

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS



**TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN  
COMERCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL  
GRUPO AUTONORT - 2013**

*Tesis para obtener el Título Profesional de ECONOMISTA, con mención en FINANZAS.*

**AUTOR:**

- Br. Orellana Maluff, Rodrigo Alejandro.

**ASESOR:**

- Ms. Miguel Rodríguez Rivas.

**TRUJILLO – PERÚ  
2013**

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento para la obtención de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, pongo el presente trabajo de análisis, a vuestra consideración y criterio de trabajo, titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL GRUPO AUTONORT - 2013”**, luego de haber culminado mis estudios en esta superior casa donde me he formado profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Economista con mención en Finanzas, es producto de mi esfuerzo y empeño, con el único deseo de seguir logrando anhelos profesionales.

Se pretende contribuir con la presente investigación en la optimización de los procesos comerciales de las instituciones automotrices, reflejándose en mejores tasas de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Atentamente,

**Br. Orellana Maluff Rodrigo Alejandro.**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación a Don Luis Carranza Torres, Presidente del Directorio y propietario del Grupo Autonort, quien me dio la oportunidad y la gracia de acompañarle en su visión de ser la institución automotriz líder a nivel nacional y a quien le debo un gran cariño y aprecio por el ejemplo de vida y energía empresarial que él me ha brindado, y que guiará mis pasos frente a nuevos retos que con el equipo Autonort en conjunto asumiremos.

A don Juan Carlos González Vintimilla, mi maestro, la persona que disipó mis tinieblas y me dio el significado académico de ser un gran economista, teniendo como bases valores sólidos y excelentes criterios morales.

**Br. Orellana Maluff Rodrigo Alejandro.**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Profesor Miguel Rodríguez Rivas, mi asesor, profesional diferenciado y capaz, único en su especie y gran soporte intelectual durante mis últimos años de estudiante.

Al Profesor Hugo Aldave Herrera, quien me dio la capacidad de investigación no solo en este producto, sino durante toda mi vida pre y profesional.

A mi asesor personal e íntimo amigo, Cristhian Francois Ramírez Barrientos, por su soporte constante y apoyo incondicional. Sin él no hubiera podido darle continuidad a este proyecto.

**Br. Orellana Maluff Rodrigo Alejandro.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar Prototipos de sistemas de información necesarios para mejorar los procesos comerciales del Grupo Autonort durante el año 2013. Es una investigación de tipo aplicada y relacionada con el desarrollo empresarial de la organización sometida a análisis. En ese sentido, se ha utilizado como evidencia el desempeño comercial del Grupo Autonort respecto a su mercado de influencia en todos los segmentos vehiculares donde participa, detectando una problemática hasta agosto del 2013, de que el ritmo de crecimiento en ventas, versus el año 2012 del Grupo Autonort está por debajo del crecimiento del mercado automotriz peruano y norteño.

Consecuente al proceso de investigación, la causa no trasciende sobre la demanda (preferencias del cliente) sino sobre la oferta, y es que la gestión comercial del Grupo Autonort no ha permitido cuantificar los resultados esperados y medir el cumplimiento de metas por venta de vehículos, por ausencia de Sistemas de Información Comerciales y capacitación en los mismos para un correcto uso por parte de la Gerencia Comercial del Grupo Autonort.

Siendo la hipótesis: “La implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013”, para ello se ha desarrollado sistemas de información bajo el método alternativo de los Prototipos, útiles para retomar el control y planificación comercial de la compañía. Estos sistemas son: de gestión de inventarios (SICGI), de control de márgenes (SICCM), de medición de resultados y remuneraciones variables (SICMRRV), de evaluación de mercado y competitividad (SICEMC) y de planeamiento comercial (SICPC).

Finalmente, se concluye mostrando resultados en donde como el Grupo Autonort logró a partir de la aplicación correcta de los sistemas de información de gestión comercial, una mejora en sus procesos comerciales lo que se vio reflejado en crecimiento mayor (6.78%) al del mercado nacional (0.3%) a partir de septiembre 2013 (cifras acumuladas), aplicando comparativo interanual 13/12.

## **ABSTRACT**

This research aims to design prototypes of information systems needed to improve business processes Grupo Autonort during 2013. It is a type applicative research and business development related to the organization under analysis. In this sense, has been used as evidence of business performance Autonort Group regarding their market influence in all vehicle segments where it competes , detecting a problem until August 2013 , the pace of sales growth, versus 2012 Autonort the Group is lower than the growth of the Peruvian and northern automotive market.

Consequent to the research process, the cause does not transcend the demand (customer preferences) but on the offer, and the commercial management of the Group has not allowed Autonort quantify the expected results and measure the achievement of goals by vehicle sales absentee Business Information Systems and training them to good use by the Commercial Management Group Autonort

The hypothesis: "The implementations of Information Systems Management Commercial improve marketing processes of Autonort Group in 2013," for it has developed information systems under the alternative method Prototype useful to regain control and business planning of the company. These systems are: inventory management (SICGI), control margins (SICCM), performance measurement and variable remuneration (SICMRRV), market assessment and competitiveness (SICEMC) and business planning (SICPC).

Finally, it concludes by showing results where as Autonort Group achieved from the proper application of information systems business management, improved business processes which was reflected in higher growth (6.78%) to the national market (0.3%) from September 2013 (cumulative), applying comparative year 13/12.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN.....                           | ii  |
| DEDICATORIA .....                           | iii |
| AGRADECIMIENTO .....                        | iv  |
| RESUMEN.....                                | v   |
| ABSTRACT.....                               | vi  |
| ÍNDICE.....                                 | vii |
| LISTA DE ILUSTRACIONES.....                 | ix  |
| CAPÍTULO I.....                             | 1   |
| MARCO METODOLÓGICO .....                    | 1   |
| INTRODUCCIÓN: .....                         | 2   |
| 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....        | 2   |
| 1.1.1. Realidad Problemática: .....         | 2   |
| 1.1.2. Enunciado del problema:.....         | 5   |
| 1.1.3. Antecedentes: .....                  | 6   |
| 1.1.3.1. Antecedentes Internacionales:..... | 6   |
| 1.1.3.2. Antecedentes Nacionales: .....     | 6   |
| 1.1.3.3. Antecedentes Locales:.....         | 8   |
| 1.1.4. Justificación: .....                 | 9   |
| 1.2. HIPÓTESIS:.....                        | 10  |
| 1.3. OBJETIVOS: .....                       | 10  |
| 1.3.1. Objetivo general:.....               | 10  |
| 1.3.2. Objetivos específicos: .....         | 11  |
| 1.4. MARCO TEÓRICO:.....                    | 11  |
| 1.5. MARCO CONCEPTUAL:.....                 | 15  |
| CAPÍTULO II .....                           | 17  |
| MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.....            | 17  |
| 2.1. MATERIAL: .....                        | 18  |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....   | 18 |
| 2.2. PROCEDIMIENTOS: .....  | 18 |
| 2.2.1. Diseño de contrastación .....  | 18 |
| 2.2.2. Operacionalización de las variables .....  | 19 |
| CAPÍTULO III.....   | 20 |
| PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....  | 20 |
| 3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: .....  | 21 |
| 3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS: .....   | 47 |
| CONCLUSIONES: .....   | 48 |
| RECOMENDACIONES: .....  | 48 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....  | 49 |
| ANEXOS .....  | 50 |
| ANEXO 001.....  | 51 |
| VENTA TOTAL DE VEHÍCULOS NUEVOS .....   | 51 |
| CIFRAS DEFINITIVAS DEL 2010 AL 2012 Y ACUMULADAS A AGOSTO 2013 Y TASAS DE<br>CRECIMIENTO INTERANUALES ..... | 51 |
| ANEXO 002.....  | 52 |
| TASAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE INFLUENCIA DEL GRUPO AUTONORT .....                                     | 52 |
| ANEXO 003.....  | 53 |
| PROCESO GENERAL DE VENTAS .....   | 53 |
| ANEXO 004.....  | 54 |
| TASAS DE CRECIMIENTO DE VENTAS EN EL MERCADO DE INFLUENCIA DEL GRUPO<br>AUTONORT HASTA AGOSTO 2013 .....    | 54 |
| ANEXO 005.....  | 55 |
| RESUMEN DE REPORTE DE VENTAS DE SUCURSALES DEL GRUPO AUTONORT.....  | 55 |
| ANEXO 006.....  | 56 |
| REPORTE DE STOCK AL CIERRE DE MES- AGOSTO 2013 .....  | 56 |
| ANEXO 007.....  | 57 |
| CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN DE METAS POR SEDE Y POR MODELO .....   | 57 |
| ANEXO 008.....  | 58 |
| FORMATOS DE AVANCE SEMANAL (MODELO AGOSTO).....   | 58 |



## LISTA DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| - Ilustración n° 001: VENTA TOTAL DE VEHÍCULOS NUEVOS.....   | 2  |
| - Ilustración n° 002: TOP A AGOSTO 2012.....   | 3  |
| - Ilustración n° 003: PASO PARA EL DESARROLLO DE PROTORTIPOS.....  | 21 |
| - Ilustración n° 004: PROCESO PARA LA APLICACIÓN DEL SICGI.....  | 23 |
| - Ilustración n° 005: PROTOTIPO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIO<br>.....   | 25 |
| - Ilustración n° 006: PROTOTIPO DE SISTEMA DE CONTROL DE MARGENES<br>.....   | 27 |
| - Ilustración n° 007: POLÍTICA COMERCIAL NÚMERO 2, DE DESCUENTOS<br>OTORGADOS POR VENTA DE VEHÍCULOS.....  | 28 |
| - Ilustración n° 008: PROTOTIPO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE<br>RESULTADOS Y REMUNERACIONES VARIABLES.....   | 30 |
| - Ilustración n° 009: INDICADORES DE GESTIÓN, MEDIDAS Y PESOS EN LA<br>REMUNERACIÓN VARIABLE DE CADA GERENTE DE VENTAS, DE<br>ACUERDO AL SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS Y<br>REMUNERACIÓN VARIABLE..... | 31 |
| - Ilustración n° 010: ESCALAS REMUNERATIVAS POR CUMPLIMIENTO DE<br>METAS MIXTAS PARA EL GERENTE DE VENTAS .....  | 32 |
| - Ilustración n° 011: RESULTADOS DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA GERENCIA<br>DE VENTAS PARA EL MES DE SEPTIEMBRE 2013 .....   | 34 |
| - Ilustración n° 012: EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN AL<br>CLIENTE (MUESTRA DE TRES SUCURSALES) .....  | 35 |
| - Ilustración n° 013: COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE VENTA DE<br>VEHÍCULOS, CUMPLIMIENTO DE META Y REMUNERACIÓN DE LA<br>GERENCIA COMERCIAL AUTONORT ENTRE AGOSTO A SEPTIEMBRE DEL<br>2013.....              | 36 |

|   |           |
|---|-----------|
| - Ilustración n° 014: PROTOTIPO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE MERCADO Y COMPETITIVIDAD – ANÁLISIS ZONAL DE MERCADO A SEPTIEMBRE 2013.....              | <b>37</b> |
| - Ilustración n° 015: APLICACIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE MERCADO Y COMPETITIVIDAD – ANÁLISIS DE VENTAS DEL GRUPO AUTONORT A SEPTIEMBRE 2013..... | <b>37</b> |
| - Ilustración n° 016: TOP 8 CONCESIONES EN EL NORTE DEL PERÚ Y RANKING.....   | <b>38</b> |
| - Ilustración n° 017: RANKING Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS TOP 8 DEL NORTE DEL PERÚ .....  | <b>39</b> |
| - Ilustración N° 018: VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS DEL GRUPO AUTONORT HASTA SEPTIEMBRE DEL 2013.....                               | <b>40</b> |
| - Ilustración n° 019: PROTOTIPO DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO COMERCIAL.....  | <b>41</b> |
| - Ilustración n° 020: COMPARACIÓN DE STOCK DE CAPITALES.....  | <b>42</b> |
| - Ilustración n° 021: VENTAS ACUMULADAS.....  | <b>43</b> |
| - Ilustración n° 022: GASTOS DE VENTAS.....   | <b>44</b> |
| - Ilustración n° 023: VENTAS ACUMULADAS.....  | <b>45</b> |
| - Ilustración n° 024: REMUNERACIÓN VARIABLES.....   | <b>46</b> |

