	11,7%
jul-13	542	52	9,6%
ago-13	573	55	9,6%
sep-13	421	63	15,0%
oct-13	507	48	9,5%
nov-13	595	88	14,8%
dic-13	386	61	15,8%
ene-14	517	50	9,7%
feb-14	612	53	8,7%
mar-14	614	70	11,4%
abr-14	574	66	11,5%
may-14	588	56	9,5%
jun-14	512	53	10,4%
jul-14	591	79	13,4%
ago-14	647	61	9,4%
sep-14	595	67	11,3%
oct-14	949	75	7,9%
nov-14	733	62	8,5%
dic-14	734	54	7,4%
ene-15	1.073	73	6,8%
feb-15	942	80	8,5%

mar-15	1.014	74	7,3%
abr-15	934	70	7,5%
Promedio	611	60	10%
Desviación estándar	210	15	2,4%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes Autonort Trujillo S.A, abril 2015
Elaborado por: Las autoras.

ANÁLISIS: Se aprecia que la empresa Autonort Trujillo S.A es capaz de emitir en promedio 611 cotizaciones mensuales, de las cuales 60 se convierten en una venta finalmente, lo cual implica un índice de eficiencia de las cotizaciones emitidas 10% promedio, la cual es denominada por la organización “Tasa de cierre”.

FIGURA 52: Evolución o tendencia de la tasa de cierre 2013-2015



Fuente: Resultados Autonort Trujillo S.A 2013-2015

Se aprecia asimismo que la “tasa de cierre” señala muestra una tendencia decreciente, lo cual debe ser revertido de manera rápida para evitar el riesgo de pérdidas operativas en la organización, ante el decrecimiento general del mercado automotriz en el Perú.

4.6. Resultados operativos de Autonort Trujillo S.A durante el periodo 2014

Tabla 55: Cálculo de la utilidad neta para el año 2014 (SIN PROPUESTA)

	AÑO 2014												
Columna1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS	7,742,185.00	23,154,955.00	15,453,570.00	30,873,140.00	15,463,170.00	15,460,370.00	23,169,755.00	30,868,340.00	7,753,385.00	15,464,370.00	23,172,555.00	7,769,785.00	216,345,580.00
VENTA DE AUTOS TOTALES	7,704,585.00	23,113,755.00	15,409,170.00	30,818,340.00	15,409,170.00	15,409,170.00	23,113,755.00	30,818,340.00	7,704,585.00	15,409,170.00	23,113,755.00	7,704,585.00	215,728,380.00
MANTENIMIENTO VEHICULAR	37,600.00	41,200.00	44,400.00	54,800.00	54,000.00	51,200.00	56,000.00	50,000.00	48,800.00	55,200.00	58,800.00	65,200.00	617,200.00
COSTOS	-6,212,548.00	-18,544,564.00	-12,385,056.00	-24,725,912.00	-12,397,536.00	-12,393,896.00	-18,563,804.00	-24,719,672.00	-6,227,108.00	-12,399,096.00	-18,567,444.00	-6,248,428.00	-173,385,064.00
COSTO DE PRODUCTO	-3,871,092.50	-11,577,477.50	-7,726,785.00	-15,436,570.00	-7,731,585.00	-7,730,185.00	-11,584,877.50	-15,434,170.00	-3,876,692.50	-7,732,185.00	-11,586,277.50	-3,884,892.50	-108,172,790.00
COSTO DE EMBARQUE	-770,458.50	-2,311,375.50	-1,540,917.00	-3,081,834.00	-1,540,917.00	-1,540,917.00	-2,311,375.50	-3,081,834.00	-770,458.50	-1,540,917.00	-2,311,375.50	-770,458.50	-21,572,838.00
FLETE NACIONAL	-308,183.40	-924,550.20	-616,366.80	-1,232,733.60	-616,366.80	-616,366.80	-924,550.20	-1,232,733.60	-308,183.40	-616,366.80	-924,550.20	-308,183.40	-8,629,135.20
PERSONAL	-785,498.50	-2,327,855.50	-1,558,677.00	-3,103,754.00	-1,562,517.00	-1,561,397.00	-2,333,775.50	-3,101,834.00	-789,978.50	-1,562,997.00	-2,334,895.50	-796,538.50	-21,819,718.00
MARKETING	-385,229.25	-1,155,687.75	-770,458.50	-1,540,917.00	-770,458.50	-770,458.50	-1,155,687.75	-1,540,917.00	-385,229.25	-770,458.50	-1,155,687.75	-385,229.25	-10,786,419.00
TRAMITE VEHICULAR	-77,045.85	-231,137.55	-154,091.70	-308,183.40	-154,091.70	-154,091.70	-231,137.55	-308,183.40	-77,045.85	-154,091.70	-231,137.55	-77,045.85	-2,157,283.80
INSUMOS PARA MANTENIMIENTO	-15,040.00	-16,480.00	-17,760.00	-21,920.00	-21,600.00	-20,480.00	-22,400.00	-20,000.00	-19,520.00	-22,080.00	-23,520.00	-26,080.00	-246,880.00
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,529,637	4,610,391	3,068,514	6,147,228	3,065,634	3,066,474	4,605,951	6,148,668	1,526,277	3,065,274	4,605,111	1,521,357	42,960,516

Fuente: Información Autonort Trujillo S.A, 2014. Cálculos propios

Tabla 56: Cálculo de la utilidad neta para el año 2015 (SIN PROPUESTA)

	AÑO 2015												
Columna1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS	7,356,955.75	21,999,267.25	14,683,111.50	29,332,223.00	14,692,711.50	14,689,911.50	22,014,067.25	29,327,423.00	7,368,155.75	14,693,911.50	22,016,867.25	7,384,555.75	205,559,161.00
VENTA DE AUTOS TOTALES	7,319,356	21,958,067	14,638,712	29,277,423	14,638,712	14,638,712	21,958,067	29,277,423	7,319,356	14,638,712	21,958,067	7,319,356	204,941,961
MANTENIMIENTO VEHICULAR	37,600	41,200	44,400	54,800	54,000	51,200	56,000	50,000	48,800	55,200	58,800	65,200	617,200
COSTOS	-6,015,141.08	-17,954,133.25	-11,991,012.17	-23,938,674.33	-12,003,252.17	-11,999,682.17	-17,973,003.25	-23,932,554.33	-6,029,421.08	-12,004,782.17	-17,976,573.25	-6,050,331.08	-167,868,560.31
COSTO DE PRODUCTO	-3,677,538	-10,998,604	-7,340,446	-14,664,742	-7,345,006	-7,343,676	-11,005,634	-14,662,462	-3,682,858	-7,345,576	-11,006,964	-3,690,648	-102,764,151
COSTO DE EMBARQUE	-770,459	-2,311,376	-1,540,917	-3,081,834	-1,540,917	-1,540,917	-2,311,376	-3,081,834	-770,459	-1,540,917	-2,311,376	-770,459	-21,572,838
FLETE NACIONAL	-308,183	-924,550	-616,367	-1,232,734	-616,367	-616,367	-924,550	-1,232,734	-308,183	-616,367	-924,550	-308,183	-8,629,135
PERSONAL	-785,499	-2,327,856	-1,558,677	-3,103,754	-1,562,517	-1,561,397	-2,333,776	-3,101,834	-789,979	-1,562,997	-2,334,896	-796,539	-21,819,718
MARKETING	-385,229	-1,155,688	-770,459	-1,540,917	-770,459	-770,459	-1,155,688	-1,540,917	-385,229	-770,459	-1,155,688	-385,229	-10,786,419
TRAMITE VEHICULAR	-73,194	-219,581	-146,387	-292,774	-146,387	-146,387	-219,581	-292,774	-73,194	-146,387	-219,581	-73,194	-2,049,420
INSUMOS PARA MANTENIMIENTO	-15,040	-16,480	-17,760	-21,920	-21,600	-20,480	-22,400	-20,000	-19,520	-22,080	-23,520	-26,080	-246,880
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,341,815	4,045,134	2,692,099	5,393,549	2,689,459	2,690,229	4,041,064	5,394,869	1,338,735	2,689,129	4,040,294	1,334,225	37,690,601

Fuente: Elaboración propia

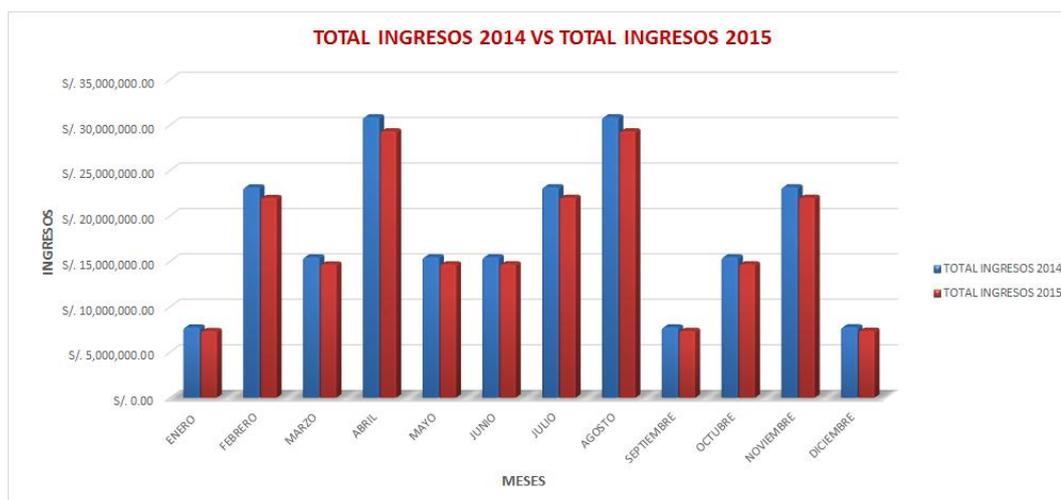
ANÁLISIS SIN PROPUESTA DE MEJORA

	2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	7,742,185.00	23,154,955.00	15,453,570.00	30,873,140.00	15,463,170.00	15,460,370.00	23,169,755.00	30,868,340.00	7,753,385.00	15,464,370.00	23,172,555.00	7,769,785.00
COSTOS	-6,212,548.00	-18,544,564.00	-12,385,056.00	-24,725,912.00	-12,397,536.00	-12,393,896.00	-18,563,804.00	-24,719,672.00	-6,227,108.00	-12,399,096.00	-18,567,444.00	-6,248,428.00
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,529,637.00	4,610,391.00	3,068,514.00	6,147,228.00	3,065,634.00	3,066,474.00	4,605,951.00	6,148,668.00	1,526,277.00	3,065,274.00	4,605,111.00	1,521,357.00

	2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	7,356,955.75	21,999,267.25	14,683,111.50	29,332,223.00	14,692,711.50	14,689,911.50	22,014,067.25	29,327,423.00	7,368,155.75	14,693,911.50	22,016,867.25	7,384,555.75
COSTOS	-6,015,141.08	-17,954,133.25	-11,991,012.17	-23,938,674.33	-12,003,252.17	-11,999,682.17	-17,973,003.25	-23,932,554.33	-6,029,421.08	-12,004,782.17	-17,976,573.25	-6,050,331.08
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,341,814.67	4,045,134.00	2,692,099.34	5,393,548.67	2,689,459.34	2,690,229.34	4,041,064.00	5,394,868.67	1,338,734.67	2,689,129.34	4,040,294.00	1,334,224.67