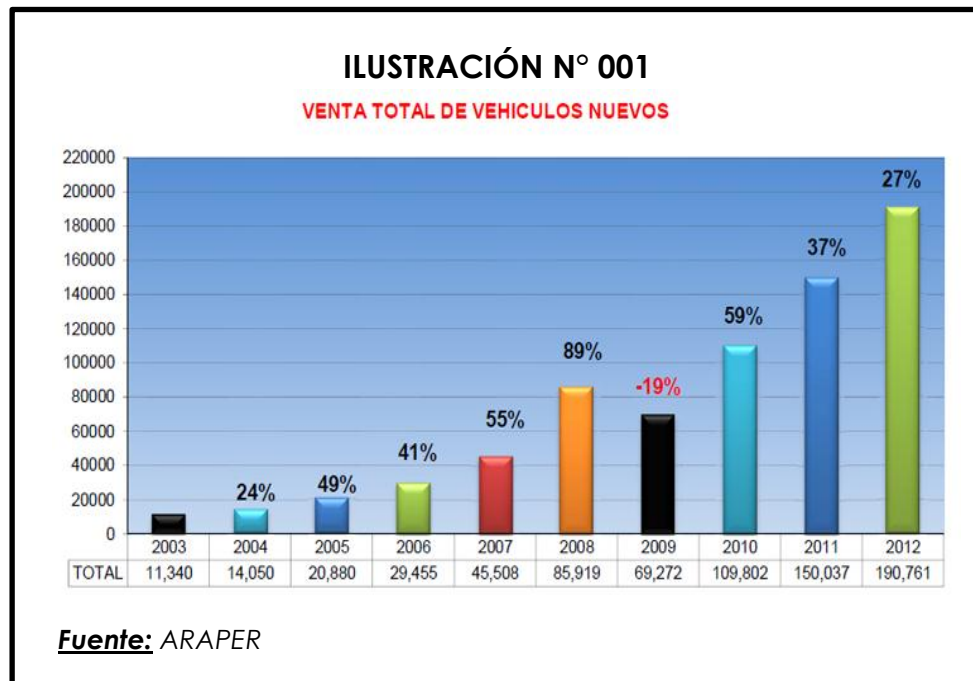
**CAPÍTULO I**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## INTRODUCCIÓN:

### 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

#### 1.1.1. Realidad Problemática:

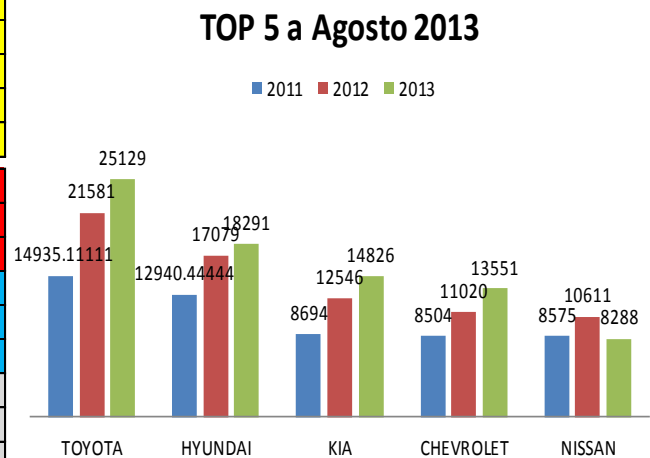
Luego del estancamiento económico generado por la crisis financiera internacional que estalló en el año 2007, el mercado automotriz peruano ha mostrado un marcado dinamismo en los últimos cinco años; según cifras de la Asociación de Representantes Automotrices del Perú ARAPER, la venta de vehículos nuevos se incrementó de 69 272 unidades en el 2009 a 190 761 unidades en el 2012, con un incremento del 175% reflejando así el crecimiento de la economía peruana y los niveles de bienestar de su población (ARAPER, 2013). En ese contexto la labor comercial de las empresas distribuidoras se veía facilitada por la creciente demanda de vehículos, con el consecuente aumento de marcas, empresas y puntos de ventas disponibles en el mercado nacional. (VER ILUSTRACIÓN N° 001).



El creciente ingreso de nuevas marcas en el mercado peruano, especialmente de procedencia china (como las marcas: Yuejin, Jinbei, Chery), hindú (Mahindra, Changhe, etc.) y coreana (Ssangyong), representa un reto para las marcas establecidas desde la época pre-crisis, siendo la marca Toyota la que mantiene el liderazgo en el mercado. De acuerdo con información proporcionada por la Asociación de registros automotrices del Perú (ARAPER, 2013), en un informe reciente menciona las cinco marcas más vendidas hasta el mes de agosto 2013: Toyota (25 129 unidades), Hyundai (18 291 unidades), Kia (14 826 unidades), Chevrolet (13 551 unidades) y Nissan (8 288 unidades), las mismas que dirigen el dinamismo de la venta automotriz en nuestro país (**VER ILUSTRACIÓN 002**).

**ILUSTRACIÓN N° 002**

| PERU                    |       |        |        |
|-------------------------|-------|--------|--------|
| ACUMULADO A AGOSTO 2013 |       |        |        |
| AÑO                     | 2011  | 2012   | 2013   |
| TOTAL PAÍS              | 95564 | 123900 | 135919 |
| Crec. País              |       | 29.7%  | 9.7%   |
| <b>TOYOTA</b>           | 14935 | 21581  | 25129  |
| Crec. TOYOTA            |       | 44.5%  | 16.4%  |
| Ms TOYOTA               | 13.9% | 15.5%  | 16.6%  |
| <b>HYUNDAI</b>          | 12940 | 17079  | 18291  |
| Crec. HYUNDAI           |       | 32.0%  | 7.1%   |
| Ms HYUNDAI              | 12.0% | 12.3%  | 12.1%  |
| <b>KIA</b>              | 8694  | 12546  | 14826  |
| Crec. KIA               |       | 44.3%  | 18.2%  |
| Ms KIA                  | 8.1%  | 9.0%   | 9.8%   |
| <b>CHEVROLET</b>        | 8504  | 11020  | 13551  |
| Crec. CHEVROLET         |       | 29.6%  | 23.0%  |
| Ms CHEVROLET            | 7.9%  | 7.9%   | 8.9%   |
| <b>NISSAN</b>           | 8575  | 10611  | 8288   |
| Crec. NISSAN            |       | 23.7%  | -21.9% |
| Ms NISSAN               | 8.0%  | 7.6%   | 5.5%   |



**Fuente:** ARAPER

Sin embargo, a pesar de que el año 2013 las cifras al mes de agosto muestran aún un crecimiento del 1% en la venta de vehículos (**VER ANEXO 001**) sobre el mismo mes pero del año 2012, la ralentización de la economía evidenciada en los últimos meses por una reducción en la velocidad del crecimiento del PBI hace suponer que el mercado automotriz se verá impactado de manera negativa a través de una reducción de la demanda.

Este escenario hace necesario que las empresas distribuidoras implementen nuevas estrategias comerciales basadas en información oportuna, fidedigna y confiable.

Estrategias que el Grupo Autonort como una empresa dedicada al rubro de comercialización de vehículos, servicio post venta y venta de accesorios vehiculares, líder en el sector automotriz en todo el norte del país desde el año 1997, debería adoptar, en virtud a su misión que es: "Satisfacer al cliente atendiendo sus necesidades de transporte ofreciéndoles vehículos de la mejor calidad con pleno respaldo de nuestro servicio Post-Venta, garantizando calidad, confiabilidad y seguridad bajo nuestro lema corporativo: "PRIMERO ES EL CLIENTE" y a su 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", ya que hasta agosto del presente año según AUTONORT (2013) mantiene su liderazgo pero con un crecimiento acumulado de 3.1% en ventas de vehículos respecto hasta agosto 2012, se torna poco sostenible en el presente periodo frente al crecimiento de todo el mercado norte (30.5%). (**VER ANEXO 002 y 003**).

Se identificó que esta situación responde a un problema de gestión de procesos comerciales, los cuáles no permiten maximizar la colocación de vehículos dado que no están sustentados en sistemas de información comerciales, a pesar de que el Grupo Autonort posee la licencia de uso del sistema integrado (ERP) NISIRA, sin embargo este sistema no es un sistema comercial, sino únicamente un sistema contable.

El no crecer al mismo ritmo de mercado ha conllevado a que los resultados operativos no ayuden a cubrir los costos y gastos y por ende las proyecciones de rentabilidad no

sean las más atractivas para el Grupo Autonort en este año. Es así como en estos tiempos de cambios rápidos, la importancia de la información para el administrador es fundamental, a tal punto que ha llegado a ser un recurso corporativo según (Espinoza Fuentes, 2011); adicional a ello menciona que “el proceso de distribuir las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) mediante la planeación, organización, dirección y control, con el fin de producir las salidas (bienes y servicios) deseadas por sus clientes, de maneras que se cumplan los objetivos de la organización. En el proceso, el trabajo se lleva a cabo con y gracias al personal de la organización, en un ambiente en constante evolución”.

Por otro lado la frase “sistemas de información” tiene muchas acepciones, las cuales han sido presentadas por distintos autores de la materia. Una de estas es por ejemplo: “un conjunto de componentes interrelacionados que colaboran para reunir, procesar, almacenar, y distribuir información que apoya la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización” (Laudon & Laudon, 2002).

Finalmente es necesario, entonces implementar sistemas de información de gestión comercial utilizando las herramientas que nos proporcionan las tecnologías de información, para facilitar la planeación comercial, su gestión y control para una adecuada toma de decisiones dentro del Grupo Autonort.

### **1.1.2. Enunciado del problema:**

¿La implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013?

### **1.1.3. Antecedentes:**

Esta investigación está basada en modelos previos de excelencia y herramientas desarrolladas para la diagnosis de las pymes.

#### **1.1.3.1. Antecedentes Internacionales:**

Alvear & Ronda (2005) en su informe de Tesis denominada: “Sistemas de Información para el Control de Gestión un apoyo a la gestión empresarial”, concluye que los avances a nivel local y la llegada de productos importados, obliga a la pyme industrial a estar en un permanente proceso de profesionalización de su gestión, modernización tecnológica para incrementar la productividad y redefinición estratégica del negocio, para posicionarse en un nicho de mercado específico. Sin embargo, un alto porcentaje de éstas, o no ha iniciado este proceso, o tiene dificultades para llevarlo a cabo, ya sea por falta de capacidad interna, o porque el funcionamiento de los mercados financiero y tecnológico, no se adecua a sus necesidades y características.

#### **1.1.3.2. Antecedentes Nacionales:**

Quispe (2011) en su informe de Tesis denominada: “Gestión de la Información para la toma de decisiones: empresa Soroban S.A. (2009)” describe y explica la sistematización realizada para el proceso de la gestión de la información llevada a cabo en la empresa Soroban S.A. para la toma de decisiones. Uno de los criterios considerados de alta importancia y relevancia es la innovación, en la que se combinan las herramientas de vigilancia tecnológica y gestión del conocimiento para crear un sistema óptimo de toma de decisiones. Reconoce la importancia de las Tecnologías de la Información (TI) como un concepto clave para entender la gestión de la información desde dos dimensiones claves: (1) el efecto de las TI en



las operaciones básicas y (2) los efectos de las TI en la estrategia básica. La autora concluye que:

- “Las organizaciones deben contar con un sistema de información interno y externo para la toma de decisiones.
  
- Manejar una comunicación horizontal favorece el intercambio de información de la organización.
  
- Utilizar un tipo de información vertical y descendente en la organización dificulta el proceso de gestión sobre todo para la recolección de datos.
  
- Es importante conocer el organigrama de la organización y las funciones.
  
- Es imprescindible evaluar la tecnología con la que se cuenta dentro de la organización para implementar los sistemas de información que brinden eficiencia y eficacia.
  
- El trabajo con indicadores de gestión y matrices apoya el proceso de gestión de la información, ordenando y allanando el camino para la evaluación y el análisis.
  
- La implementación de un sistema de información implica un cambio organizativo que no afecta solo a la dirección de la empresa sino también a sus empleados a fin de crear una plataforma acorde a las responsabilidades.

- La gestión de la información y el conocimiento se convierten en un aspecto estratégico para las organizaciones que se insertan en el actual entorno y asumen las nuevas tecnologías de información y comunicación. Muchas organizaciones recurren a la implementación de coherentes sistemas de gestión de información, espacios e infraestructuras para disponer de su propia información, compartir sus recursos y poseer canales de comunicación rápidos y eficientes, que colaboren con el desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.
  
- Otro concepto importante que debemos manejar actualmente en esta sociedad de la información son las tecnologías de la información y comunicación enmarcados desde nuestra especialidad y tomando lo más prevaeciente de las mismas para el desempeño de la organización.
  
- La gestión de la información ocupa, cada vez más, un espacio mayor en la economía de los países a escala mundial. Existiendo de esta manera una estrecha relación entre la gestión de la información y el conocimiento y la calidad del quehacer en una organización. Siempre teniendo en cuenta que las tecnologías son, necesariamente, un medio para transmitir y gestionar conocimiento e información, como elemento fundamental para el desarrollo dentro de cada una de las organizaciones.”

### **1.1.3.3. Antecedentes Locales:**

No he encontrado antecedentes locales para la presente investigación.

#### **1.1.4. Justificación:**

La brecha negativa del crecimiento de las ventas del Grupo Autonort debe tener una respuesta que a su vez signifique una contramedida para que económica y financieramente la organización no se vea afectada. Es la razón de ser de esta investigación.

#### **Relevación social:**

Mejorar la gestión comercial impactará directamente en los resultados de la organización, lo que permitirá mejorar los ingresos de sus trabajadores actuales y generar nuevos puestos de trabajo directos e indirectos en la zona norte favoreciendo así el proceso de descentralización del país.

#### **Conveniencia:**

Es conveniente para la organización, pues va a permitir gestionar de manera más adecuada los recursos físicos, tecnológicos y humanos generando un mayor valor para sus grupos de interés: accionistas, colaboradores, acreedores y clientes.

#### **Justificación Teórica:**

La presente investigación pretende mostrar que la implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial ayudará en la toma de decisiones y por lo tanto en los resultados de la organización, demostrando que los fundamentos teóricos en los que se basa tienen validez y constituye un aporte al desarrollo de investigaciones similares en el futuro.

### **Justificación Práctica:**

La empresa se verá directamente beneficiada por la implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial, al aumentar su eficiencia, incrementar el volumen de ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado, que finalmente se traduce en beneficios tangibles para la organización.

### **1.2. HIPÓTESIS:**

La implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013.

### **1.3. OBJETIVOS:**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

Verificar si la implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013, pasando de un crecimiento de sus ventas de 3.1% en agosto a uno de 4% a septiembre.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Diseñar e implementar Sistemas de Información de Gestión Comercial para el Grupo Autonort a través de Prototipos.
- Realizar un diagnóstico del mercado automotriz del norte en particular en relación con el desempeño comercial del Grupo Autonort.
- Analizar el resultado de la implementación de los Sistemas de Información de Gestión Comercial para el Grupo Autonort.

### **1.4. MARCO TEÓRICO:**

Bueno (1989), señala que los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización”. En general un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- a. El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
- b. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.

c. Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.

d. Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.

e. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).

f. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos.

De manera general, como se observa en los planteamientos anteriores hay elementos generalizadores que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes.

Nolan (1970), profesor de Harvard, especialista en la Economía de la información, desarrolló su “Teoría sobre las etapas del crecimiento de la informática empresarial”, que es un esquema para la plantación de los sistemas que compara las diferentes características de los sistemas con las etapas de crecimiento, teniendo en cuenta que una organización no puede avanzar a una etapa antes de haber cumplido la otra. Dicha teoría se llama “Teoría de las etapas”.

Esta teoría indica que todo sistema de información corresponde a la solución de problemas empresariales, y que lo primero es definir el tamaño/magnitud del problema, siendo estos de tres clasificaciones: funcional (problema relacionado al cumplimiento de una función, índole laboral), organizacional (problema relacionado a un área) y corporativo (que involucra a toda la institución). Señala que la configuración de un SIG (Sistema de información gerencial) puede atacar problemas de tipo generales, contables, financieros, administrativos, logísticos, tecnológicos, mecánicos, industriales y comerciales. La teoría nos dice que, finalmente, un sistema de información inicia con la explicación del problema, la formulación de un proceso donde se explique el camino crítico para lograr el resultado esperado (sujeto al diagrama de Ishikawa), una política de corrección a la situación crítica del proceso y finalmente cuadros operativos que signifiquen la ejecución de las políticas y metas establecidas por la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre The Balanced Scorecard. Estos investigadores (uno de ellos profesor de la Universidad de Harvard y el otro consultor de empresas) se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Pretenden medir la gestión empresarial incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados o los procesos internos. El CMI se ha venido utilizando por un sinnúmero de empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia entre los empleados. El CMI no es un instrumento de medida, sino un

instrumento de gestión, que alinea las variables a medir con la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 1996). Son cinco las perspectivas que contempla el CMI: financiera, comercialización, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento.

Laudon & Laudon (2012), afirman que un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones, la coordinación y el control en una organización, además de ello un sistema de información apoya a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar complejos y crear nuevos productos.

Finalmente para todo el proceso de la presente investigación se tomará la teoría la de Richard Nolan (“Teoría de las Etapas”), además de ello se aplicará una metodología de desarrollo de sistemas de información, según Laudon (2012), los sistemas difieren en términos de su tamaño y complejidad tecnológica, y en términos de los problemas organizacionales que están diseñados para resolver, para lidiar con estas diferencias, en la presente investigación se a utilizado el método alternativo de los Prototipos, que consiste en crear un sistema experimental con rapidez y a un bajo costo para que los usuarios finales (Grupo Autornort) lo evalúen. Al interactuar con el prototipo, los usuarios pueden darse una mejor idea de sus requerimientos de información. El prototipo aprobado por el Grupo Autornort, se usará como plantilla para crear el sistema final (automatizado).

Hay que recordar que el prototipo es una versión funcional de un sistema de información o un aparte del mismo, pero su único objetivo es ser un modelo preliminar. Una vez operacional, el prototipo se refinará en forma gradual hasta que cumpla de manera precisa con los requerimientos del el Grupo Autornort.



A continuación se detalla los pasos para la creación del prototipo:

- a) Identificar los requerimientos básicos del Grupo Autonort.
- b) Desarrollar un prototipo.
- c) Usar el prototipo.
- d) Revisar y mejorar el prototipo.

Este prototipo de sistemas, para este caso, no enmarca el diseño de un software ERP (Un sistema integrado), sino más bien su operatividad será manual y la disponibilidad se dará mediante acceso a usuario remoto que todos los gerentes tendrán hacia la computadora del gerente comercial corporativo del Grupo Autonort.

#### **1.5. MARCO CONCEPTUAL:**

En el negocio de venta de vehículos, es necesario contar con los siguientes sistemas de información comercial, dadas las relaciones matriz (Toyota Motor Corporation) concesionario (Grupo Autonort):

- **Sistema de información de gestión de inventarios (SICGI):** Su operatividad radica en conocer el stock inicial, el plan del abastecimiento del mes (que rige a partir de una oportunidad de venta), la distribución por modelo y por sede y la política de control de inventario dispuesta corporativamente por la dirección general del Grupo Autonort.
- **Sistema de información de Control de Márgenes (SICCM):** Explica estructura de costos por modelo de vehículo y por punto de operación, margen operativo mínimo para cubrir gastos financieros y para otorgamiento de beneficios a clientes y fuerza de ventas. Permite manipulación de precios de acuerdo a la información proveída por el sistema de evaluación de mercado y competitividad.

- **Sistema de información de medición de resultados y remuneraciones variables (SICMRRV):** Para lograr un compromiso de trabajo en función a resultados, por parte de las gerencias y jefatura de ventas, la utilidad de este sistema de medición permite estructurar un componente remunerativo variable en función al cumplimiento de 5 metas: cumplimiento de metas Volumen de Ventas vehículos Toyota, Hino y Daihatsu, meta de venta de unidades de baja rotación, meta de rentabilidad, meta colocación de financiamiento, meta de venta de seguros, meta de venta de accesorios y meta de cumplimiento de satisfacción al cliente (este último factor es contrastable mediante la evaluación de estándares aplicada externamente por Toyota del Perú hacia clientes de nuestra concesión).
- **Sistema de información de evaluación de mercado y competitividad (SICEMC):** Este sistema ayuda a conocer la participación de mercado obtenida por punto de venta, comparándonos contra otras marcas/concesionarios en los segmentos de consumo vehicular donde competimos, según la asociación de registradores automotriz del Perú (ARAPER). Este sistema no incluye análisis de tendencias a futuro detalladas por marca y modelos debido a que el mercado automotriz peruano es muy volátil/inestable (Se desconocen los tiempos de importaciones de las principales marcas, lanzamiento de nuevos vehículos depende de fábrica, no se conocen promociones y bonos de descuento sino recién a fines de mes si es que la marca competidora no llega a su meta)
- **Sistema de información de planeamiento Comercial (SICPC):** En función a la información proveída por el sistema de gestión de inventarios y al de mercado y competitividad, este sistema permite proyectar los resultados obtenidos de acuerdo al presupuesto y plan operativo anual, así como la aplicación de contramedidas comerciales en casos de pérdida de participación de mercado.

## **CAPÍTULO II**

# **MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

## **2.1. MATERIAL:**

### **2.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Para la recopilación de datos e información se utilizó directamente fuentes secundarias (documentos en físico) del Grupo Autonort. Igualmente utilizaremos información de trabajos de investigación similares.

## **2.2. PROCEDIMIENTOS:**

### **2.2.1. Diseño de contrastación:**

El diseño de la investigación es no experimental, longitudinal y de tendencia.

$$Pc = f(S.I.G.C)$$

Dónde:

#### **a. Variable dependiente:**

$Pc$  = Procesos de Comercialización.

#### **b. Variable independiente:**

$S.I.G.C$  = Sistema de Información de Gestión Comercial.

**2.2.2. Operacionalización de las variables:**

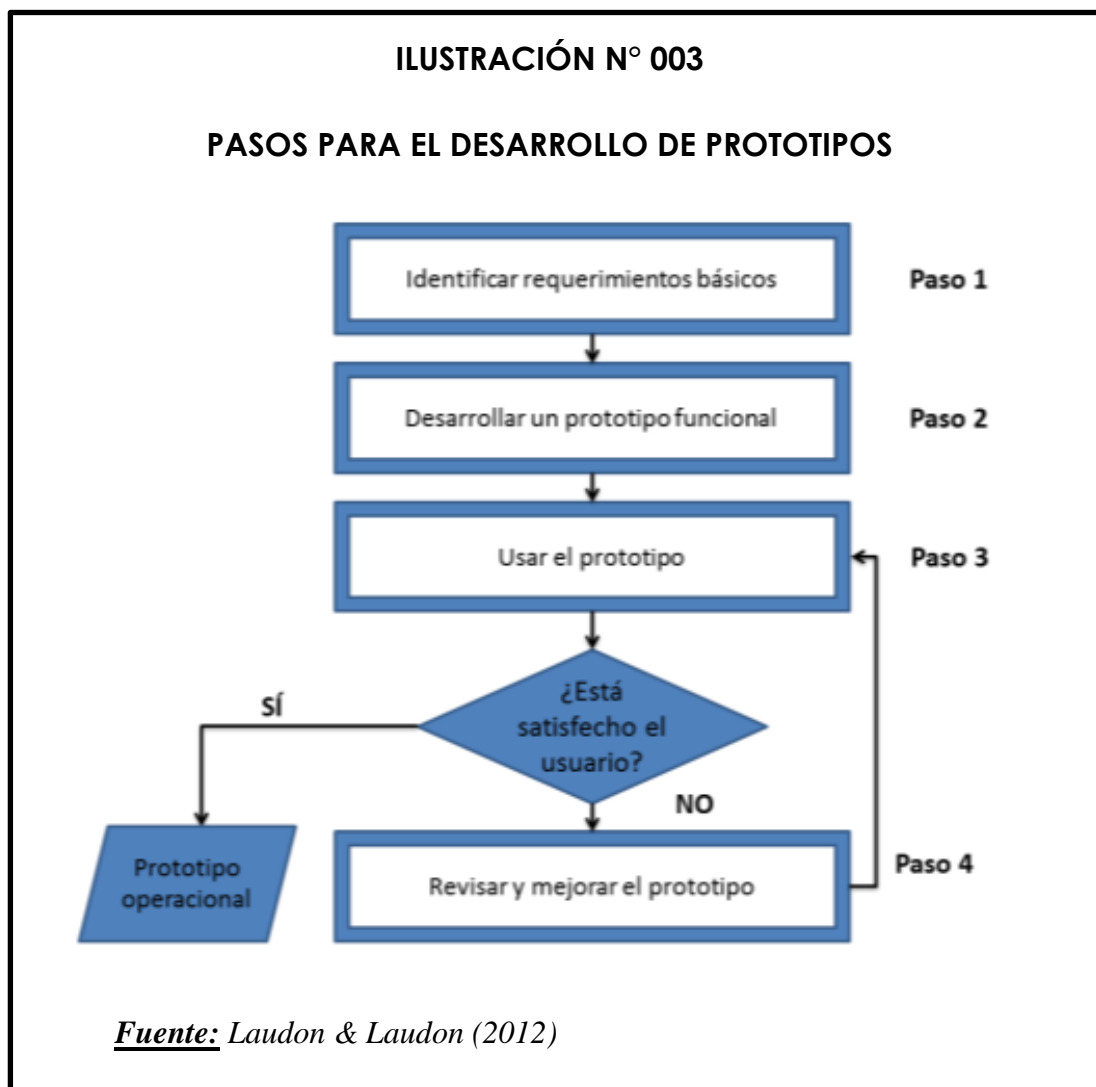
| <b>VARIABLE</b>   | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>   | <b>PRESENTACIÓN</b> | <b>ESCALA DE MEDICIÓN</b> |
|---|--|---------------------|---------------------------|
| <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Procesos de Comercialización</p>                   | <p>Definido por la meta establecido de venta de vehículos</p>  | <p>Cuantitativa</p> | <p>Ordinal</p>            |
| <p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Sistemas de Información de Gestión Comercial</p> | <p>Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones.</p> | <p>Prototipo</p>    | <p>-</p>                  |

**CAPÍTULO III**

**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE  
RESULTADOS**

### 3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Basado en la “Teoría de las Etapas” de Nolan (1970), y de acuerdo a la metodología de desarrollo de sistemas de información de Laudon & Laudon (2012), plantea que el proceso de desarrollo de un prototipo se divide en cuatro (4) pasos. (VER ILUSTRACIÓN N°003).