Fuente: Elaboración propia

INGRESOS 2014 VS. INGRESOS 2015		
MESES	TOTAL INGRESOS 2014	TOTAL INGRESOS 2015
ENERO	S/. 7,742,185.00	S/. 7,356,955.75
FEBRERO	S/. 23,154,955.00	S/. 21,999,267.25
MARZO	S/. 15,453,570.00	S/. 14,683,111.50
ABRIL	S/. 30,873,140.00	S/. 29,332,223.00
MAYO	S/. 15,463,170.00	S/. 14,692,711.50
JUNIO	S/. 15,460,370.00	S/. 14,689,911.50
JULIO	S/. 23,169,755.00	S/. 22,014,067.25
AGOSTO	S/. 30,868,340.00	S/. 29,327,423.00
SEPTIEMBRE	S/. 7,753,385.00	S/. 7,368,155.75
OCTUBRE	S/. 15,464,370.00	S/. 14,693,911.50
NOVIEMBRE	S/. 23,172,555.00	S/. 22,016,867.25
DICIEMBRE	S/. 7,769,785.00	S/. 7,384,555.75



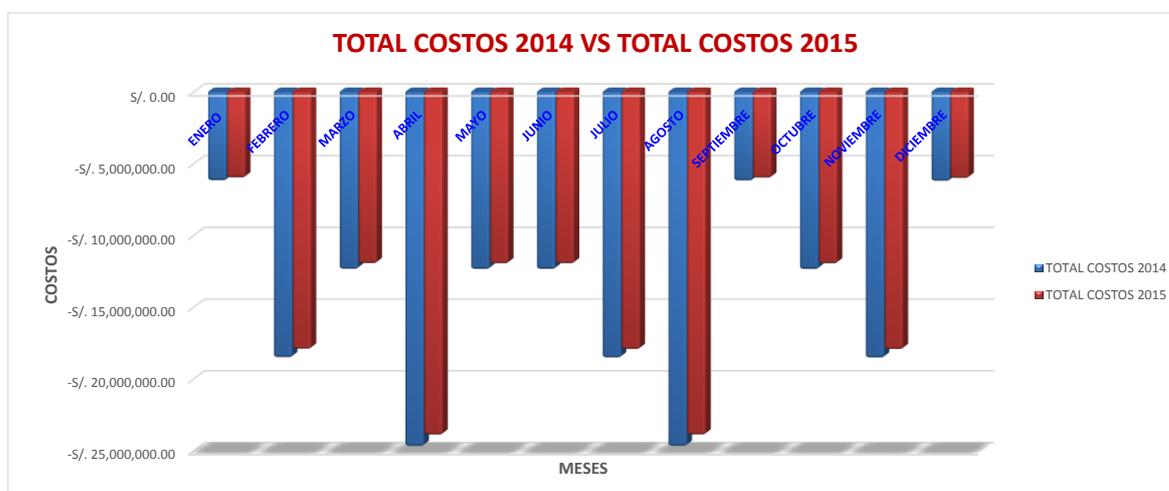
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los ingresos del año 2015 han disminuido respecto al año anterior (2014), debido a que el mercado automotriz ha sufrido un decrecimiento en un 5%.

COSTOS 2014 VS. COSTOS 2015		
MESES	TOTAL COSTOS 2014	TOTAL COSTOS 2015
ENERO	-S/. 6,212,548.00	-S/. 6,015,141.08
FEBRERO	-S/. 18,544,564.00	-S/. 17,954,133.25
MARZO	-S/. 12,385,056.00	-S/. 11,991,012.17
ABRIL	-S/. 24,725,912.00	-S/. 23,938,674.33
MAYO	-S/. 12,397,536.00	-S/. 12,003,252.17
JUNIO	-S/. 12,393,896.00	-S/. 11,999,682.17
JULIO	-S/. 18,563,804.00	-S/. 17,973,003.25
AGOSTO	-S/. 24,719,672.00	-S/. 23,932,554.33
SEPTIEMBRE	-S/. 6,227,108.00	-S/. 6,029,421.08
OCTUBRE	-S/. 12,399,096.00	-S/. 12,004,782.17
NOVIEMBRE	-S/. 18,567,444.00	-S/. 17,976,573.25
DICIEMBRE	-S/. 6,248,428.00	-S/. 6,050,331.08

Fuente: Elaboración propia

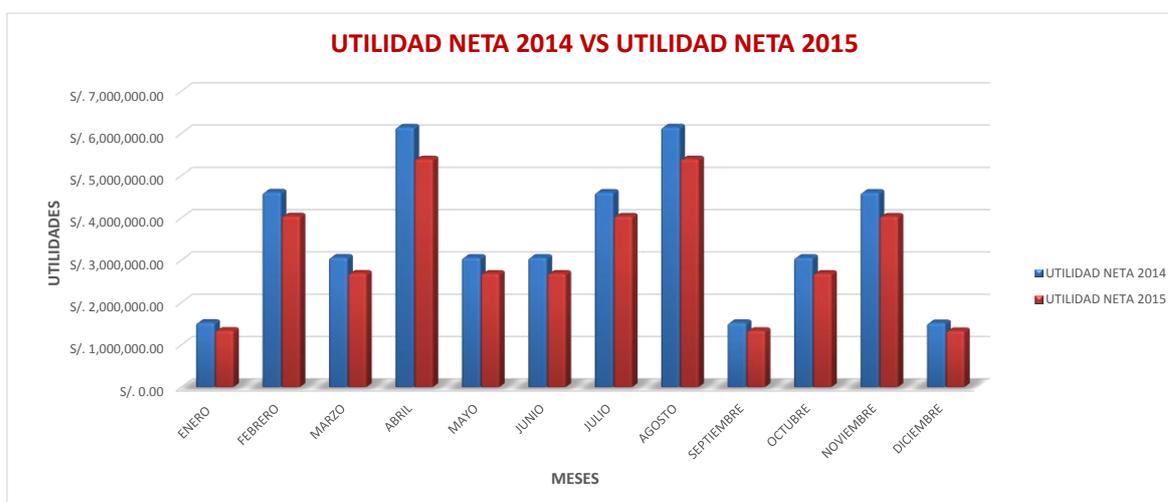
Interpretación: Como podemos observar en el gráfico los costos del año 2015 han disminuido respecto al año 2014, debido a que al bajar las ventas de los vehículos también se reducen los costos de productos y otros costos que se asocian a las ventas.



Fuente: Elaboración propia

UTILIDAD NETA 2014 VS. UTILIDAD NETA 2015		
MESES	UTILIDAD NETA 2014	UTILIDAD NETA 2015
ENERO	S/. 1,529,637.00	S/. 1,341,814.67
FEBRERO	S/. 4,610,391.00	S/. 4,045,134.00
MARZO	S/. 3,068,514.00	S/. 2,692,099.34
ABRIL	S/. 6,147,228.00	S/. 5,393,548.67
MAYO	S/. 3,065,634.00	S/. 2,689,459.34
JUNIO	S/. 3,066,474.00	S/. 2,690,229.34
JULIO	S/. 4,605,951.00	S/. 4,041,064.00
AGOSTO	S/. 6,148,668.00	S/. 5,394,868.67
SEPTIEMBRE	S/. 1,526,277.00	S/. 1,338,734.67
OCTUBRE	S/. 3,065,274.00	S/. 2,689,129.34
NOVIEMBRE	S/. 4,605,111.00	S/. 4,040,294.00
DICIEMBRE	S/. 1,521,357.00	S/. 1,334,224.67

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede visualizar en el presente gráfico las utilidades netas del año 2015 han decrecido respecto al año anterior (2014), esto debido a que al bajar las ventas también disminuyen las utilidades o los beneficios para la empresa.

Tabla 57: Cálculo de la utilidad neta para el año 2015 (SIN PROPUESTA)

Columna1	AÑO 2015												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS	7,356,955.75	21,999,267.25	14,683,111.50	29,332,223.00	14,692,711.50	14,689,911.50	22,014,067.25	29,327,423.00	7,368,155.75	14,693,911.50	22,016,867.25	7,384,555.75	205,559,161.00
VENTA DE AUTOS TOTALES	7,319,356	21,958,067	14,638,712	29,277,423	14,638,712	14,638,712	21,958,067	29,277,423	7,319,356	14,638,712	21,958,067	7,319,356	204,941,961
MANTENIMIENTO VEHICULAR	37,600	41,200	44,400	54,800	54,000	51,200	56,000	50,000	48,800	55,200	58,800	65,200	617,200
COSTOS	-6,015,141.08	-17,954,133.25	-11,991,012.17	-23,938,674.33	-12,003,252.17	-11,999,682.17	-17,973,003.25	-23,932,554.33	-6,029,421.08	-12,004,782.17	-17,976,573.25	-6,050,331.08	-167,868,560.31
COSTO DE PRODUCTO	-3,677,538	-10,998,604	-7,340,446	-14,664,742	-7,345,006	-7,343,676	-11,005,634	-14,662,462	-3,682,858	-7,345,576	-11,006,964	-3,690,648	-102,764,151
COSTO DE EMBARQUE	-770,459	-2,311,376	-1,540,917	-3,081,834	-1,540,917	-1,540,917	-2,311,376	-3,081,834	-770,459	-1,540,917	-2,311,376	-770,459	-21,572,838
FLETE NACIONAL	-308,183	-924,550	-616,367	-1,232,734	-616,367	-616,367	-924,550	-1,232,734	-308,183	-616,367	-924,550	-308,183	-8,629,135
PERSONAL	-785,499	-2,327,856	-1,558,677	-3,103,754	-1,562,517	-1,561,397	-2,333,776	-3,101,834	-789,979	-1,562,997	-2,334,896	-796,539	-21,819,718
MARKETING	-385,229	-1,155,688	-770,459	-1,540,917	-770,459	-770,459	-1,155,688	-1,540,917	-385,229	-770,459	-1,155,688	-385,229	-10,786,419
TRAMITE VEHICULAR	-73,194	-219,581	-146,387	-292,774	-146,387	-146,387	-219,581	-292,774	-73,194	-146,387	-219,581	-73,194	-2,049,420
INSUMOS PARA MANTENIMIENTO	-15,040	-16,480	-17,760	-21,920	-21,600	-20,480	-22,400	-20,000	-19,520	-22,080	-23,520	-26,080	-246,880
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,341,815	4,045,134	2,692,099	5,393,549	2,689,459	2,690,229	4,041,064	5,394,869	1,338,735	2,689,129	4,040,294	1,334,225	37,690,601

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Cálculo de la utilidad neta para el año 2015 (CON PROPUESTA)