Puesto que un prototipo se puede desarrollar con rapidez y a un bajo costo, los creadores de sistemas pueden pasar por varias iteraciones en las que se repiten el paso 3 y 4, para refinar y mejorar el prototipo antes de llegar al prototipo final operacional.

El proceso de investigación inicia con el:

### **PASO 1 IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DEL GRUPO**

**AUTONORT:** La idea de este paso fue trabajar en conjunto con el Grupo Autonort sólo el tiempo suficiente para capturar las necesidades básicas de información, a continuación se detalla las mismas:

#### **REQUERIMIENTOS DEL GRUPO AUTONORT:**

- Se necesita información gestionable y confiable que de soporte a la gestión comercial de los gerentes de ventas de la red Autonort.
- Mejorar los tiempos de respuesta hacia el cliente por parte de los asesores comerciales, y homogenizar la información que se brinda en cada área operativa.
- Institucionalizar una cultura de trabajo en función de objetivos, factor fundamental para el buen desarrollo y consolidación de los sistemas de información.
- Minimizar los sobre costos y gastos operativos del área de ventas de todo el grupo.

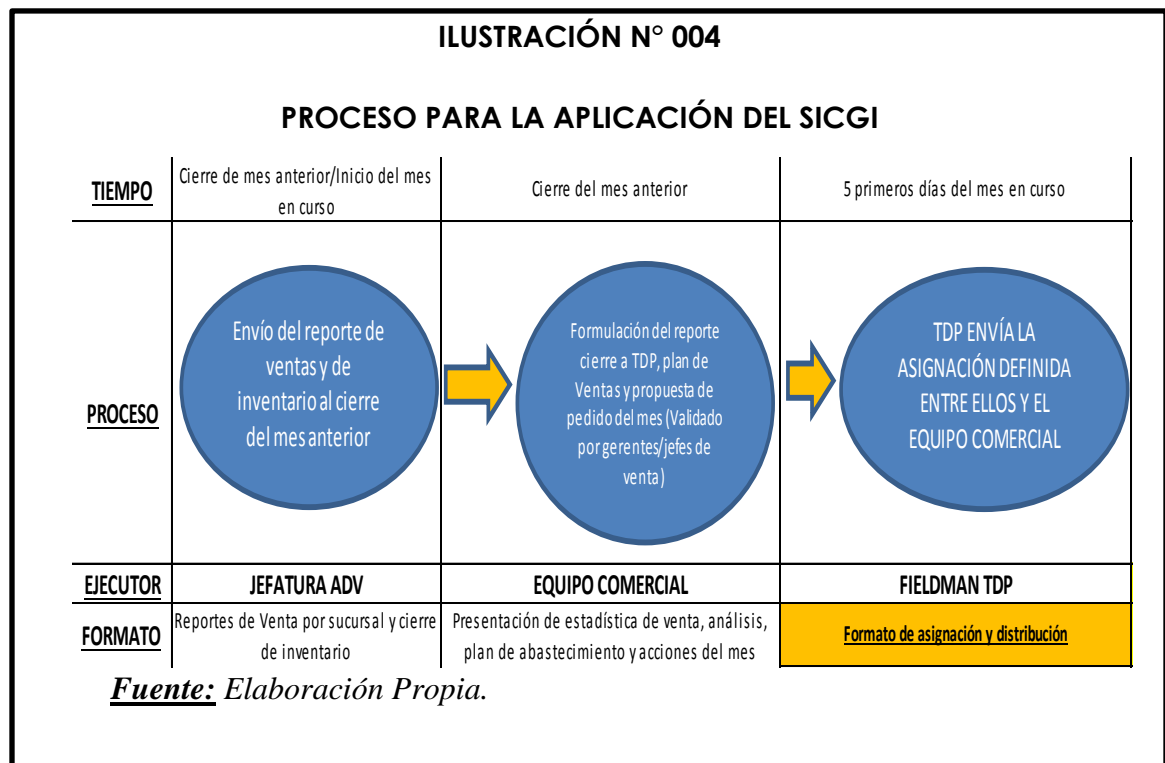


**PASO 2 DESARROLLAR UN PROTOTIPO INICIAL PARA EL GRUPO AUTONORT:**

En base al proceso de Venta de vehículos (**VER ANEXO 004**), primero se identifica el responsable; la aplicación, gestión, control y monitoreo de resultados del presente proceso es labor del Gerente Comercial Corporativo del Grupo Autonort.

Seguidamente y tal como se aprecia en la **Ilustración 004**, se procede con la generación del primer prototipo de sistema de información de gestión de inventarios (SIGI), dicho sistema muestra el proceso para gestionar los inventarios de vehículos de la compañía como una herramienta útil para la toma de decisiones comerciales en función al: diseño del plan operativo comercial de vehículos del mes, distribución de unidades y configuración de meta de ventas de vehículos por sede.

De acuerdo a la política financiera del grupo Autonort, la rotación de unidades debe demorar máximo 1.5 meses desde la fecha de su adquisición, en todos los almacenes ubicados en la red del Grupo Autonort.



Este proceso inicia con la información de cierre de ventas del mes y de stock enviada por cada Jefatura de Administración de Ventas (Jefatura ADV) en los formatos “Reportes de Venta por sucursal” (**VER ANEXO 005**) y “Reporte de Stock al cierre de mes” (**VER ANEXO 006**).

La gerencia comercial envía su reporte de ventas del mes a TDP (Toyota del Perú), institución que asignará la cuota de stock del mes al concesionario “Grupo Autonort” (a todas sus sedes).

Una vez recibida la propuesta de cuota de inventario enviada por TDP, se distribuye la asignación entre nuestros puntos de venta (Dealers). En este ejemplo tomamos el caso de la distribución de tres modelos: Old Yaris, New Yaris y Corolla (**VER ILUSTRACIÓN 005**), todos los mencionados, con sus respectivas versiones. Recordemos que la operatividad de este sistema inicio desde septiembre 2013.

Cabe resaltar que para objeto de análisis, los puntos “Trujillo Principal” y “Trujillo Mall” pertenecen al mismo centro de costos (Trujillo), mismo caso para los puntos “Chimbote” y “Huaraz”, que pertenecen al CC “Ancash”.

La línea oportunidad de venta se basa en el histórico comercial que ha tenido el Grupo Autonort en cada uno de sus puntos.

## ILUSTRACIÓN N° 005

### PROTOTIPO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

DISTRIBUCION SEPTIEMBRE

|  | OLD YARIS |     |     |     |     | NEW YARIS       |                     |                     |                     |                     | COROLLA                 |                         |                            |                            |           |
|--|-----------|-----|-----|-----|-----|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------|
|  | 736       | 720 | 733 | 740 | 738 | 935             | 936                 | 937                 | 938                 | 939                 | 469                     | 470                     | 479                        | 480                        |           |
|  |           |     |     |     |     | 1.3 M/T (FMC13) | XII 1.3 M/T (FMC13) | XII 1.3 A/T (FMC13) | GLI 1.3 M/T (FMC13) | GLI 1.3 A/T (FMC13) | XLI 1.6 M/T NEW VERSION | XLI 1.6 A/T NEW VERSION | XLI 1.6 M/T GLI NEW ADV V2 | XLI 1.6 A/T GLI NEW ADV V2 |           |
| 7  |           |     |     |     |     | 90              | 5                   |                     | 30                  |                     | 1                       |                         | 20                         | 1                          |           |
| <b>DISTRIBUCIÓN NUEVO STOCK</b>                    |           |     |     |     |     | <b>90</b>       | <b>5</b>            |                     | <b>30</b>           |                     |                         |                         | <b>20</b>                  |                            |           |
| TRUJILLO PRINCIPAL                                 |           |     |     |     |     | 30              | 3                   |                     | 18                  |                     |                         |                         |                            | 7                          |           |
| TRUJILLO MALL                                      |           |     |     |     |     | 28              |                     |                     |                     |                     |                         |                         |                            | 3                          |           |
| CAJAMARCA  |           |     |     |     |     | 4               |                     |                     | 10                  |                     |                         |                         | 3                          |                            |           |
| CHIMBOTE   |           |     |     |     |     | 15              | 2                   |                     |                     |                     |                         |                         | 4                          |                            |           |
| HUARAZ   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     | 2                   |                     |                         |                         | 1                          |                            |           |
| TARAPOTO   |           |     |     |     |     | 4               |                     |                     |                     |                     |                         |                         | 1                          |                            |           |
| TALARA   |           |     |     |     |     | 4               |                     |                     |                     |                     |                         |                         | 1                          |                            |           |
| TUMBES   |           |     |     |     |     | 5               |                     |                     |                     |                     |                         |                         |                            |                            |           |
| <b>(+) STOCK LIBRE DEALER</b>                      |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     | <b>2</b>                | <b>3</b>                | <b>2</b>                   | <b>1</b>                   |           |
| TRUJILLO   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     | 1                       |                         |                            | 1                          |           |
| CAJAMARCA  |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     |                         | 1                       |                            | 2                          |           |
| ANCASH   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     | 1                       | 2                       |                            | 1                          |           |
| TARAPOTO   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     | 1                       |                         |                            |                            |           |
| TALARA   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     |                         | 1                       |                            |                            |           |
| TUMBES   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     |                     |                         |                         |                            |                            |           |
| <b>TOTAL OPORTUNIDAD DE VENTA REPORTABLE A TDP</b> |           |     |     |     |     | <b>2</b>        | <b>3</b>            | <b>2</b>            | <b>1</b>            | <b>90</b>           | <b>5</b>                |                         | <b>30</b>                  |                            | <b>25</b> |
| TRUJILLO   |           |     |     |     |     | 1               |                     |                     | 1                   | 58                  | 3                       |                         | 18                         |                            | 12        |
| CAJAMARCA  |           |     |     |     |     |                 |                     | 1                   |                     | 4                   |                         | 10                      |                            | 5                          |           |
| ANCASH   |           |     |     |     |     |                 |                     | 1                   | 2                   | 15                  | 2                       | 2                       |                            | 6                          |           |
| TARAPOTO   |           |     |     |     |     | 1               |                     |                     |                     | 4                   |                         |                         |                            | 1                          |           |
| TALARA   |           |     |     |     |     |                 |                     | 1                   |                     | 4                   |                         |                         |                            | 1                          |           |
| TUMBES   |           |     |     |     |     |                 |                     |                     |                     | 5                   |                         |                         |                            |                            |           |

*Fuente: Elaboración Propia.*

A continuación, la aplicación del Prototipo de Sistema de Control de márgenes (**VER ILUSTRACIÓN 006**), tiene como objetivo cuantificar solo a nivel de gastos y costos de operación de venta de vehículos, el margen de maniobra obtenible al vender un carro de la marca Toyota.

Dicho sistema, tiene como eje inicial la marca y el código del modelo, seguido de dos niveles: el nivel 1 incluye solo la ecuación:

$$\text{Nivel 1} = \text{precio de venta} - \text{precio de compra}$$

En este nivel a su vez el precio de venta se divide en dos (Cotización que es el más alto y el de Jefe de ventas que es el más bajo) sugerido por TDP y evaluado/modificado por el Grupo Autonort.

En el nivel 2 se encuentran todos los costos operativos que asume un vehículo antes de su venta (flete, seguro rodante, colocación de accesorios) y los gastos remunerativos (comisiones) que paga cada unidad antes de ser vendida, de acuerdo a su condición precio cotización o precio Jefe de ventas.

La operatividad da un margen operativo que es el margen mínimo que la organización busca ganar. Este margen está calculado en función al principio de máximo costo y menor precio de venta. Este planner de márgenes está condicionado a la siguiente política de descuentos (**VER ILUSTRACIÓN 007**).