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2015												TOTAL ANUAL 2015
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1
INGRESOS	7,623,847	22,585,142	15,124,495	30,112,990	15,162,895	15,151,695	22,644,342	30,093,790	7,668,647	15,167,695	22,655,542	7,734,247	211,725,329
VENTA DE AUTOS TOTALES	7,473,447	22,420,342	14,946,895	29,893,790	14,946,895	14,946,895	22,420,342	29,893,790	7,473,447	14,946,895	22,420,342	7,473,447	209,256,529
MANTENIMIENTO VEHICULAR	150,400	164,800	177,600	219,200	216,000	204,800	224,000	200,000	195,200	220,800	235,200	260,800	2,468,800
COSTOS	-6,106,899	-17,904,994	-12,030,646	-23,862,333	-12,078,070	-12,064,238	-17,978,106	-23,838,621	-6,162,227	-12,083,998	-17,991,938	-6,243,243	-168,345,315
COSTO DE PRODUCTO	-3,731,117.88	-11,057,313.63	-7,403,715.75	-14,742,831.50	-7,421,955.75	-7,416,635.75	-11,085,433.63	-14,733,711.50	-3,752,397.88	-7,424,235.75	-11,090,753.63	-3,783,557.88	-103,643,661
COSTO DE EMBARQUE Y ALMACEN	-693,413	-2,080,238	-1,386,825	-2,773,651	-1,386,825	-1,386,825	-2,080,238	-2,773,651	-693,413	-1,386,825	-2,080,238	-693,413	-19,415,554
FLETE NACIONAL	-308,183	-924,550	-616,367	-1,232,734	-616,367	-616,367	-924,550	-1,232,734	-308,183	-616,367	-924,550	-308,183	-8,629,135
PERSONAL	-830,619	-2,377,296	-1,611,957	-3,169,514	-1,627,317	-1,622,837	-2,400,976	-3,161,834	-848,539	-1,629,237	-2,405,456	-874,779	-22,560,358
MARKETING	-385,229	-1,155,688	-770,459	-1,540,917	-770,459	-770,459	-1,155,688	-1,540,917	-385,229	-770,459	-1,155,688	-385,229	-10,786,419
TRAMITE VEHICULAR	-73,193.56	-219,580.67	-146,387.12	-292,774.23	-146,387.12	-146,387.12	-219,580.67	-292,774.23	-73,193.56	-146,387.12	-219,580.67	-73,193.56	-2,049,420
INSUMOS	-54,144	-59,328	-63,936	-78,912	-77,760	-73,728	-80,640	-72,000	-70,272	-79,488	-84,672	-93,888	-888,768
COSTO DE PROPUESTA	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-31,000	-372,000
UTILIDAD NETA	1,516,948	4,680,149	3,093,848	6,250,657	3,084,824	3,087,456	4,666,237	6,255,169	1,506,420	3,083,696	4,663,605	1,491,004	43,380,014

Fuente: Elaboración propia

Columna1	Columna2	Columna3
DECRECIMIENTO DE MERCADO	-5,00%	-3,00%
SUPUESTOS	Columna1	
INSUMOS	-10,00%	
ALMACEN	-10,00%	
VENTAS	2,00%	

SIN PROPUESTA	CON PROPUESTA	DIFERENCIA	Columna1
37.690.600,69	43.380.014,09	5.689.413,40	RENTABILIDAD
	15,10%	-372.000,00	INVERSION ANUAL

ANÁLISIS CON PROPUESTA DE MEJORA

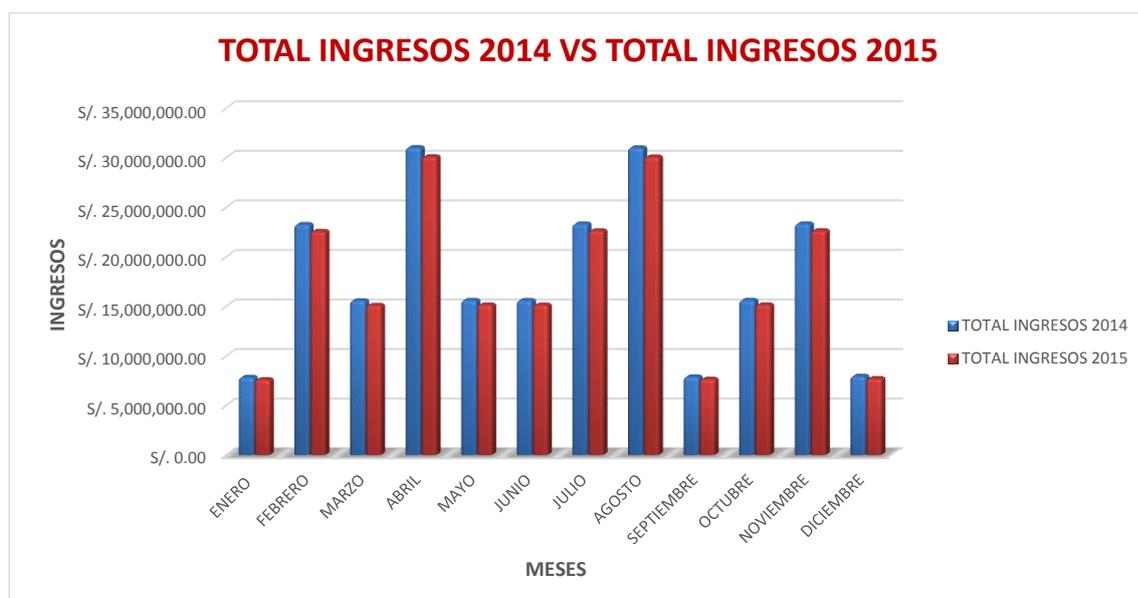
	2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	7,854,985.00	23,278,555.00	15,586,770.00	31,037,540.00	15,625,170.00	15,613,970.00	23,337,755.00	31,018,340.00	7,899,785.00	15,629,970.00	23,348,955.00	7,965,385.00
COSTOS	-6,390,188.00	-18,736,244.00	-12,589,216.00	-24,970,632.00	-12,639,136.00	-12,624,576.00	-18,813,204.00	-24,945,672.00	-6,448,428.00	-12,645,376.00	-18,827,764.00	-6,533,708.00
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,464,797.00	4,542,311.00	2,997,554.00	6,066,908.00	2,986,034.00	2,989,394.00	4,524,551.00	6,072,668.00	1,451,357.00	2,984,594.00	4,521,191.00	1,431,677.00

	2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	7,623,847.45	22,585,142.35	15,124,494.90	30,112,989.80	15,162,894.90	15,151,694.90	22,644,342.35	30,093,789.80	7,668,647.45	15,167,694.90	22,655,542.35	7,734,247.45
COSTOS	-6,106,899.23	-17,904,993.70	-12,030,646.47	-23,862,332.93	-12,078,070.47	-12,064,238.47	-17,978,105.70	-23,838,620.93	-6,162,227.23	-12,083,998.47	-17,991,937.70	-6,243,243.23
UTILIDAD NETA (EBIT)	1,516,948.22	4,680,148.65	3,093,848.44	6,250,656.87	3,084,824.44	3,087,456.44	4,666,236.65	6,255,168.87	1,506,420.22	3,083,696.44	4,663,604.65	1,491,004.22

Fuente: Elaboración propia

INGRESOS 2014 VS. INGRESOS 2015		
MESES	TOTAL INGRESOS 2014	TOTAL INGRESOS 2015
ENERO	S/. 7,854,985.00	S/. 7,623,847.45
FEBRERO	S/. 23,278,555.00	S/. 22,585,142.35
MARZO	S/. 15,586,770.00	S/. 15,124,494.90
ABRIL	S/. 31,037,540.00	S/. 30,112,989.80
MAYO	S/. 15,625,170.00	S/. 15,162,894.90
JUNIO	S/. 15,613,970.00	S/. 15,151,694.90
JULIO	S/. 23,337,755.00	S/. 22,644,342.35
AGOSTO	S/. 31,018,340.00	S/. 30,093,789.80
SEPTIEMBRE	S/. 7,899,785.00	S/. 7,668,647.45
OCTUBRE	S/. 15,629,970.00	S/. 15,167,694.90
NOVIEMBRE	S/. 23,348,955.00	S/. 22,655,542.35
DICIEMBRE	S/. 7,965,385.00	S/. 7,734,247.45

Fuente: Elaboración propia



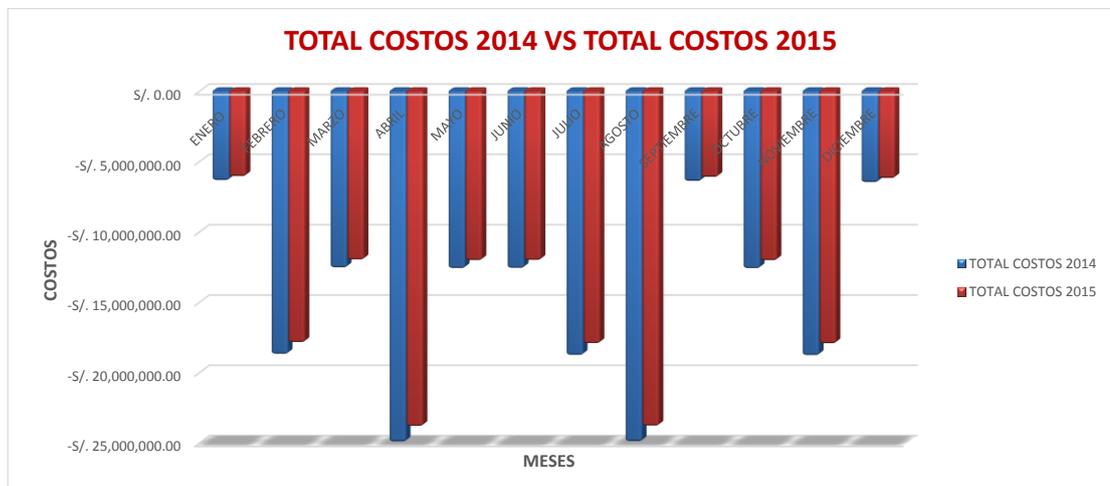
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los ingresos del año 2015 han disminuido respecto al año anterior (2014), debido a que el mercado automotriz ha sufrido un decrecimiento en un 3%, teniendo en cuenta que el mercado presenta una caída del 5%, pero con la implementación de la propuesta se lograron mejorar las ventas en un 2%.

COSTOS 2014 VS. COSTOS 2015		
MESES	TOTAL COSTOS 2014	TOTAL COSTOS 2015
ENERO	-S/. 6,390,188.00	-S/. 6,106,899.23
FEBRERO	-S/. 18,736,244.00	-S/. 17,904,993.70
MARZO	-S/. 12,589,216.00	-S/. 12,030,646.47
ABRIL	-S/. 24,970,632.00	-S/. 23,862,332.93
MAYO	-S/. 12,639,136.00	-S/. 12,078,070.47
JUNIO	-S/. 12,624,576.00	-S/. 12,064,238.47
JULIO	-S/. 18,813,204.00	-S/. 17,978,105.70
AGOSTO	-S/. 24,945,672.00	-S/. 23,838,620.93
SEPTIEMBRE	-S/. 6,448,428.00	-S/. 6,162,227.23
OCTUBRE	-S/. 12,645,376.00	-S/. 12,083,998.47
NOVIEMBRE	-S/. 18,827,764.00	-S/. 17,991,937.70
DICIEMBRE	-S/. 6,533,708.00	-S/. 6,243,243.23

Fuente: Elaboración propia

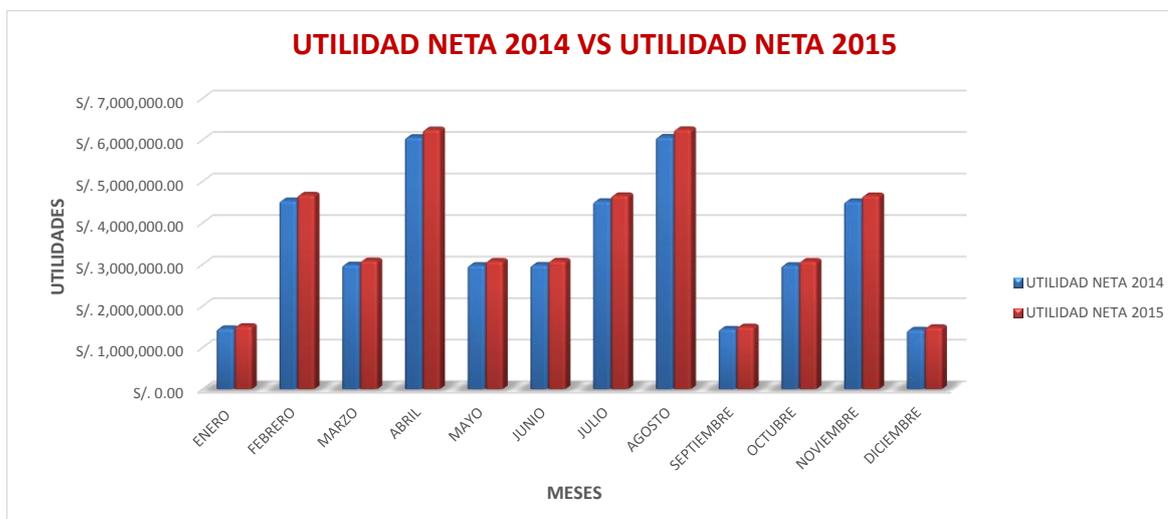
Interpretación: Como podemos observar en el gráfico los costos del año 2015 han disminuido respecto al año 2014, debido a que al bajar las ventas de los vehículos también se reducen los costos de productos y otros costos que se asocian a las ventas. Cabe mencionar que los costos asociados a las ventas disminuyen debido a que las mismas han caído por lo anteriormente expuesto.



Fuente: Elaboración propia

UTILIDAD NETA 2014 VS. UTILIDAD NETA 2015		
MESES	UTILIDAD NETA 2014	UTILIDAD NETA 2015
ENERO	S/. 1,464,797.00	S/. 1,516,948.22
FEBRERO	S/. 4,542,311.00	S/. 4,680,148.65
MARZO	S/. 2,997,554.00	S/. 3,093,848.44
ABRIL	S/. 6,066,908.00	S/. 6,250,656.87
MAYO	S/. 2,986,034.00	S/. 3,084,824.44
JUNIO	S/. 2,989,394.00	S/. 3,087,456.44
JULIO	S/. 4,524,551.00	S/. 4,666,236.65
AGOSTO	S/. 6,072,668.00	S/. 6,255,168.87
SEPTIEMBRE	S/. 1,451,357.00	S/. 1,506,420.22
OCTUBRE	S/. 2,984,594.00	S/. 3,083,696.44
NOVIEMBRE	S/. 4,521,191.00	S/. 4,663,604.65
DICIEMBRE	S/. 1,431,677.00	S/. 1,491,004.22

Fuente: Elaboración propia

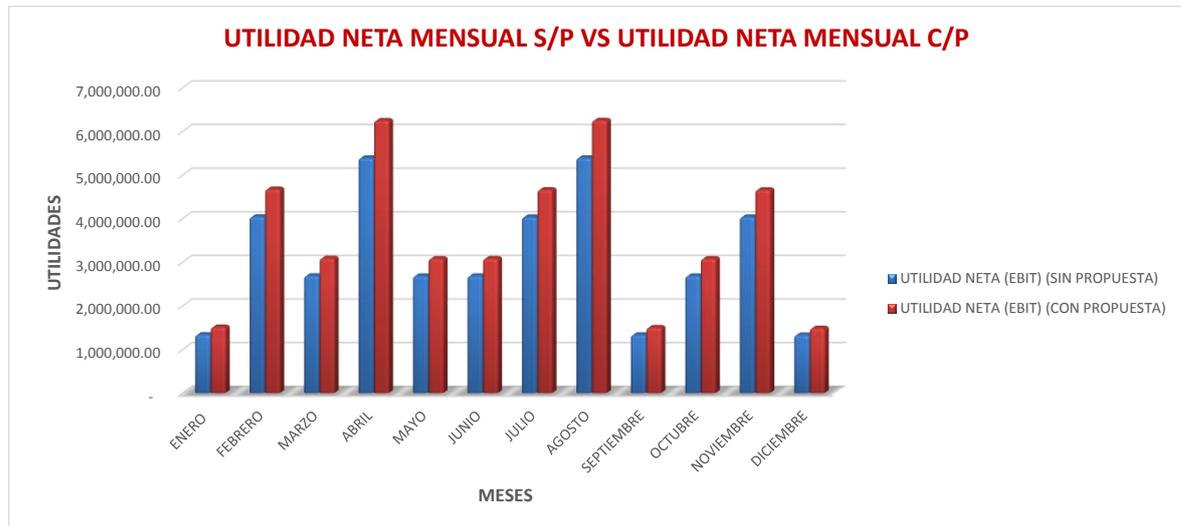


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede visualizar en el presente gráfico las utilidades netas del año 2015 han incrementado después de implementar la propuesta de mejora, esto se da debido al aumento de las ventas y la optimización de sus procesos en el área de ventas y post ventas. Cabe precisar que el incremento es de un 15.10% respectivamente.

	2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UTILIDAD NETA (EBIT) (SIN PROPUESTA)	1,341,814.67	4,045,134.00	2,692,099.34	5,393,548.67	2,689,459.34	2,690,229.34	4,041,064.00	5,394,868.67	1,338,734.67	2,689,129.34	4,040,294.00	1,334,224.67
UTILIDAD NETA (EBIT) (CON PROPUESTA)	1,516,948.22	4,680,148.65	3,093,848.44	6,250,656.87	3,084,824.44	3,087,456.44	4,666,236.65	6,255,168.87	1,506,420.22	3,083,696.44	4,663,604.65	1,491,004.22

Fuente: Elaboración propia

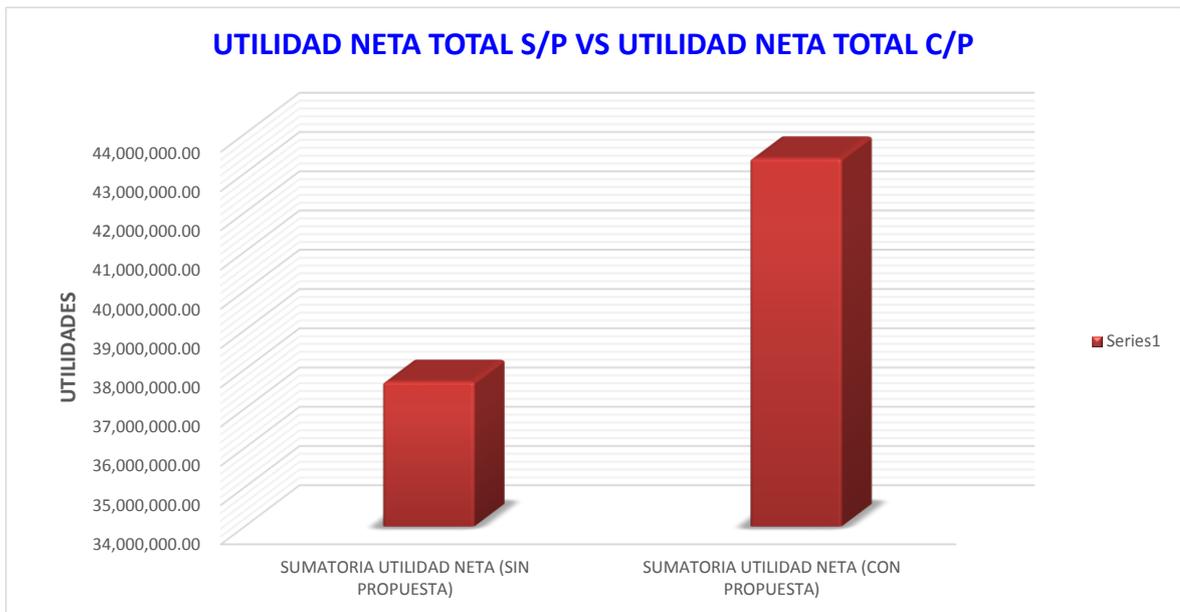


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el siguiente gráfico, se puede apreciar el crecimiento de las utilidades netas en todos los meses del año 2015, esto se da debido a la implementación de la propuesta de mejora en donde se optimizan sus procesos de venta y post venta incrementando significativamente sus ventas.

TOTAL EBIT - AÑO 2015	
SUMATORIA UTILIDAD NETA (SIN PROPUESTA)	37,690,600.69
SUMATORIA UTILIDAD NETA (CON PROPUESTA)	43,380,014.09

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como podemos apreciar en el siguiente gráfico, si la empresa hubiese implementado la propuesta de mejora, su utilidad neta total para el año 2015 hubiera incrementado en un 15.10% respecto al año anterior. Cabe precisar que este crecimiento se da debido a que se mejora la gestión administrativa de la empresa de modo que sus procesos se optimizan y por ende se obtienen resultados favorables para la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A

**V: PROPUESTA DE
PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL
PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE A
NIVEL DE VENTA Y POST VENTA**

5.1. FACTORES DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los factores de mejora a establecerse serán en este caso, las principales deficiencias mostradas a lo largo de las observaciones de las operaciones de venta y post venta, entrevistas a funcionarios y encuestas a colaboradores y clientes de la organización.

Resumiendo los principales problemas detectados tenemos:

Factor de mejora 1: Alinear las actividades de Autonort Trujillo S.A para responder a un mercado muy competitivo y dinámico tal como se resalta en el estudio de la situación del mercado, en el que se ha observado representantes de venta de vehículos muy competitivos, dinámicos y con una gran capacidad financiera y fuerte respaldo patrimonial.

Factor de mejora 2: Explotar las oportunidades y ventajas comparativas que da ser representante de una de las marcas más importantes de vehículos a nivel mundial, explotando experiencias de otros representantes nacionales y regionales de la misma Toyota así como las propias recomendaciones de la matriz o proveedor de automóviles.

Factor de mejora 3: Planificar operaciones de venta y post venta con cuidadoso acento en la atención al cliente, visualizando las oportunidades de negocio para asegurar que cada operación de propuesta a pedido de un potencial cliente cierre con una operación concreta de venta de una unidad automotriz. Mejorar la tasa de cierre de la organización, llevándola a niveles de resultados más competitivos en el mercado.

Factor de mejora 4: Sincerar las evaluaciones y autoevaluaciones de la percepción del cliente y la calidad de las operaciones de venta y post venta, ya que las mostradas muestran un cierto sesgo producto del interés del cliente por mantener una relación cordial con su proveedor de vehículos y tiene a manipular la información ofrecida cuando es requerido directamente

por una evaluación de la calidad de los servicios recibidos en ambos procesos.

Factor de mejora 5: Adoptar las alternativas propuestas para disminuir drásticamente el plazo de entrega de las unidades adquiridas, en base a rectificación, ampliación y acopio de información sobre stocks y concesionarios, mejora de las relaciones comerciales con Toyota, mayor control del proceso de venta para adelantar el pedido, entre otros componentes de la decisión de abastecimiento de unidades.