## ILUSTRACIÓN N° 006

### PROTOTIPO DE SISTEMA DE CONTROL DE MÁRGENES

| TOYOTA |       | NIVEL 1  |          |          |       |                       |                |                    |        |                            |                |              |                    |         |          | NIVEL 2   |             |           |              |            |            |        |             |            |           |               |                 |            |          | TTL C° OPERAC | MARGEN OPERATIVO (mgn min-coper) |         |                       |          |          |             |
|--------|-------|----------|----------|----------|-------|-----------------------|----------------|--------------------|--------|----------------------------|----------------|--------------|--------------------|---------|----------|-----------|-------------|-----------|--------------|------------|------------|--------|-------------|------------|-----------|---------------|-----------------|------------|----------|---------------|----------------------------------|---------|-----------------------|----------|----------|-------------|
|        |       | PVC      |          |          |       | PVP Sugerido 2013 TDP |                | MARGENES TDP       |        | PVP Sugerido 2013 AUTONORT |                |              | MARGENES AUTONORT  |         | TRASLADO |           | SEGURO FLOT | TITA PROP | PLACA DE ROD | GTOS NOTAR | KIT BASICO |        |             |            |           |               | COMISIÓN VENTAS |            |          |               |                                  |         |                       |          |          |             |
|        |       | LINEA    | COD TDP  | PVCC/ MB | PVC   | MG. BACK              | PVP Cotización | PVP Jefe de Ventas | MAXIMO | MINIMO                     | PVP Cotización | PVP Promedio | PVP Jefe de Ventas | MAXIMO  | MINIMO   | MODALIDAD |             |           |              |            | TRASLADO   | Alarma | Seguro faro | Seguro Aro | Piso jebe | Piso alfombra | Tapasol         | Pladcmto s | TTL      |               |                                  | MGNADM  | UT.BRUTA II (SIN IGV) | % ASESOR | % JV     | COM. ASESOR |
| TOYOTA | C-720 | \$14,243 | \$14,460 | 1.5%     | \$217 | \$15,230              | \$14,930       | \$770              | \$470  | \$15,250                   | \$15,195       | \$15,140     | \$790              | \$680   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$274.43   | \$274.43 | 12%           | 2.5%                             | \$32.93 | \$6.86                | \$39.79  | \$395.97 | \$284.03    |
| TOYOTA | C-740 | \$15,169 | \$15,400 | 1.5%     | \$231 | \$16,170              | \$15,870       | \$770              | \$470  | \$16,260                   | \$16,165       | \$16,070     | \$860              | \$670   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$265.95   | \$265.95 | 12%           | 2.5%                             | \$31.91 | \$6.65                | \$38.56  | \$394.74 | \$275.26    |
| TOYOTA | C-738 | \$15,563 | \$15,800 | 1.5%     | \$237 | \$16,570              | \$16,270       | \$770              | \$470  | \$16,680                   | \$16,580       | \$16,480     | \$880              | \$680   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$274.43   | \$274.43 | 12%           | 2.5%                             | \$32.93 | \$6.86                | \$39.79  | \$395.97 | \$284.03    |
| TOYOTA | C-736 | \$16,341 | \$16,590 | 1.5%     | \$249 | \$17,360              | \$17,060       | \$770              | \$470  | \$17,450                   | \$17,350       | \$17,250     | \$860              | \$660   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$257.48   | \$257.48 | 12%           | 2.5%                             | \$30.90 | \$6.44                | \$37.33  | \$393.51 | \$266.49    |
| TOYOTA | C-735 | \$17,622 | \$17,890 | 1.5%     | \$268 | \$18,560              | \$18,360       | \$670              | \$470  | \$18,770                   | \$18,670       | \$18,570     | \$880              | \$680   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$274.43   | \$274.43 | 12%           | 2.5%                             | \$32.93 | \$6.86                | \$39.79  | \$395.97 | \$284.03    |
| TOYOTA | C-733 | \$15,919 | \$16,080 | 1.0%     | \$161 | \$16,950              | \$16,750       | \$870              | \$670  | \$16,950                   | \$16,850       | \$16,750     | \$870              | \$670   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$265.95   | \$265.95 | 12%           | 2.5%                             | \$31.91 | \$6.65                | \$38.56  | \$394.74 | \$275.26    |
| TOYOTA | C-734 | \$16,563 | \$16,730 | 1.0%     | \$167 | \$17,640              | \$17,440       | \$910              | \$710  | \$17,640                   | \$17,540       | \$17,440     | \$910              | \$710   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | ####       |           | \$4.18        | \$104.54        | \$299.85   | \$299.85 | 12%           | 2.5%                             | \$35.98 | \$7.50                | \$43.48  | \$399.65 | \$310.35    |
| TOYOTA | C-941 | \$19,374 | \$19,570 | 1.0%     | \$196 | \$20,240              | \$20,070       | \$670              | \$500  | \$20,550                   | \$20,400       | \$20,250     | \$980              | \$680   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | NO         | \$7.57 | \$5.67      | NO         | \$14.56   | \$4.18        | \$31.97         | \$335.93   | \$335.93 | 12%           | 2.5%                             | \$40.31 | \$8.40                | \$48.71  | \$332.31 | \$347.69    |
| TOYOTA | C-495 | \$22,325 | \$22,550 | 1.0%     | \$226 | \$23,450              | \$23,250       | \$900              | \$700  | \$23,450                   | \$23,350       | \$23,250     | \$900              | \$700   | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | NO         | \$7.57 | \$5.67      | NO         | \$14.56   | \$4.18        | \$31.97         | \$352.88   | \$352.88 | 12%           | 2.5%                             | \$42.35 | \$8.82                | \$51.17  | \$334.77 | \$365.23    |
| TOYOTA | C-469 | \$17,586 | \$18,130 | 3.0%     | \$544 | \$19,130              | \$18,930       | \$1,000            | \$800  | \$19,330                   | \$19,230       | \$19,130     | \$1,200            | \$1,000 | CIGÜEÑA  | \$130.57  |             | \$24.53   | \$43.54      | \$53.00    | \$75.00    | \$7.57 | \$5.67      | NO         | \$14.56   | \$4.18        | \$106.97        | \$543.55   | \$543.55 | 12%           | 2.5%                             | \$65.23 | \$13.59               | \$78.82  | \$437.42 | \$562.58    |

Fuente: Grupo Autonort

Elaboración Propia

## ILUSTRACIÓN N° 007

### POLÍTICA COMERCIAL NÚMERO 2, DE DESCUENTOS OTORGADOS POR VENTA DE VEHÍCULOS

| POLÍTICA COMERCIAL: DESCUENTOS OTORGADOS POR VENTA DE VEHICULOS  | GRUPO AUTONORT   |
|--|--|
| NRO: 2   | Responsables de ejecución: Equipo Comercial, Jefatura de ADV, Gerentes de Empresa, Gerentes de Venta y Jefes de ventas |
| Fecha de aplicación: 01/09/13  |  |
| <p><b>DESCUENTOS POR VENTA DIRECTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los descuentos serán aprobados por la Gerencia Comercial Corporativa, la cual responderá directa o indirectamente mediante sus subgerentes de forma inmediata, para quien lo solicite</li> <li>• Los descuentos evaluables se darán por los siguientes tipos de venta:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de flota</li> <li>- Ventas institucionales</li> <li>- Clientes frecuentes</li> <li>- Campañas y promociones puntuales, planes MAF</li> </ul> </li> <li>• Ningún descuento afectará el margen operativo determinado por el planner, ni topará el punto de equilibrio por modelo y versión.</li> </ul> <p><b>SOBRE TRASLADOS Y REASIGNACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda venta de stock entre sucursales deberá ser aprobada por la Gerencia Comercial Corporativa</li> <li>• En primera instancia se negociará con el cliente los gastos de traslado y se incluirán a los precios de venta negociados</li> <li>• Será un esfuerzo de ventas mantener los márgenes a pesar de originarse un evento de esta naturaleza</li> </ul> |  |
| <b>Prepara: Gerencia de Planeamiento</b>   | <b>Aprueba: Gerencia Comercial</b>   |

*Elaboración Propia.*

A continuación se presentan los resultados de la implementación del prototipo de sistema de información de medición de resultados y remuneraciones variables (**SICMRRV**), en la siguiente **ILUSTRACIÓN N° 008**, se aprecia un resumen del sistema de medición para 8 versiones de vehículos diferentes.

En función a las metas establecidas (**VER ANEXO N° 0067** de acuerdo al formato de asignación de vehículos proveniente del sistema de gestión de inventarios (SIG), se configura el sistema de medición de resultados, aplicado al Gerente Comercial de Vehículos Corporativo.

Teniendo como supuestos de venta que el objetivo del gerente comercial está en función a colocar los carros al precio más alto (PV Cotización) y por ende el margen por unidad debe ser el máximo, el Gerente de Planeamiento toma la decisión de colocar la meta ATN (Meta Autonort) por modelo, la misma que se medirá semanalmente mediante un cuadro de avance comercial (**VER ANEXO 008**).

**ILUSTRACIÓN N° 008**

**PROTOTIPO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS Y REMUNERACIONES VARIABLES**

**META SEPTIEMBRE: TRUX**

|                  | YARIS        |             |             |           |             |              |        |
|------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-------------|--------------|--------|
|                  | 720          | 733         | 738         | 735       | 736         | 740          | 748    |
| Pvcotización     | \$ 15,250    | \$ 16,950   | \$ 16,680   | \$ 18,770 | \$ 17,450   | \$ 16,260    |        |
| MG Operativo Min | \$ 591       | \$ 636      | \$ 611      | \$ 542    | \$ 625      | \$ 606       |        |
| INVENTARIO       |              |             |             |           |             |              |        |
| ASIGNACIÓN       |              |             |             |           |             |              |        |
| META TDP         |              |             |             |           |             |              |        |
| ANULADOS         |              |             |             |           |             |              |        |
| <b>META ATN</b>  | 51           | 2           | 1           |           | 5           | 15           |        |
| Proy. Ing        | \$777,750.00 | \$33,900.00 | \$16,680.00 | \$0.00    | \$87,250.00 | \$243,900.00 | \$0.00 |
| Proy. Margen     | \$30,137.62  | \$1,272.13  | \$611.03    | \$0.00    | \$3,126.71  | \$9,093.94   | \$0.00 |

*Elaboración Propia*



A continuación detallare las variables medibles para la gestión comercial, para la aplicación de los siguientes sistemas de información, son las siguientes:

**ILUSTRACIÓN N° 009**

**INDICADORES DE GESTIÓN, MEDIDAS Y PESOS EN LA REMUNERACIÓN VARIABLE DE CADA GERENTE DE VENTAS, DE ACUERDO AL SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS Y REMUNERACIÓN VARIABLE**

|                            | META             | LOGRO            | CUMPL. | COMP. VAR.  | TARGET     |
|----------------------------|------------------|------------------|--------|-------------|------------|
| Cantidad de Vehiculos TOYO | 615              | 500              | 81%    | 30%         | 24.39%     |
| Cantidad de Camiones HINO  | 30               | 24               | 80%    | 5%          | 4.00%      |
| Mix Baja Rotación          | 25               | 22               | 88%    | 10%         | 8.80%      |
| Meta Rentabilidad 1        | \$3,284,692.35   | \$ 4,294,100     | 131%   | 15%         | 19.61%     |
| Meta MAF                   | 161              | 145              | 90%    | 15%         | 13.51%     |
| JLT                        | 140              | 134              | 96%    | 10%         | 9.57%      |
| Autoboutique               | S/. 1,262,349.90 | S/. 1,250,000.00 | 99%    | 5%          | 4.95%      |
| CS                         | 100%             | 98%              | 98%    | 10%         | 9.80%      |
| <b>TOTAL ESTRUCTURA</b>    |                  |                  |        | <b>100%</b> | <b>95%</b> |

Fuente: *Elaboración Propia*

Este cuadro viene enlazado a dos componentes: (1) el cuadro de medición de resultados y remuneraciones variables (en donde se ubican las metas por vehículos), y (2) las escalas de remuneración variable de acuerdo al logro de los resultados obtenidos. Las variables a medir son:

- Cantidad de vehículos Toyota: Es la cuantificación total de los modelos Toyota proyectados como venta del grupo para el mes (En este caso 615 carros).
- Cantidad de camiones Hino: son la cantidad de camiones la marca Hino proyectados a venderse durante el mes (30 camiones)
- Mix baja rotación: incluye los modelos de mayor antigüedad contemplados a venderse en el mes (son 25 carros identificados).
- Meta rentabilidad 1: es la sumatoria del margen esperado de acuerdo al supuesto de mayor colocación al precio más alto (\$328, 469,280).
- Meta MAF (mitsui auto finance): es la meta por colocación de financiamiento directo en dólares (161 carros financiados).
- Meta JLT: JLT es el corredor de seguros con el que estamos consorciados y con quien tenemos un convenio de colocación de pólizas vehiculares mes a mes. (140 carros asegurados).
- Meta auto boutique: para generar mayor rentabilidad para el negocio, la venta de accesorios adicionales a la venta de un vehículos (aros, lunas polarizadas, etc.) ayuda marginalmente a la operación (1.26 millones de soles en accesorios).
- CS (customer service): a todos los clientes se les realiza una encuesta de atención, la cual se espera siempre que resulte en un 100% de satisfacción del cliente.

Para el caso de la gerencia de comercial, en la **ILUSTRACIÓN N° 010** se apreciarán sus escalas remunerativas para el cumplimiento general de la meta total del mes.

## ILUSTRACIÓN N° 010

### ESCALAS REMUNERATIVAS POR CUMPLIMIENTO DE METAS MIXTAS PARA EL GERENTE DE VENTAS

| Estructura salarial Gte. de Ventas |           | Target Gte. de Ventas |           |
|------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Fijo                               | S/. 8,000 | 75% - 80%             | S/. 800   |
| Variable                           | S/. 2,500 | 80.1% - 85%           | S/. 1,100 |
|                                    |           | 85.1% - 90%           | S/. 1,500 |
|                                    |           | 90.1% - 95%           | S/. 2,000 |
|                                    |           | 95.1% - 100%          | S/. 2,500 |
|                                    |           | 110%                  | S/. 4,000 |

*Fuente: Elaboración Propia*

La lógica de esta política remunerativa contempla los siguientes criterios:

- La meta debe ser alcanzable.
- Debe existir una motivación remunerativa, debido a que en cada escala existen brechas de mejora superiores a la anterior hasta el rango de 90%. Además, si el Gerente de Ventas alcanza o sobrepasa el 110% de su meta incrementaría en 60% su ingreso variable del mes.
- El resultado del Target final es la sumatoria del cumplimiento de alcance de cada uno de los objetivos trazados durante el mes.
- El target proviene del múltiplo *CUMPLIMIENTO DE META x COMPOSICIÓN VARIABLE*.