Factor de mejora 6: Organizar mejor las actividades, procesos, distancias y gestión de almacenes con el objeto de acortar los tiempos de atención en cambio de aceite, lubricación y alineamiento reduciendo cuando menos en 25% el tiempo distraído en estas tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos vendidos.

Factor de mejora 7: Mejorar la calidad del proceso de venta en cuanto a:

- Dotar de un proceso de información más fluido y sencillo para el cliente
- Enriquecer las capacidades del personal de ventas en cuanto a su relación con el cliente, para lograr un mejor desempeño en el proceso de recepción del cliente y potenciar la posibilidad de cerrar una operación exitosa de venta.
- Orientar las acciones del proceso de venta hacia un resultado operativo más directo como es el cierre favorable de la operación solicitada.
- Mejorar la capacitación del personal en cuanto a la capacidad de reconocer las necesidades del cliente demandante de información, unidades automotrices y/o servicios durante su paso por la empresa, con el objeto de incrementar los índices de cierre de operaciones
- Informar completa y transparentemente sobre los accesorios y beneficios ofrecidos por la compra de un vehículo para no generar descontentos posteriores por incapacidades de cumplir los ofrecimientos sean directos, verbales o de otra naturaleza contractual.

- Asegurar una óptima satisfacción del cliente en base a una atención oportuna, actitud abiertamente interesada hacia el cliente por parte de los vendedores y trato amable.

Factor de mejora 8: Mejorar la calidad del proceso de post-venta en cuanto a:

- Asegurar una mayor velocidad de suministro de materiales y equipos a través de cadenas de procesos continuas y con menores distancias entre cada una de ellas.
- Elaborar manuales de operaciones adecuadamente contrastados con las operaciones necesarias según los criterios de otras experiencias exitosas con las cuales deberá producirse ahorro de tiempo en la atención de los vehículos ingresados para su mantenimiento correctivo o preventivo.
- Facilitar una atención directa entre cliente y operarios de mantenimiento a través de una adecuada capacitación a dicho personal en cuanto a sus capacidades de atención oportuna y satisfactoria al cliente.
- Mejorar la distribución de las aéreas de mantenimiento para agilizar procesos y facilitar operaciones.

5.2. Alternativas de solución a las principales deficiencias observadas

5.2.1. **Alternativas para minimizar las principales deficiencias observadas en el proceso de venta y el cuello de botella o su impacto en la decisión del cliente:**

Tabla 59: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de venta

Alternativa a deficiencias observada proceso de venta	Impacto esperado	
	Sobre tasa de cierre	Sobre utilidad netas
1. Se podrían implementar métodos de muestra audiovisuales para presentar las unidades en una sala espacial que satisfaga plenamente al cliente ante la imposibilidad de tener a la mano una unidad de un modelo determinado	2,50%	0,20%

2. Es factible el uso de modelos virtuales para asegurar la sensación deseada por el cliente de conducir el vehículo deseado.	2,50%	0,20%
3. Se debería evaluar alternativamente el mantener un stock de seguridad en un 5% de los vehículos que tienen más frecuencia de rotación.	3,00%	0,30%
4. Realizar pronósticos de ventas para determinar cuáles son los vehículos que tienen mayor demanda y así poder mantener el stock de seguridad.	3,50%	0,35%
5. Mejorar las relaciones comerciales con el proveedor (TOYOTA) de los vehículos para agilizar algunos procesos de despacho.	3,00%	0,30%
6. Establecer relaciones de apoyo e intercambio de unidades con otros representantes de la marca Toyota en el Perú, para asegurar un aprovisionamiento rápido de unidades vendidas.	3,00%	0,24%
7. Se debe procurar establecer mecanismos de atención especializada con los Registros Públicos y el Ministerio de Transportes para lograr en el menor tiempo posible la obtención de la tarjeta de circulación, el permiso de placas y la entrega de las placas mismas, con el objeto de reducir los tiempos que generan cuellos de botella menos severos en este segmento del proceso.	2,00%	0,18%
8. Adelantar un proceso de pre-calificación con los clientes para iniciar previamente al cierre del contrato el traslado de la unidad que prefiera con el objetivo de reducir cuando menos una semana la entrega de la unidad adquirida por cada cliente de Autonort Trujillo S.A.	3,50%	0,42%
Impacto total por venta	23,00%	2,19%

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Alternativas para minimizar las principales deficiencias observadas y el cuello de botella en el proceso de post-venta o su impacto en la decisión del cliente:

Tabla 60: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de post-venta

Alternativa a deficiencias observada proceso de venta	Impacto esperado	
	Sobre tasa de cierre	Sobre utilidad netas
1) Reubicar los estantes de los repuestos en el área de operaciones del mantenimiento y así poder disminuir tiempos de traslados del personal hacia el almacén.	2,50%	0,10%

2) Mantener un stock mínimo suficiente para asegurar la existencia de todo tipo de repuesto requerido para los mantenimientos preventivos y correctivos de fallas menores.	2,50%	0,13%
3) Codificar los repuestos según su tipo y características para reducir el tiempo de búsqueda.	2,50%	0,10%
4) Capacitar al personal de mantenimiento periódicamente para disminuir los tiempos del servicio.	2,50%	0,13%
5) Explicar suficientemente al cliente el proceso y los pormenores en cuanto al grado de complejidad de cada mantenimiento y sus condiciones para que éste sedé de modo paciente y con todas las condiciones de seguridad operativa.	2,50%	0,13%
6) Generar un espacio adecuado reduciendo las áreas administrativas o trasladando éstas a áreas menos visuales, destinando estas áreas a exhibición de vehículos.	2,50%	0,10%
7) Separar los procesos de mantenimiento para que cada cliente reconozca cada uno de ellos y los apruebe por su calidad y tiempo de ejecución.	2,50%	0,10%
8) Recibir cada unidad para mantenimiento de acuerdo a un programa de mantenimiento muy coordinado con el cliente, asegurando previamente el cupo para su tratamiento inmediato y que el vehículo no pase horas depositado sin estar dentro de su proceso de mantenimiento.	2,50%	0,13%
Impacto total por post-venta	20,00%	0,90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Impacto proyectado por alternativa de solución proyectada en el plan de mejora a nivel de ventas

Resultado por proceso	Sobre tasa de cierre	Sobre utilidad netas
Impacto de propuesta en proceso de venta	23,00%	2,19%
Impacto de propuesta en proceso de post-venta	20,00%	0,90%
Impacto total de la propuesta	21,50%	3,09%
Porcentaje de confianza promedio esperado	65%	65%
Impacto final proyectado	13,98%	2,01%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Lineamiento y características básicas del plan de mejora

Actividad	Medidas	Acciones	Plazo	Responsable	Costo S/.	Indicadores	Metas
Nº1	Evaluar el entorno y desarrollar un plan estratégico	Evaluar sectores internos y externos de la organización	Corto plazo	Gerencia de operaciones y gerencia general	3,000	Cantidad de factores internos favorables	65%
Alinear actividades de Autonort Trujillo S.A		Trazar estrategias				Cantidad de factores externos favorables	
		Evaluar diagnóstico				Total de factores externos	65%
		Verificar información				% de factibilidad de ejecución de estrategias	
		Valorar necesidades del cliente				Calidad del informe y plan estratégico final	65%
		Priorizar las necesidades del cliente				Nivel de prioridad del cliente	
		Ordenar las medidas de respuesta a las necesidades del cliente				Nº de orden de cada prioridad	65%
		Verificar la ejecución según las prioridades establecidas				% de factibilidad de respuestas	
						Calidad de la respuesta del cliente a la nueva acción de atención	65%
Nº2		Promover su identidad Toyota				Diseño de medios publicitarios con promoción de la marca Toyota	Corto y mediano Plazo
Explotar la ventaja comparativa de la marca Toyota	Capacitación a personal para promover marca Toyota		Cantidad total de medios factibles	65%			
	Fortalecer imagen institucional en base a éxito de Toyota		Horas de capacitación de personal		65%		
	Comunicación intensiva con la marca Toyota		Horas de capacitación recomendadas por Toyota	65%			
			Cantidad de sesiones de promoción y entrenamiento Toyota		65%		
	Cantidad total de sesiones recomendadas por Toyota		65%				
	Cantidad de recursos emitidos por mes	65%					
	Costo total de marketing y publicidad de la organización		65%				

N° 3	Fortalecer y desarrollar habilidades de atención al cliente en el personal de ventas	Desarrollar capacitaciones con el personal para mejorar sus habilidades	Corto Plazo	Gerencia de recursos humanos	4,000	Cantidad de capacitaciones	65%
Capacitación para mejorar atención al cliente de modo directo		Evaluar nuevas capacidades				Horas de capacitación por hombre/mes	65%
		Entrenar al personal				Total horas laboradas por trabajador	65%
		Verificar nuevos niveles de venta y tasa de cierre				Cantidad de evaluaciones	65%
						Cantidad recomendada por Toyota	
						Horas de entrenamiento por día	65%
						Total horas laboradas por trabajador	
N° 4	Mejorar la evaluación de la percepción del cliente	Rediseñar mecanismo de evaluación de clientes	Corto plazo	Gerencia de ventas	2,000	Nivel de la calidad de instrumentos de evaluación de clientes	65%
Auto-evaluaciones más confiables y mejor calificadas		Calificar mejor los medios de evaluación de venta y post venta				Número de pruebas, validez y confiabilidad de instrumentos de evaluación	65%
		Capacitar al personal interno para la evaluación del cliente				Horas de capacitación del personal	65%
		Dotar de recursos al área de evaluación del cliente para mejorar su eficacia				Total horas laboradas por trabajador	65%
						Soles destinados por cliente para autoevaluación de venta y post venta	65%
						Sobre presupuesto total del área de ventas	
N° 5	Implementar acciones de relaciones con proveedores y concesionarios para agilizar la llegada de vehículos vendidos	Tomar decisiones con plazo de entrega de proveedor Toyota	Permanente	Gerencia de ventas	5,000	Acuerdos tomados según convenios suscritos con Toyota	65%
Reducción del plazo de entrega de vehículos vendidos		Tomar acuerdos con otros concesionarios para traer más rápidamente vehículos vendidos				Acuerdos tomados según convenios suscritos con otros concesionarios	65%
		Incrementar stock de vehículos por las marcas y colores más demandados				Incremento de vehículos por modelo en stock	65%
						Total de vehículos vendidos	

		Mejorar relaciones con el cliente para aceptar mejor su tiempo de espera de la entrega de su vehículo				Nivel de fluidez de las relaciones con los clientes	65%
		Capacitar al personal para liderar la relación comercial asegurando el manejo de la entrega con mayor seguridad				Horas de capacitación en liderazgo a los vendedores	65%
						Total horas laboradas por trabajador	

Nº 6	Mejorar la distribución de los talleres, almacenes de repuestos, maquinaria y equipos de mantenimiento	Rediseñar almacén de repuestos	Permanente	Gerencia de operaciones y Jefatura de mantenimiento	5,000	Metros reducidos por búsqueda y transporte de repuestos	65%				
						Metros actuales por búsqueda y transporte de repuestos					
						Minutos reducidos por operación de traslado de repuestos					
						Minutos actuales por operación de traslado de repuestos					
	Reorganizar almacenes y talleres					Rediseñar talleres de mantenimiento				Metros liberados en atención de vehículos	65%
						Redistribuir espacios de trabajo en talleres				Metros totales de almacén	
						Informar a clientes sobre los cambios en almacenes y talleres				Minutos reducidos por operaciones de mantenimiento	65%
										Minutos actuales por operación de mantenimiento	
					Cantidad de clientes informados por día	65%					
					Total de visitantes a las instalaciones Autonort Trujillo S.A						