Los resultados de venta y de remuneración variable de la operación Trujillo para el mes de septiembre, tal y como se observa en la **ILUSTRACIÓN N° 011**, fueron:

### ILUSTRACIÓN N° 011

#### RESULTADOS DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA GERENCIA DE VENTAS PARA EL MES DE SEPTIEMBRE 2013

|                            | META             | LOGRO            | CUMPL. | COMP. VAR.  | TARGET     |
|----------------------------|------------------|------------------|--------|-------------|------------|
| Cantidad de Vehiculos TOYO | 615              | 500              | 81%    | 30%         | 24.39%     |
| Cantidad de Camiones HINO  | 30               | 24               | 80%    | 5%          | 4.00%      |
| Mix Baja Rotación          | 25               | 22               | 88%    | 10%         | 8.80%      |
| Meta Rentabilidad 1        | \$3,284,692.35   | \$ 4,294,100     | 131%   | 15%         | 19.61%     |
| Meta MAF                   | 161              | 145              | 90%    | 15%         | 13.51%     |
| JLT                        | 140              | 134              | 96%    | 10%         | 9.57%      |
| Autoboutique               | S/. 1,262,349.90 | S/. 1,250,000.00 | 99%    | 5%          | 4.95%      |
| CS                         | 100%             | 98%              | 98%    | 10%         | 9.80%      |
| <b>TOTAL ESTRUCTURA</b>    |                  |                  |        | <b>100%</b> | <b>95%</b> |

*Fuente: Grupo Autonort.*

En esta estructura, se observa que si bien es cierto que el cumplimiento de venta de vehículos Toyota ha sido del 81%, la rentabilidad obtenida dentro del mes ha sido del 131% sobre la esperada. Estos resultados acumulados han significado un cumplimiento sobre todas las metas trazadas del 95%, con lo cual el gerente estaría ganando una comisión variable de S/. 2,000.

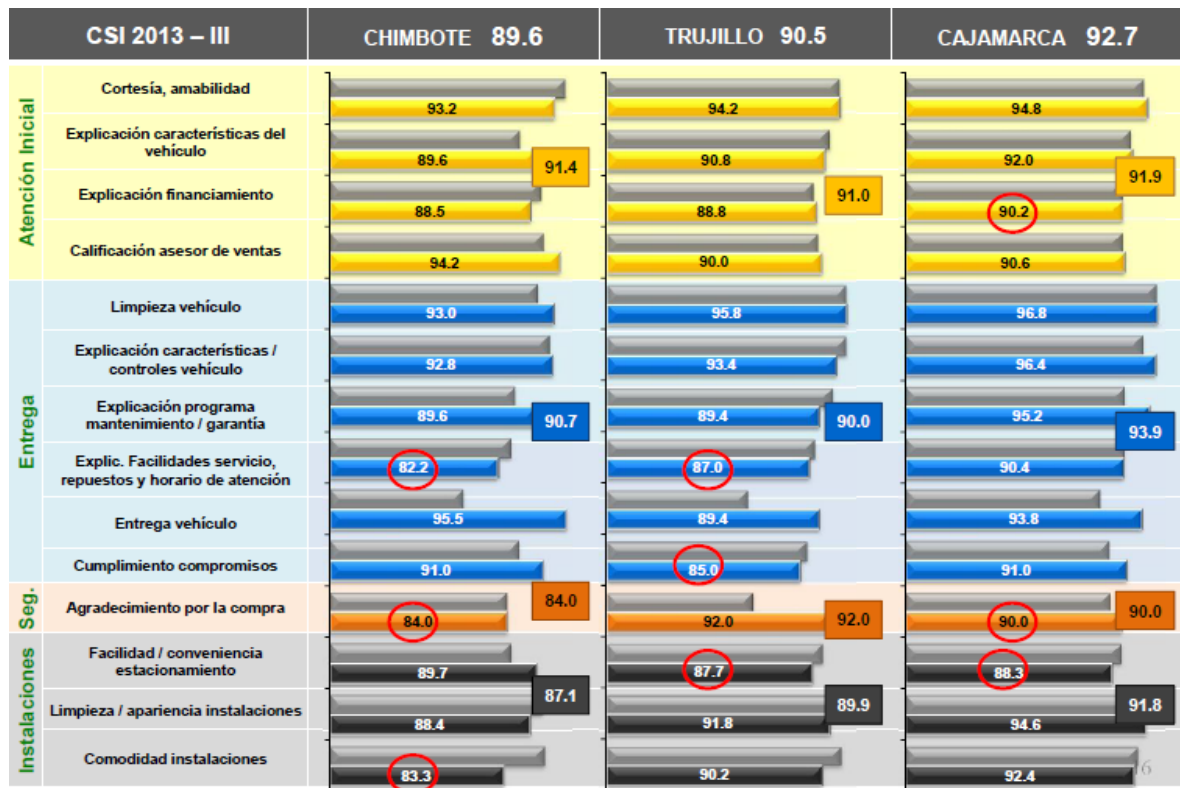
Cabe recalcar que el espíritu de este sistema de información es: *“Lo que no se proyecta, no se puede medir, y si no se puede medir, no se puede gestionar”* (Autor propio).

Respecto a la medición de la satisfacción al cliente, se aplicó una encuesta telefónica en la cual se evaluó y cuantificaron los siguientes aspectos de la atención que la compañía mediante sus asesores de ventas otorga al cliente final (VER ILUSTRACIÓN N° 12):

## ILUSTRACIÓN N° 012

### EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

(MUESTRA DE TRES SUCURSALES)



Fuente: *Elaboración Propia.*

### ILUSTRACIÓN N° 013

COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE VENTA DE VEHÍCULOS, CUMPLIMIENTO DE META Y REMUNERACIÓN DE LA GERENCIA COMERCIAL AUTONORT ENTRE AGOSTO A SEPTIEMBRE DEL 2013

| CONCEPTO                  | AGOSTO     | SEPTIEMBRE   | VAR. |
|---------------------------|------------|--------------|------|
| Venta de Vehiculos Toyota | 370        | 524          | 42%  |
| Cumplimiento de meta      | 65%        | 83%          | 28%  |
| Remuneración Var. del GTE | S/. 320.00 | S/. 2,000.00 | 525% |

*Fuente: Grupo Autonort.*

La aplicación de este prototipo de sistema de medición, ha repercutido de un mes a otro en el incremento de la venta en un 42%, acompañado de mejoras tanto de cumplimiento de meta como de remuneración variable para el Gerente (**VER ILUSTRACIÓN 013**).

Ya llegando casi al final del proceso, la aplicación del SICEMC, tal y como se aprecia en la **ILUSTRACIÓN N° 014 Y 015**, resulto un crecimiento del mercado de influencia del Grupo Autonort acumulado a septiembre del 27.48%, el mismo que ha decrecido del acumulado a agosto que fue del 30.4% (Variación -2.92pp), por otro lado el Grupo Autonort se posiciona como el n° 1, en el Top de las 8 concesionarias a nivel Perú, obteniendo el 36 % del total de concesiones destacando las marcas Toyota, Hino, y Dai, y con presencia en La libertad, Cajamarca, Ancash, Piura (Talara), Tumbes, Tarapoto; seguido por su competencia directa Neomotors con un 25 %. (**VER ILUSTRACIÓN N° 016 y 017**).

ILUSTRACIÓN N° 014

PROTOTIPO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE MERCADO Y COMPETITIVIDAD – ANÁLISIS ZONAL DE MERCADO A SEPTIEMBRE 2013

| Ancash, Cajamarca, Trujillo, Piura, Tumbes y San Martín |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |              | Venta     |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|-----------|
|   | ene  | feb  | mar  | abr  | may  | jun  | jul  | ago  | sep  | oct  | nov  | dic  | TOTAL        | Zona/País |
| <b>2010</b>   | 413  | 506  | 663  | 682  | 647  | 694  | 806  | 714  | 791  | 685  | 847  | 827  | <b>8275</b>  | 7%        |
| <b>2011</b>   | 787  | 882  | 927  | 722  | 958  | 894  | 844  | 1100 | 1163 | 1166 | 1186 | 1096 | <b>11725</b> | 8%        |
| <b>2012</b>   | 1046 | 1090 | 1281 | 1310 | 1233 | 1470 | 1423 | 1370 | 1420 | 1509 | 1546 | 1529 | <b>16227</b> | 9%        |
| <b>2013</b>   | 1550 | 1587 | 1583 | 1843 | 2304 | 1423 | 1624 | 1424 | 1505 |      |      |      | <b>14843</b> | 10%       |
| TASAS DE CRECIMIENTO ZONA AUTONORT                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |              |           |
|   | ene  | feb  | mar  | abr  | may  | jun  | jul  | ago  | sep  | oct  | nov  | dic  | TOTAL        |           |
| <b>11/10</b>  | 91%  | 74%  | 40%  | 6%   | 48%  | 29%  | 5%   | 54%  | 47%  | 70%  | 40%  | 33%  | 42%          |           |
| <b>12/11</b>  | 33%  | 24%  | 38%  | 81%  | 29%  | 64%  | 69%  | 25%  | 22%  | 29%  | 30%  | 40%  | 38%          |           |
| <b>13/12</b>  | 48%  | 46%  | 24%  | 41%  | 87%  | -3%  | 14%  | 4%   | 6%   |      |      |      |              |           |

Fuente: Grupo Autonort.

El crecimiento obtenido entre agosto 13/12 del 33%, le ha valido al Grupo Autonort incrementar su crecimiento acumulado a Septiembre en 6.78% (mejor al de 3.1% obtenido a Agosto 2013).

ILUSTRACIÓN N ° 015

APLICACIÓN DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE MERCADO Y COMPETITIVIDAD – ANÁLISIS DE VENTAS DEL GRUPO AUTONORT A SEPTIEMBRE 2013

| GA: Ancash, Cajamarca, Trujillo, Piura, Tumbes y San Martín |      |     |     |      |      |      |      |     |     |     |     |     |             | ATN/Zona |
|---|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|----------|
|   | ene  | feb | mar | abr  | may  | jun  | jul  | ago | sep | oct | nov | dic | TOTAL       | ATN      |
| <b>2010</b>   | 91   | 144 | 239 | 249  | 232  | 219  | 280  | 236 | 228 | 193 | 262 | 267 | <b>2640</b> | 32%      |
| <b>2011</b>   | 186  | 269 | 265 | 138  | 208  | 199  | 205  | 226 | 298 | 335 | 411 | 311 | <b>3051</b> | 26%      |
| <b>2012</b>   | 210  | 281 | 393 | 399  | 389  | 418  | 372  | 373 | 393 | 344 | 394 | 469 | <b>4435</b> | 27%      |
| <b>2013</b>   | 315  | 293 | 360 | 424  | 491  | 298  | 372  | 370 | 524 |     |     |     | <b>3447</b> | 23%      |
| TASAS DE CRECIMIENTO AUTONORT                               |      |     |     |      |      |      |      |     |     |     |     |     |             |          |
|   | ene  | feb | mar | abr  | may  | jun  | jul  | ago | sep | oct | nov | dic | TOTAL       |          |
| <b>11/10</b>  | 104% | 87% | 11% | -45% | -10% | -9%  | -27% | -4% | 31% | 74% | 57% | 16% | 16%         |          |
| <b>12/11</b>  | 13%  | 4%  | 48% | 189% | 87%  | 110% | 81%  | 65% | 32% | 3%  | -4% | 51% | 45%         |          |
| <b>13/12</b>  | 50%  | 4%  | -8% | 6%   | 26%  | -29% | 0%   | -1% | 33% |     |     |     |             |          |

Fuente: Grupo Autonort.

## ILUSTRACIÓN N° 016

### TOP 8 CONCESIONES EN EL NORTE DEL PERÚ Y RANKING

#### DESEMPEÑO TOP 8 CONCESIONES A SEPTIEMBRE 2013

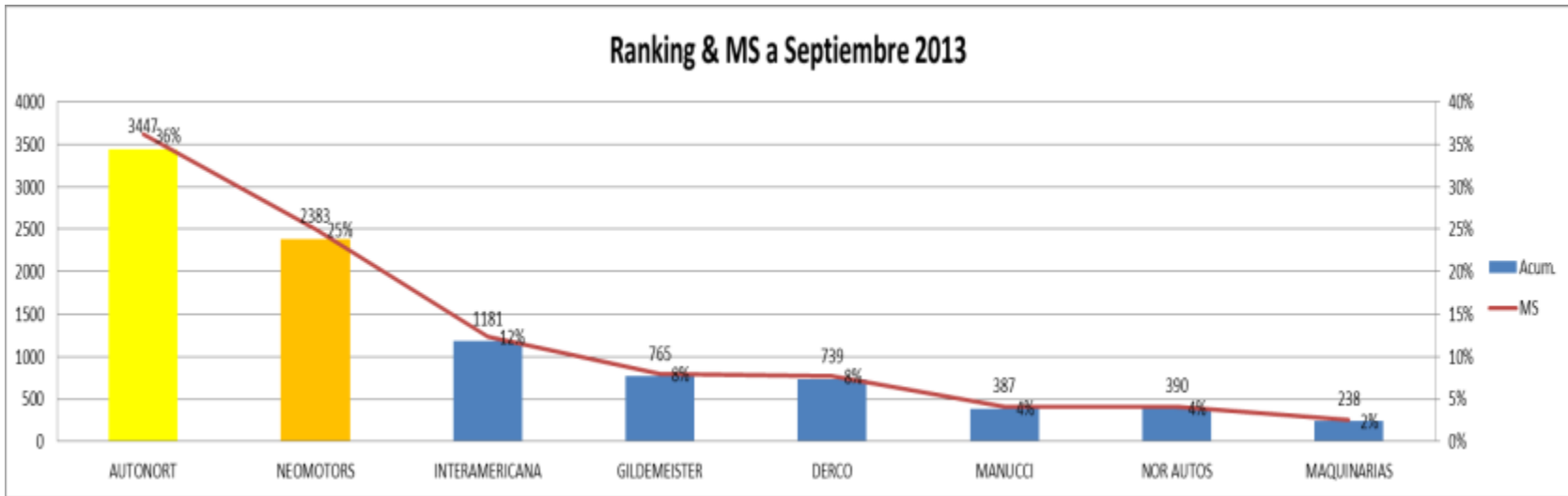
| MARCAS             | LA LIBERTAD               |         |    | CAJAMARCA |         |    | ANCASH |         |    | TARAPOTO |         |    | PIURA (ATN TALARA) |         |    | TUMBES |         |    | TOTAL ZONA |         |    | CHICLAYO |         |    |     |
|--------------------|---------------------------|---------|----|-----------|---------|----|--------|---------|----|----------|---------|----|--------------------|---------|----|--------|---------|----|------------|---------|----|----------|---------|----|-----|
|                    | Acum.                     | Ranking | MS | Acum.     | Ranking | MS | Acum.  | Ranking | MS | Acum.    | Ranking | MS | Acum.              | Ranking | MS | Acum.  | Ranking | MS | Acum.      | Ranking | MS | Acum.    | Ranking | MS |     |
| AUTONORT           | TOYOTA + HINO + DAI       | 1411    | 1  | 33%       | 683     | 1  | 59%    | 550     | 1  | 59%      | 405     | 1  | 82%                | 231     | 4  | 10%    | 167     | 1  | 52%        | 3447    | 1  | 36%      |         |    |     |
| NEOMOTORS          | CHEVROLET + ISUZU         | 969     | 2  | 23%       | 304     | 2  | 26%    | 379     | 2  | 41%      |         |    | 0%                 | 579     | 2  | 25%    | 152     | 2  | 48%        | 2383    | 2  | 25%      | 745     | 1  | 38% |
| INTERAMERICANA     | KIA + MITSUBISHI + OTHERS | 598     | 3  | 14%       |         |    | 0%     |         |    | 0%       |         |    | 0%                 | 583     | 1  | 25%    |         |    | 0%         | 1181    | 3  | 12%      | 512     | 2  | 26% |
| GILDEMEISTER       | HYUNDAI + FORD + OTHERS   | 588     | 4  | 14%       |         |    | 0%     |         |    | 0%       |         |    | 0%                 | 177     | 6  | 8%     |         |    | 0%         | 765     | 4  | 8%       |         |    |     |
| DERCO              | SUZUKI + MAZDA + OTHERS   | 377     | 5  | 9%        | 125     | 3  | 11%    |         |    | 0%       | 45      | 2  | 9%                 | 192     | 5  | 8%     |         |    | 0%         | 739     | 5  | 8%       |         |    |     |
| MANUCCI            | NISSAN + RENAULT          | 348     | 6  | 8%        | 39      | 4  | 3%     |         |    | 0%       |         |    | 0%                 |         |    | 0%     |         |    | 0%         | 387     | 7  | 4%       |         |    |     |
| NOR AUTOS          | TOYOTA + HINO + DAI       |         |    | 0%        |         |    | 0%     |         |    | 0%       |         |    | 0%                 | 390     | 3  | 17%    |         |    | 0%         | 390     | 6  | 4%       | 488     | 3  | 25% |
| MAQUINARIAS        | NISSAN + RENAULT          |         |    | 0%        |         |    | 0%     |         |    | 0%       | 41      | 3  | 8%                 | 197     |    | 8%     |         |    | 0%         | 238     | 8  | 2%       | 192     | 5  | 10% |
| <b>TOTAL TOP 8</b> |                           | 4291    | 1  | 45%       | 1151    | 4  | 12%    | 929     | 3  | 10%      | 491     | 5  | 5%                 | 2349    | 2  | 25%    | 319     | 6  | 3%         | 9530    |    |          | 1937    |    |     |

*Fuente: Elaboración propia*



### ILUSTRACIÓN N° 017

#### RANKING Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS TOP 8 DEL NORTE DEL PERÚ



Fuente: Ranking & MS

Finalmente, a inicios de año el Grupo Autonort proyecto una tasa de crecimiento del 8% respecto al año 2012, presupuestariamente esto iba de la mano con una mejora de la rentabilidad en 5%.

Sin embargo el presupuesto de ventas no se ha cumplido eficientemente hasta agosto, evidenciando una gran mejora una vez aplicados los procedimientos comerciales antes mostrados para el mes de septiembre, como se aprecia en el siguiente output del sistema de planeamiento (**VER ILUSTRACIÓN 018**):

### ILUSTRACIÓN N° 018

#### VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS DEL GRUPO AUTONORT HASTA SEPTIEMBRE DEL 2013

| Proy ATN 2013 | ATN                 |                  |                                 |                             |
|---------------|---------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 4786          | Estacionalidad 2012 | Vtas Reales 2013 | Vtas Proyectadas Abr - Dic 2013 | CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO |

|                         |       |      |      |      |
|-------------------------|-------|------|------|------|
| Ene                     | 6.6%  | 315  | 230  | 137% |
| Feb                     | 6.1%  | 293  | 280  | 105% |
| Mar                     | 7.5%  | 360  | 350  | 103% |
| Abr                     | 9.1%  | 424  | 436  | 97%  |
| May                     | 8.9%  | 491  | 426  | 115% |
| Jun                     | 8.4%  | 298  | 401  | 74%  |
| Jul                     | 9.4%  | 372  | 451  | 82%  |
| Ago                     | 9.0%  | 370  | 431  | 86%  |
| Sep                     | 9.1%  | 524  | 436  | 120% |
| Oct                     | 9.2%  |      | 440  |      |
| Nov                     | 8.9%  |      | 425  |      |
| Dic                     | 10.6% |      | 479  |      |
| TOTAL 2013              |       | 3447 | 4786 | 72%  |
| PENDIENTE POR EJECUCIÓN |       | 1339 |      |      |
| PROM. MENSUAL           |       | 446  |      |      |

*Fuente: Grupo Autonort.*

## ILUSTRACIÓN N° 019

### PROTOTIPO DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO COMERCIAL

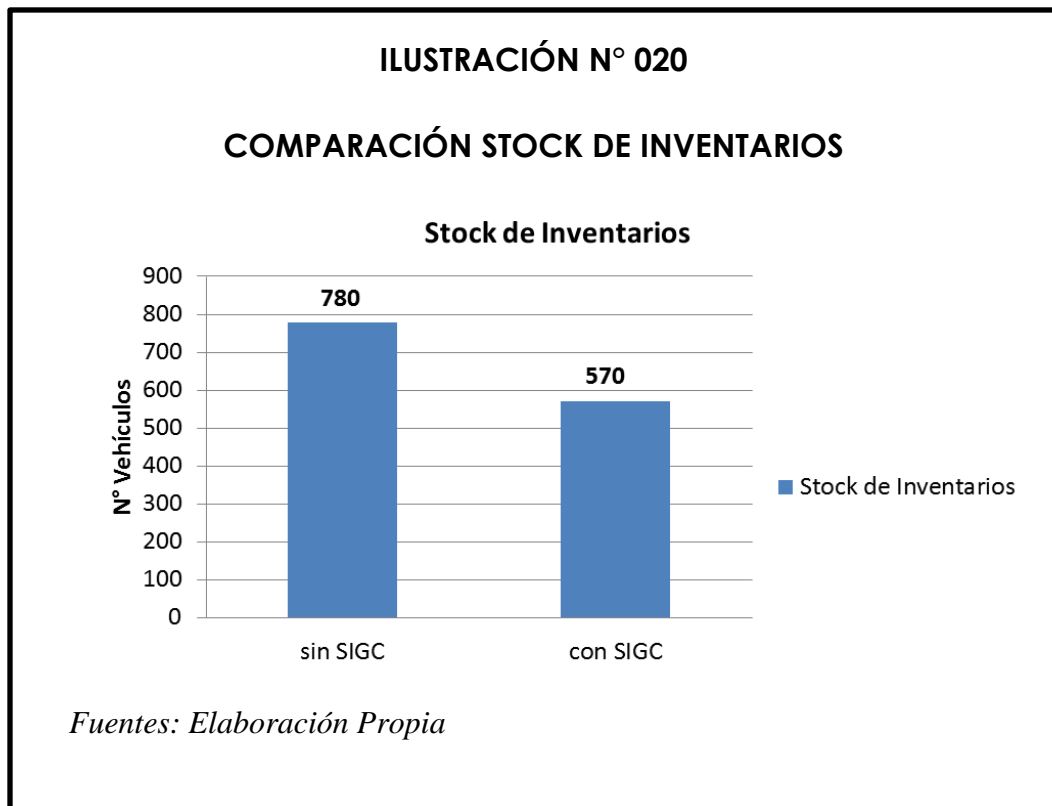
|                        |                        |             |             |             | <b>MKT AUTONORT</b>   |                                 |                              |             |               |
|------------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------|---------------|
|                        |                        | 2010        | 2011        | 2012        | Tasa Crec.<br>Natural | Factor<br>empírico de<br>Ajuste | Tasa de<br>Crec.<br>Ajustada | Proy. 2013  | Participación |
| Toyo/Daih              | L1 (<1.5 Lts)          | 605         | 713         | 1341        | 53%                   | 2                               | 26%                          | 1696        | 35.4%         |
|                        | L2 (>1.5 Lts)          | 127         | 260         | 308         | 62%                   | 9                               | 7%                           | 329         | 6.9%          |
|                        | L3 (SUV)               | 290         | 391         | 631         | 48%                   | 3.56                            | 14%                          | 716         | 15.0%         |
|                        | <b>MKT PASAJEROS</b>   | <b>1022</b> | <b>1364</b> | <b>2280</b> |                       |                                 |                              | <b>2741</b> |               |
| Toyo                   | C1 (Combis)            | 323         | 521         | 509         | 29%                   | 1.12                            | 26%                          | 350         | 7.3%          |
|                        | C2 (Minibus)           | 1           | 4           | 1           | 113%                  | 1                               | 113%                         | 2           | 0.0%          |
|                        | C3 (Pick Up)           | 1117        | 1044        | 1502        | 19%                   | 0.656                           | 28%                          | 1500        | 31.3%         |
|                        | C4 (Panel)             |             | 1           |             | #i DIV/0!             | 0                               | 0%                           | 0           | 0.0%          |
|                        | <b>MKT COMERCIALES</b> | <b>1441</b> | <b>1570</b> | <b>2012</b> |                       |                                 |                              | <b>1852</b> |               |
| Hino                   | O1 (40 pjs, 1 piso)    |             |             | 8           | 0%                    |                                 | #i DIV/0!                    | 30          | 0.6%          |
|                        | <b>MKT BUSES</b>       | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>8</b>    |                       |                                 |                              | <b>30</b>   |               |
| Hino                   | P2 (<7 Tn's)           | 45          | 37          | 48          | 6%                    | 0.1                             | 60%                          | 77          | 1.6%          |
|                        | P3 (7.1 - 11.9 Tn's)   | 49          | 24          | 29          | -15%                  | 9                               | -2%                          | 29          | 0.6%          |
|                        | P4 (> 12 Tn's)         | 83          | 56          | 58          | -14%                  | 8                               | -2%                          | 57          | 1.2%          |
|                        | <b>MKT PESADOS</b>     | <b>177</b>  | <b>117</b>  | <b>135</b>  |                       |                                 |                              | <b>162</b>  |               |
| <b>TOTAL ATN ANUAL</b> |                        | <b>2640</b> | <b>3051</b> | <b>4435</b> |                       |                                 | <b>8%</b>                    | <b>4786</b> |               |