Nº 7	Realizar acciones para facilitar la decisión de compra de sus vehículos a través de Autonort Trujillo S.A	Generar un proceso de información más fluido y sencillo	Permanente	Gerencia de ventas y Gerencia de operaciones	5,000	Nuevo plazo de duración proceso de información en minutos	65%
						Antiguo plazo de duración proceso de información en minutos	
Mejorar la calidad del		Capacitar al vendedor para liderar la relación comercial				Nivel de eficacia del vendedor en su relación comercial	65%

proceso de venta		Capacitar al vendedor para cerrar la operación comercial de modo más exitoso				Nivel de eficacia del vendedor en su relación comercial	65%
		Capacitar al personal en la habilidad de reconocer la necesidad del cliente				Nivel de eficacia del vendedor en su relación comercial	65%
		Desarrollar una forma de comunicación más completa y transparente del vendedor con sus clientes				Cantidad de información necesaria para cerrar una venta	65%
		Atender más oportuna y rápidamente al cliente				Nuevo plazo de tiempo y plazo en cada operación de venta	65%
						Antiguo plazo de tiempo y plazo en cada operación de venta	
N° 8							65%
Mejorar la calidad del proceso de post-venta	Mejorar condiciones de atención en almacenes	Redistribuir mejor almacenes y estantería	Permanente	Gerencia de operaciones y Jefatura de mantenimiento	2,000	Metros reducidos por búsqueda y transporte de repuestos	65%
						Metros actuales por búsqueda y transporte de repuestos	
						Minutos reducidos por operación de traslado de repuestos	
						Minutos actuales por operación de traslado de repuestos	
		Capacitar al personal para mejorar la atención de almacenes				Horas mensuales de capacitación por almacenero	65%
						Total horas laboradas por trabajador	
Mejorar la calidad del proceso de post-venta	Mejorar condiciones de atención en talleres	Redistribuir mejor talleres	Permanente	Gerencia de operaciones y Jefatura de mantenimiento	3,000	Metros reducidos por desplazamiento	65%
		Capacitar al personal de mantenimiento para mejorar la atención de mantenimiento correctivo y preventivo				Metros actuales por desplazamiento	
						Horas mensuales de capacitación por mecánicos	65%
						Total horas laboradas por trabajador	
				COSTO TOTAL	S/. 31,000		

Fuente: Elaboración propia

VI: Discusión de Resultados

6.1. **Discusión de Resultados**

Del análisis situacional de la empresa Autonort Trujillo S.A, se puede apreciar que la empresa enfrenta un panorama complicado y recesivo en el año 2015, ya que el sector automotriz viene reduciendo sus ventas desde el 2013 con proyección de hacerlo en 5% para el 2015. La situación recesiva del mercado, de la propia economía peruana y la pérdida de proyecto mineros a la luz de la situación socio-económica vigente hace prever que habrá dos años difíciles para la organización Autonort Trujillo S.A.

Su división para atender al sector minero se verá fuertemente impactado por la situación general y ésta determinará una fuerte intervención de la gerencia para mantener o reducir la merma de sus ventas para el año 2015.

En la presente investigación se ha observado que los procesos de venta y post venta muestran una serie de deficiencias evidenciadas por los estudios de los procesos mismos evidenciados en el diagrama #02 y diagrama #04 de venta y post venta respectivamente, en el que han podido apreciar sendos cuellos de botella en los subprocesos de entrega del vehículo adquirido y en el de mantenimiento de las unidades encargadas para ello. Demoras en el primero de más de 15 días terminan por desanimar al cliente y postergar la venta o hacer que el cliente busque otras alternativas más directas y menos engorrosas; y en el segundo de más de dos horas en un cambio de aceite, alineamiento y balanceo de llantas hace que los clientes consideren cambiar de proveedor para la siguiente compra.

Los estudios reflejan de antecedentes y teorías sobre el comercio de automóviles revelan que este mercado es muy sensible a la imagen y eficiencia de sus proveedores, ya que la fuerte inversión realizada por los usuarios hace que consideren de manera muy importante en hacerlo con

representante que les brinden la máxima garantía, la cual se verá reflejada en procesos muy eficientes y ágiles, tal como señala Goldratt (2003).

Las situaciones descritas en el análisis situacional se ve confirmada en las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores, entre los que es posible resaltar por su mayor importancia los aspectos relacionados al cumplimiento de la oferta de accesorios en la que más del 39% no está de acuerdo, o en la que más del 35% señala no haber recibido indicaciones suficientes sobre su compra, más del 30% señala no haber recibido suficiente información para decidir su compra. Inclusive el no estar de acuerdo o totalmente de acuerdo para más del 38% de los compradores con la calidad del proceso de venta, hacen que se considere la necesidad de mejorar significativamente el proceso de venta.

En general se aprecia que la calidad del proceso de venta es calificada como regular por el 21,23% y como mala por el 5,85% lo que equivale al 27,08% de clientes descontentos con la relación comercial.

Asimismo, en cuanto al proceso de post-venta se aprecia que hay un mayor descontento entre los usuarios y/o clientes que tienen que lidiar con las revisiones de sus vehículos, cambios de aceite, alineamiento, mantenimiento preventivo y reparaciones producto de la garantía vehicular. Así, de modo concluyente un 30,15% lo califica de regular y un 10,46% lo califica como malo, representando éste 40,61% un grueso contingente de clientes descontentos que evidentemente no regresarán a comprar vehículos a través de Autonort Trujillo S.A.

Por ello, es muy necesario que Autonort Trujillo S.A redefina y corrija su subprocesos de venta y postventa para mejorar su imagen ante sus clientes, y proyectar con ello mejores resultados operativos para los siguientes periodos.

La tasa de cierre de la tabla #54 muestra la baja eficacia de las cotizaciones emitidas, revelando que no es descuido del área de ventas en cuanto a ofrecer o promocionar la marca representada, sino las partes del proceso que llevan a perder oportunidades de venta con clientes que muchas veces han tocado la puerta con interés de adquirir un vehículo y por la forma inapropiada o errada han dejado de hacerlo en Autonort Trujillo S.A.

Ello se aprecia en el bajo promedio de logro de eficacia de cada proforma o cotización emitida, ya que se puede ver que de 611 cotizaciones emitidas con toda rigurosidad, solamente 60 concluyen en operación de venta de un vehículo. Ello conlleva a señalar que por la tendencia decreciente de la tasa de cierre, se están perdiendo cada vez más oportunidades de venta de vehículos y pueden estar permitiendo afianzarse alguna otra marca en desmedro del importante mercado y prestigio de la marca Toyota.

En la situación descrita, la tabla #55 nos señala que la empresa Autonort Trujillo S.A ha percibido utilidades netas de por más de 47 millones en el año, las cuales se verán reducidas para el año 2015 a poco más de 31,5 millones de soles (tabla #58).

Del análisis descrito es necesario implementarse un plan de mejoras basado en los factores que se mencionan en el ítem 5.1., el cual resume el alineamiento de las actividades de Autonort Trujillo S.A, la explotación de las oportunidades y ventajas de la marca Toyota, la adecuada planificación estratégica de las acciones, etapas y procesos de venta y post venta, la evaluación y auto evaluación totalmente objetiva de la relación con sus clientes, la adopción de medidas apropiadas y urgentes para reducir plazos de entrega y mantenimiento, y la atención meticulosa de las observaciones de sus clientes, tanto a nivel de venta como postventa.

Adoptadas en base a los factores citados, deberemos aplicar las alternativas propuestas derivadas del análisis objetivo de las deficiencias de los procesos, contrastados respectivamente con las observaciones de colaboradores y clientes reveladas en las encuestas, las cuales lograran el impacto analizado y expresado en las tabla #57 y #58, los cuales buscan mejorar la capacidad de cerrar más operaciones en base a sus respectivas cotizaciones y/o proformas rigurosamente emitidas, con lo que se tendrán finalmente un impacto en la utilidad neta mensual por incremento de ventas. Se plantea en la tabla #61 un impacto promedio del 23% sobre la tasa de cierre de 10 puntos promedio (tabla #54), esto es decir elevarla a 12,15% y con ello lograr un impacto en la utilidad neta de 2,19%. A nivel de post venta en la tabla #61, se espera un impacto sobre la tasa de cierre del 20% es decir elevarla impacta en 2.0 puntos sobre los 10 promedio, incrementándola a 12 puntos impactando la utilidad en 0,9%.

Dado que las expectativas de logro del programa en general se esperan al 65% el logro de 3,09% sobre las utilidades se convertirá en un impacto final mínimo del 2,01% tasa que aplicaremos a las proyecciones del 2015 para calcular las utilidades que parecen señaladas en la tabla # 58, donde la aplicación de la propuesta revela un incremento de las utilidades de 5'689,413.40 soles con un costo de inversión de 372.000,00 anual y el incremento esperado es de 15.10% en la aplicación del “Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos”, evidenciando su utilidad y resultados positivos.

Conclusiones

- 1) Se ha establecido que el mercado automotriz muestra un panorama recesivo para el 2015, proyectándose una reducción de 5% en las ventas de automóviles en el Perú.
- 2) La calidad de los procesos de venta son deficitarios para más del 26% de los clientes de Autonort Trujillo S.A y muestran deficiencias como cuellos de botellas en aspectos muy sensibles como la entrega de los vehículos o los trámites de registro y documentación del mismo. A nivel de post venta muestra demoras en la línea de cambio de aceite y revisión automotriz integral, lo que hace más del 40% de los clientes muestre descontento en algún grado.
- 3) Las principales deficiencias observadas son la demora en la entrega de vehículos por más de 15 días, la demora en el mantenimiento, reteniendo demasiado un vehículo en el taller respectivo, la baja capacidad del personal de ventas para liderar la relación comercial con sus clientes y una percepción errónea de las necesidades de sus clientes.
- 4) Los factores de mejora se han diseñado para resolver en grado respectivo cada una de las deficiencias, postulando alternativas y elementos para el diseño del plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos.
- 5) Se ha diseñado un plan de mejora que involucra atender uno a uno los factores de mejora y aplicación de las alternativas, las cuales deben cumplirse según un plan de acciones, plazo, responsables y costo pre-establecido.

- 6) El plan de mejoras diseñado tiene un costo de 31 mil soles mensuales y generará una utilidad marginal de 5'689,413.40 soles con lo que se evidencia la importante rentabilidad que permitirá a la organización un 15,10% de utilidades adicionales, reduciendo los márgenes de riesgo de resultados negativos, en un mercado recesivo como se presenta el año 2015.

Recomendaciones

- 1) Aplicar el plan de mejora tal como ha sido diseñado, rectificando principalmente los cuellos de botella presentados a nivel de ventas y post ventas.

- 2) Estudiar las características de la baja tasa de cierre y pérdida de mayor rentabilidad a través de estudios de clientes no atendidos por Autonort Trujillo S.A, a quienes se emitió cotizaciones formales para complementar los resultados de la presente investigación.

- 3) Si la empresa implementa la propuesta de mejora su utilidad neta total para el año 2015 incrementaría en un 15.10% respecto al año anterior y se puede precisar que éste crecimiento se da debido a que se mejorará la gestión administrativa de la empresa, de modo que sus procesos se optimizarán y por ende se obtiene resultados favorables para la empresa.

1. Referencias bibliográficas

Libros y revistas:

1. Ávila, M., (2014). *Venta de vehículos, un negocio muy rentable*. Artículo de revista especializada. Edición única. Centroamérica. Panamá.
2. Cámara de Comercio La Libertad (2014). *Evolución del parque automotor en La Región: Informe especializado*. Edición impresa: Imprenta Atlántida. Trujillo, Perú.
3. David, F. (2003). *Conceptos De Administración Estratégica*. Pearson Educación. 9ª Edición. D.F. México.
4. Diario La Industria (2014). *Informe económico regional, 2014: sección dominical especializada*. Trujillo, Perú.
5. Gálcano, A. (2004). *Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial*. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, Feb 1996. Revisión: 2004. Edit. Mc Graw Hill. México.
6. Godet, M. (2005). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. GERPA, 5ª edición actualizada. París, Francia. Traducción de la propia editorial.
7. Goldratt, E. (2003). *Teoría de las restricciones*. Seminarios. 4ª revisión. Israel.
8. Grant, R. (2004). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones*. 4ª Edición. Ed. Thomson – Civitas. España.
9. Kaizen, M. (1989). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Edit. Mac Graw Hill. Colombia.
10. Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª edición. Prentice Hall. México.
11. Hammer, M. y Champy, J. (1999). *Reingeniería, La revolución de la reingeniería*. 4ª edición. D.F. México.
12. Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Editorial Norma. 4ª edición. Bogotá. Colombia.
13. Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica De La Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Ed. Civitas, 3ª Edición.

14. Pacheco, A. (1991). *Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. (PPMP)*/ Editor: Arturo Pacheco Espejel. Ed. IPN-UPIICSA. México.
15. Porter, M. (2001). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 6ª Edición. Compañía Editorial S.A. de C.V. México.
16. Romero, R. (2006). *Marketing*, Editora Palmir E.I.R.L. Madrid, España.
17. Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. México.
18. Vargas, A. (1999). *La Dirección Estratégica. Fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial*. Cuadernos académicos. Universidad de Columbia del Paraguay.
19. Weihrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global – 11va Edición*. Alemania.
20. Wilson, B. (2005). *Planeación y Desarrollo Comercial del Producto*. Editorial Herrero Hermanos. 2ª edición. D.F. México.

Direcciones online:

21. Organización mundial de comercio (OMC) (2013). *El comercio mundial de automóviles*. Cuadernos de trabajo. Edición interna. Ginebra, Suiza.
En línea: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm Consulta: 12, marzo, 2015
22. Diccionario de la Real Academia Española (2014). *Consulta términos*
En línea: <http://www.rae.es/>. Consulta: marzo, 2015.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA PARA VALORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN AUTONORT TRUJILLO S.A

En la presente encuesta se valoran principalmente sus opiniones frente a cada enunciado, sírvase marcar en la columna respectiva con un **X**, según el puntaje asignado a su respuesta y el siguiente cuadro:

Totalmente de acuerdo 4
 De acuerdo 3
 No opino 2
 En desacuerdo 1
 Totalmente en desacuerdo 0

POST VENTA: ENUNCIADOS	0	1	2	3	4
1. Se siente atendido, aun después de haber adquirido su vehículo					
2. Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo					
3. El servicio de mantenimiento es de buena calidad					
4. No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo					
5. Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra					
6. Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo					
7. El personal que lo atiende en Autonort Trujillo S.A es muy calificado					
8. La calidad del servicio recibido es muy buena					
9. La atención post venta es de muy buena calidad					

VENTA: ENUNCIADOS	0	1	2	3	4
1. Recibió suficiente información para tomar una buena decisión de compra en Autonort Trujillo S.A					
2. Diría usted que la venta hecha a usted está bien orientada					
3. El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas					
4. Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra					
5. Podrían brindarle una mejor atención en AUTONORT TRUJILLO S.A					
6. Recibió usted indicaciones suficientes para el uso de su vehículo					
7. Se sintió usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A					
8. Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesaron por su compra					
9. El servicio y trato en Autonort Trujillo S.A durante la compra de su vehículo fueron muy buenos					

Año en que compró su vehículo: _____

ANEXO 2

ENCUESTA A COLABORADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA

Sírvase marcar en la columna respectiva con un X, según el puntaje asignado a su respuesta según el cuadro siguiente:

Totalmente de acuerdo 4

De acuerdo 3

No opino 2

En desacuerdo 1

Totalmente en desacuerdo 0

VENTA: ENUNCIADOS	0	1	2	3	4
1. Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes					
2. Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad					
3. Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas					
4. El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes					
5. El precio pagado por los vehículo es totalmente justo y adecuado en la empresa					
6. El producto que vende es de buena calidad					
7. Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente					
8. Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A					
9. Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A					
10. Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A					
11. Los vehículo vendidos tiene todas las comodidades que requieren los clientes					
12. Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados					

POST VENTA: ENUNCIADOS	0	1	2	3	4
1. Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo					
2. El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes					
3. Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes					
4. Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes					
5. Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta					
6. Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera					
7. Hacen recordar a los clientes sobre la vigencia del seguro de sus vehículos					
8. Ofrecen el cambio de los vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes					
9. Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes					
10. Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos					
11. Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente					
12. Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente					
13. Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes					

FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS

- Autoras:** Alvarado Vargas, Jessica Katherine y Julca Valdivieso, Indira Gandhi
- Aplicación:** 10 minutos cada una.
- Utilidad:** identificar los indicadores del proceso de atención al cliente (columna 3) a nivel de venta y post venta, para valorar sus principales debilidades y planificar su mejora, a nivel de venta (V) y post venta (PV) (columna 2)
- Puntuación:** Cada pregunta califica de 1 a 4 puntos, permitiendo una sumatoria sub-total por cada indicador (1. Calidad; 2. Puntualidad; 3. Satisfacción; y 4. Comunicación) según la cantidad de ítems referidos a uno de ellos, y una puntuación total de 100 puntos, dividida en rangos de 25 puntos cada uno, con la siguiente calificación total:
- Muy buena:..... 76 a 100
Buena:..... 51 a 75
Regular:..... 26 a 50
Mala: 1 a 25

Encuesta a clientes para evaluar la calidad de la atención al cliente

POST VENTA: Columna 01	Columna 02
1. Aun después de haber adquirido su vehículo se siente atendido	1
2. Recibe orientación adecuada para el uso de su vehículo	3
3. Le hacen recordar cada cambio de aceite de alguna manera	4
4. Recibe oportunamente los ofrecimientos de la empresa en que compró su vehículo	2
5. Le hacen recordar sobre la vigencia del seguro de su vehículo	4
6. Le ofrecen el cambio de su vehículo tras un año de su uso	4
7. No dudaría en cambiar de empresa para adquirir un nuevo vehículo	3
8. Podría dar su vehículo como parte de pago en AUTONORT TRUJILLO S.A	4
9. Se comunican con usted para saber cómo va el uso de su vehículo	4
10. Se interesaron por saber quién conduciría su vehículo	3
11. Su vendedor asignado se preocupa permanentemente por su compra	2
12. Tendrá un buen valor de reventa su vehículo cuando decida venderlo	3

VENTA: Columna 01	Columna 02
1. Considera al personal de mantenimiento bien preparado para atender su vehículo	1
2. Cree usted haber realizado una buena compra con su vehículo	3
3. Diría usted que la venta hecha a usted está bien ordenada	3
4. El personal de ventas está bien capacitado para resolver todas sus dudas	1
5. El precio pagado por su vehículo es totalmente justo y adecuado	1
6. El producto adquirido es de buena calidad	1
7. La orientación para la elección de su vehículo fue adecuada	3
8. Le entregaron todos los accesorios ofrecidos en su compra	1
9. Podrían atenderlo mejor en AUTONORT TRUJILLO S.A	1
10. Recibió usted indicaciones para el cuidado de su vehículo	3
11. Se siente usted bien atendido en AUTONORT TRUJILLO S.A	3
12. Su vehículo tiene todas las comodidades que necesita usted	1
13. Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por su compra	2

Encuesta a colaboradores para evaluar la calidad de la atención al cliente

VENTA: Columna 01	Columna 02
1. Considera que usted brinda una muy buena atención a los clientes	1
2. Considera usted que AUTONORT TRUJILLO S.A vende autos de muy buena calidad	1
3. Diría usted que sus ventas realizadas están bien ordenadas	3
4. El personal de ventas está capacitado para resolver todas las dudas de los clientes	2
5. El precio pagado por los vehículo es totalmente justo y adecuado en la empresa	1
6. El producto que vende es de buena calidad	1
7. Orientan bien para la elección del vehículo a cada cliente	3
8. Se siente satisfecho de atender a los clientes de AUTONORT TRUJILLO S.A	3
9. Podrían mejorar la atención al cliente en AUTONORT TRUJILLO S.A	1
10. Siente usted que atienden bien a los clientes en AUTONORT TRUJILLO S.A	1
11. Los vehículo vendidos tiene todas las comodidades que requieren los clientes	1
12. Tendrán un buen valor de reventa los vehículos vendidos en su venta usados	1

POST VENTA: Columna 01	Columna 02
1. Atiende sus clientes después de haber adquirido su vehículo	2
2. El personal de mantenimiento se halla bien preparado para atender a los clientes	1
3. Orientan adecuadamente en el uso del vehículo a los clientes	3
4. Le dan mantenimiento adecuado al vehículo de todos sus clientes	3
5. Hacen entrega de todos los accesorios ofrecidos en cada venta	3
6. Hacen recordar a los clientes cada cambio de aceite de alguna manera	4
7. Hacen recordar a los clientes sobre la vigencia del seguro de sus vehículos	4
8. Ofrecen el cambio de los vehículo tras un periodo de su uso a sus clientes	3
9. Dan todas las indicaciones para el cuidado de su vehículo a los clientes	4
10. Se comunican con sus clientes para saber cómo va el uso de sus vehículos	4
11. Se interesan por saber quién conducirá el vehículo de cada cliente	4
12. Cada vendedor se preocupa permanentemente por la compra de su cliente	4
13. Todos los trabajadores de AUTONORT TRUJILLO S.A se interesan por sus clientes	3

Indicadores del proceso de atención al cliente:

1. Calidad
2. Puntualidad
3. Satisfacción
4. Comunicación

Evaluación: Se analizará por cada indicador y globalmente, para determinar los principales factores de mejora y poder formular un adecuado plan de mejora de atención al cliente.

ANEXO 03

GUIA DE ENTREVISTA: A expertos en sector automotriz de Trujillo y funcionarios de AUTONORT TRUJILLO S.A para evaluar la calidad de la atención al cliente y los factores de mejora

1. ¿Considera usted que las empresas de venta de automóviles en Trujillo atienden bien a sus clientes?

Tendríamos que evaluar a cada empresa, pero obviamente no solo en la atención al cliente, sino a nivel de todo el producto con servicios que busca el mercado.

Trujillo, en el sector automotriz está valorando mucho el nivel de atención al cliente.

2. ¿Diría usted que AUTONORT TRUJILLO S.A sabe atender bien a sus clientes?

Sí, estamos calificados mediante Toyota como una de las mejores empresas en atención al cliente a nivel nacional como grupo Autonort Trujillo S.A.

3. ¿Cómo califica usted el servicio de venta y post venta de automóviles en la filial de Trujillo de AUTONORT TRUJILLO S.A?

Buena, pero estamos en camino hacia la excelencia, buscamos mejorar la atención a nuestros clientes para poder fidelizarlos.

4. ¿Cuéntenos como es el proceso de atención al cliente a nivel de ventas y Post venta en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A?

Venta: iniciamos, saludando al cliente muy amablemente, luego lo derivamos con un asesor de ventas para ver sus necesidades e informarlo sobre las características del automóvil a adquirir y en los cuales nosotros realizamos pruebas de test drive (pruebas de manejo con el cliente), asimismo le hacemos un seguimiento, una calificación en los bancos, en caso de solicitar un crédito.

Brindamos los servicios adicionales de seguro vehicular, SOAT y todas las facilidades necesarias para que adquiera el producto.

Mantenemos un alto stock de unidades para las pruebas que el cliente necesite y adquiera por su vehículo, estamos buscando que el cliente sea atendido al 100%, en cuanto a lo que necesite para poder cubrir sus expectativas de un vehículo nuevo y de

esa manera se sienta satisfecho en todos los aspectos por parte de nosotros y por parte de él mismo para poder entregarle su vehículo.

Postventa: atención personalizada a través del call center en cuanto al manejo de citas para la atención de nuestros talleres, se les llama a los clientes haciéndoles recordar cuando les toca su mantenimiento por 1,000 kilómetros y programarlo a una cita previa, ahorrando así tiempo en hacer varias colas.

Con una atención personalizada, se está buscando tener al cliente satisfecho en donde le brindamos un espacio de mantenimiento, a la vez mientras el cliente espera por su vehículo en mantenimiento, se le brinda el servicio de taxi por si van hacer otra gestión.

5. ¿Qué debilidades encuentra usted en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A en la venta y post venta de automóviles de Trujillo?

En la parte automotriz existen varias marcas de éxito. La idea es que los vehículos que adquieran los clientes deben ser atendidos y no abandonados, se requiere de una atención post venta que sea rápida, efectiva y sobre todo económica. Así como los repuestos que necesitan estén disponibles a la brevedad posible para el cliente.

6. ¿Cuáles son las faces que aplica el trabajador, para la buena atención al cliente en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A?

La primera es el saludo inicial (una buena impresión), luego se deriva al cliente a las áreas o competencias de nivel y así seguir el proceso de venta o postventa.

7. ¿Qué factores son los más influyentes en la mejora potencial de la atención al cliente durante la venta y post venta en AUTONORT TRUJILLO S.A, filial Trujillo?

Tener una atención agradable, ambiente transparente, el vehículo que se encuentre en exhibición, el orden y la limpieza, conocimiento de nuestros colaboradores.

8. ¿Cuáles son las principales amenazas que atraviesa la empresa Autonort Trujillo S.A frente a la empresa automotriz?

El factor económico, externo y en entorno exterior que uno no puede manejar, en donde debemos estar preparados con respecto a la globalización tenemos otras marcas que están llegando del mercado exterior.

Nosotros como empresa Autonort Trujillo S.A, estamos proyectándonos en el futuro para muchos cambios, como gestionar que el cliente compre un vehículo a través de la página web o redes sociales que se manejan hoy en día y delivery en cuanto a mantenimiento.

9. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y oportunidades por las que atraviesa la empresa Autonort Trujillo S.A?

Fortalezas: trabajamos con una marca muy fuerte, que es Toyota, que es el número 1 a nivel nacional y mundial, más reconocida liderando por varios años como una marca de prestigio y también como Autonort Trujillo S.A somos la red de concesionarios más grande a nivel nacional, teniendo así 11 puntos de venta en diferentes lugares, una área geográfica abarcada en toda la zona norte y parte de la selva, contamos con personal capacitado profesionalmente que nos acompaña en los retos diarios.

Oportunidades: se viene un crecimiento grande a nivel nacional, en la zona norte como en Paita y todos los puertos existentes, un mercado exterior y esto generará mayores oportunidades.

10. ¿Cuáles son sus clientes internos y externos?

Clientes internos: consideramos a nuestros colaboradores como socios estratégicos y a la vez nos preocupamos porque el clima laboral sea amigable, contando así con un área de recursos humanos, capacitación del personal permanente y el bienestar personal de cada colaborador.

Clientes externos: clientes que visitan y compran en Autonort Trujillo S.A.

PREGUNTAS Srta.: Carolina Davies Falen (Coordinadora de Desarrollo de Concesionario -Call center)

1. ¿Cuéntanos como es el proceso que utilizan en el Área del Call Center?

Nosotros, tenemos dos a tres tipos de call center: lo que es venta (programación de venta de vehículo, posventa (satisfacción al cliente) y lo que son ventas directas (captar la intención de compra).

En cualquiera de los tres teléfonos, los clientes se pueden comunicar, derivando, si tienen alguna queja o algún reclamo, enviándonos en con sus correos electrónicos hacia mi persona, y yo le resuelvo.

En el caso de del área de posventa, cada cliente que pasa su mantenimiento, a la semana se le hace el llamado, por teléfono y se le hace tres preguntas: primero si ha quedado satisfecho con la reparación hecha, segundo si el asesor de servicio lo atendió bien, y tercero si su carro ha sido bien reparado.

Si tiene alguna queja, se le escucha absolutamente todo lo que le cliente dice y eso se deriva al jefe de ventas, al jefe de taller y al subgerente de posventa, luego me derivan toda la información hacia mi persona.

2. ¿Qué quejas más frecuentes presentan los clientes en el Área de Call Center?

Generalmente, en el área de posventa no tengo reportes de alguna queja, pero en el área de ventas por ejemplo en el caso de las tarjetas y placas, al cliente se le dice bien en claro, que diecisiete días después firmado todos los documentos se le hace la entrega, pero muchas veces el cliente quieren que se le entregue al día siguiente, cuanto hay un cierto proceso a seguir.

3. ¿Ustedes brindan los plazos estipulados para el mantenimiento y la reparación de su vehículo?

Hay un proceso para lo que es mantenimiento y es que el cliente que deja su vehículo , si es más de una día, que es por un repuesto o por cualquier motivo, inmediatamente el asesor debe de infórmale al cliente, antes que el

cliente regrese, el cliente no puede volver y recién preguntar al asesor, el proceso es que el asesor se comunica antes de cualquier reparación ,para cualquier autorización ,cualquier ampliación de trabajo , cualquier retraso en la entrega el asesor debe comunicarse, con el cliente.

4. ¿Si el vehículo presenta algún inconveniente, acude inmediatamente a la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A para que pueda ser reparado?

Si, en una de nuestras preguntas de nuestro programa **fixed right (que es hacerlo bien a la primera vez)**, se le pregunta si se siente algún inconveniente con su vehículo, si el cliente, piensa, siente que se no se le ha reparado bien, se le invita a venir, nuevamente y se le separa una cita, si el cliente desea venir en el momento, en el momento puede ser atendido.

5. ¿Los clientes aun después de haber adquirido el vehículo se sienten atendidos?

Después de la venta del vehículo ,tenemos una llamada al tercer día ,que la llamada de agradecimiento y después del tercer día tenemos una llamada al séptimo día ,por el área de Call center de ventas ,preguntado si el asesor le atendió bien ,si le explicaron el programa de financiamiento ,si le explicaron bien los controles de vehículo, si el vehículo fue entregado a la hora y fecha acordada, si se cumplieron todos los compromisos hechos durante de la venta, también se le pregunta sobre la infraestructura, si se sintió cómodo, si le gusto nuestro asesoramiento, si tiene alguna sugerencia para mejorar y nuestras calificaciones es básicamente exigente por parte de Toyota. Los criterios son 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno ,2 regular y 1 malo.

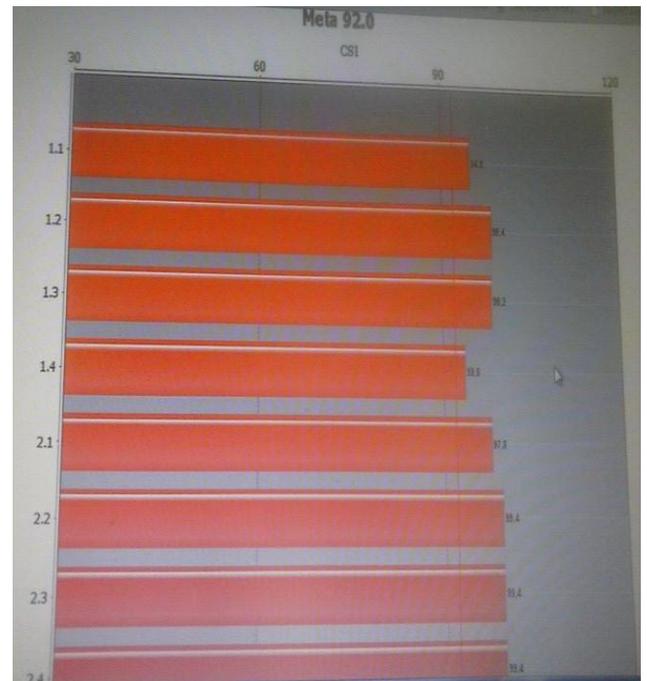
La nota mínima aprobatoria es 92, si en el caso sale menos de 92 es un jalado, entonces la mayoría de respuestas tiene que ser excelente.

6. ¿Cuál es el porcentaje de la buena satisfacción de sus clientes?(si me podrías brindar algunos gráficos de la satisfacción de tus clientes)

Nuestra meta es de 92, por ejemplo en Enero tenemos una satisfacción al cliente de 96.1, que es bastante alta y en Febrero un 96.3, que también es bastante alta, en Marzo 96.7 y el que va de Abril 98.5, con un total de 69 encuestados.

Meta 92.0	
Atributos	Truj (69)
1.1 Cortesía y amabilidad	94.9
1.2 Explicación completa de las características del vehículo (Utilizando el vehículo)	98.4
1.3 Explicación de los programas de financiamiento y seguro	98.2
1.4 Calificación final del desempeño del asesor de ventas	93.6
2.1 Limpieza del vehículo	97.8
2.2 Explicación de la características y controles del vehículo	99.4
2.3 Explicación del programa de mantenimiento y garantía	99.4
2.4 Información recibida sobre las facilidades de servicio y repuestos así como el horario de atención del concesionario	99.4
2.5 Entrega del vehículo en la fecha y hora acordada	100.0
2.6 Entrega del vehículo con los accesorios completos	100.0
3.1 Disponibilidad y conveniencia del estacionamiento	100.0
3.2 Limpieza y apariencia de las instalaciones	99.7
3.3 Comodidad de las instalaciones	99.7

Meta 92.0
CSI



7. ¿Qué tan permanente es la comunicación con sus clientes a nivel Venta y Post Venta?

A nivel posventa, a la semana del reparado el vehículo, si es que vuelve a ingresar, si es que tiene una falla, igual se le vuelve a llamar, al séptimo día cada siete días y en venta. Es al tercer día para hacerle la llamada de agradecimiento.