*Fuente: Grupo Autonort.*

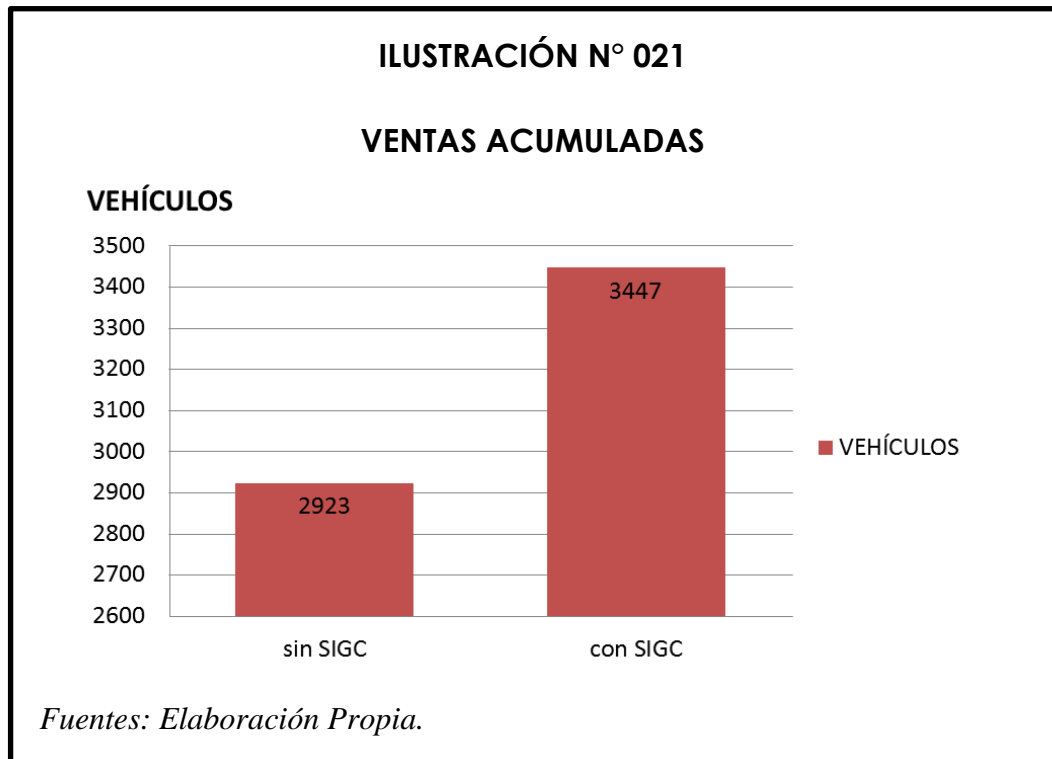
**PASO 3 USAR EL PROTOTIPO:** de acuerdo a lo antes planteado en el Paso 2, se animó a que el Grupo Autonort trabaje con el sistema para determinar qué tan bien cumple el prototipo con sus necesidades para que haga sugerencias cómo mejorar el prototipo.

Así se obtuvo lo siguiente:

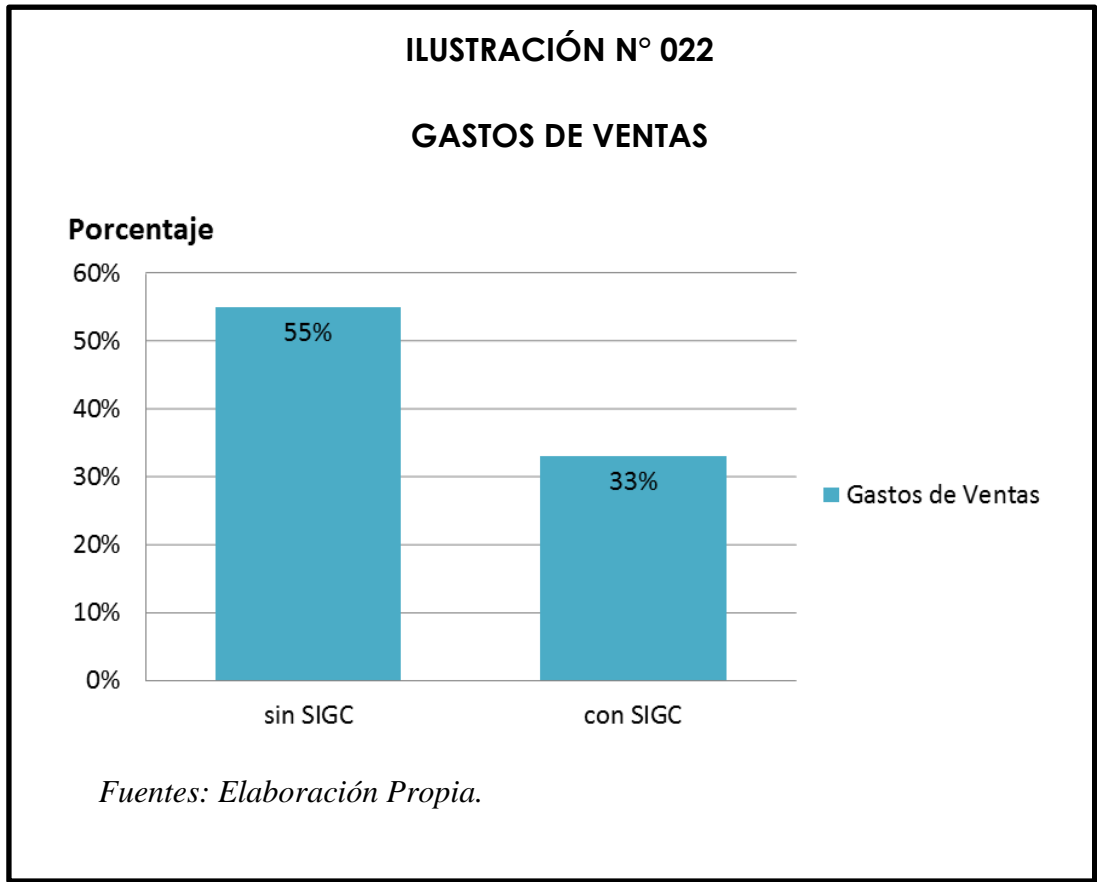
| DETALLE              | SIN EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL   | CON EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL   |
|----------------------|--|--|
| STOCK DE INVENTARIOS | Se disponían de 780 vehículos, 1.5 meses de inventario versus venta, y con más de 120 días en promedio de antigüedad en facturación (Incluso se disponían de vehículos fabricación 2012) | Se mejoró el promedio de inventarios a 570 unidades al mes, que significan un mes de inventario versus la venta, disminuyendo así nuestros días promedio a 45. |



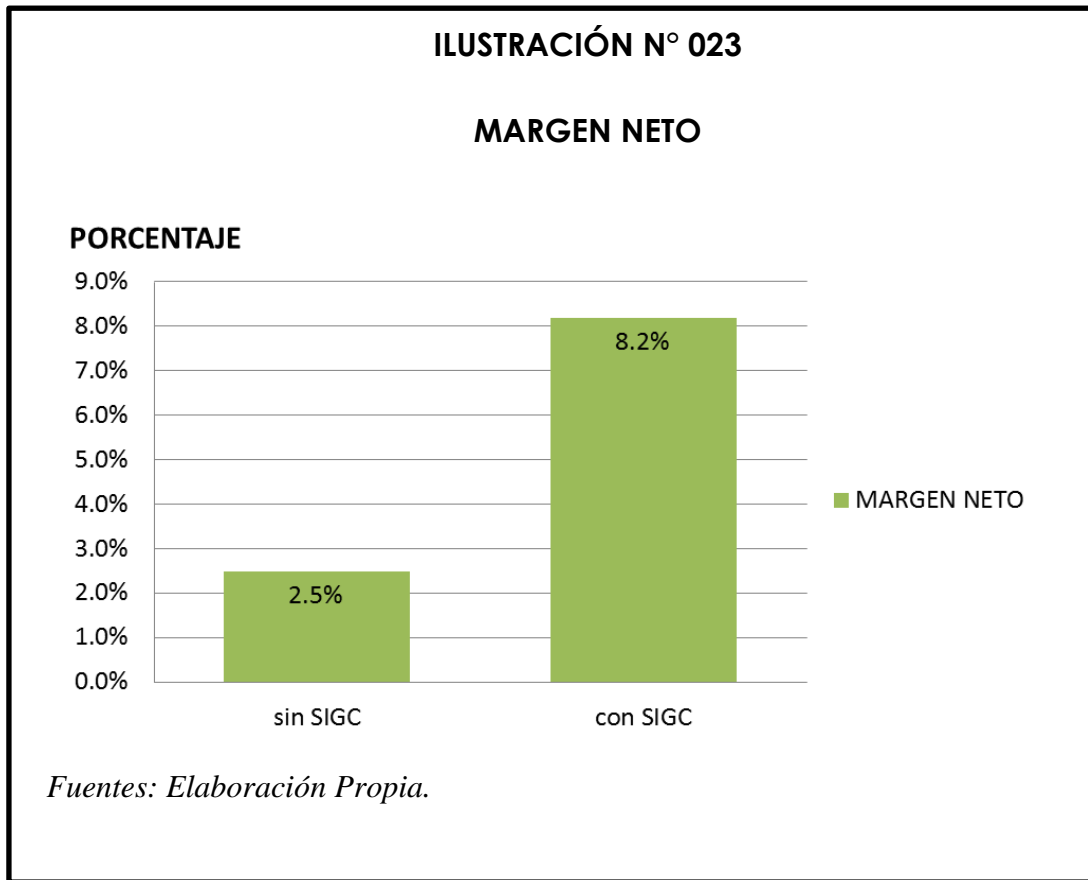
| DETALLE           | SIN EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL           | CON EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIA   |
|-------------------|--|---|
| VENTAS ACUMULADAS | 2,923 vehículos, que significaron un crecimiento respecto al 2012 del 3.1% | 3447 vehículos, evidenciando un crecimiento acumulado de 6.78% (+3.68pp versus el acumulado hacia un mes atrás) respecto al mismo periodo pero del 2012 |



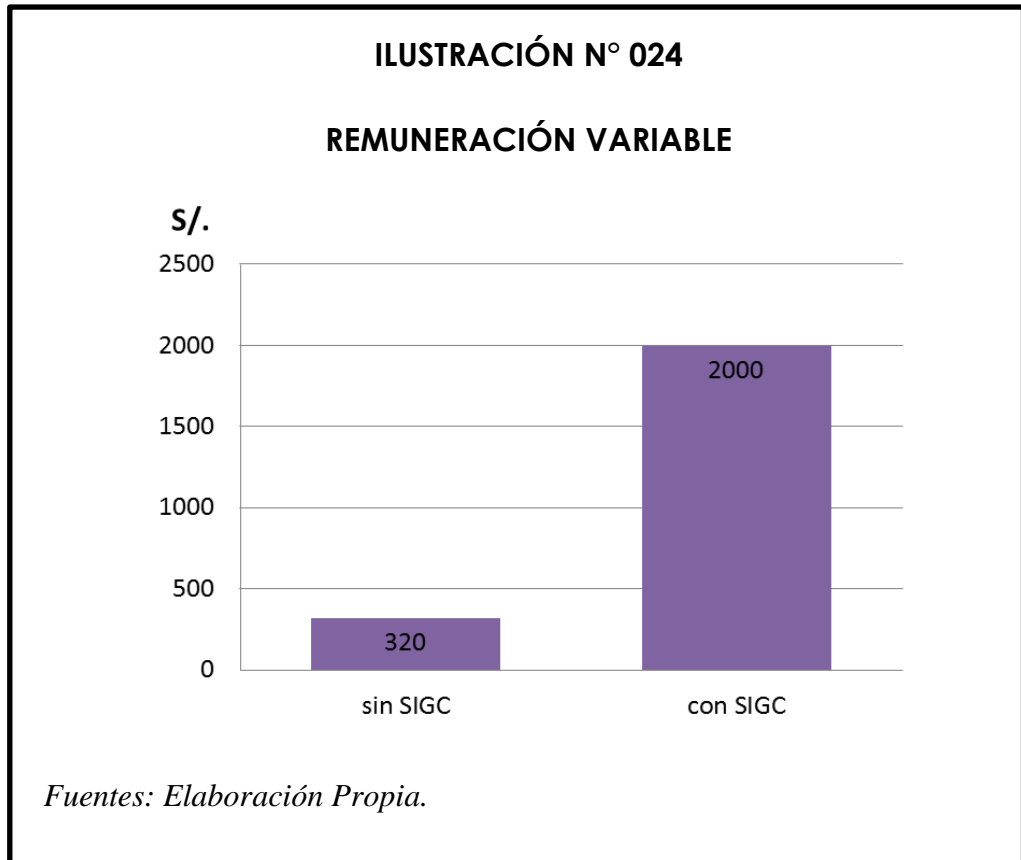
| DETALLE          | SIN EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL   | CON EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL  |
|------------------|--|---|
| GASTOS DE VENTAS | Eran el 55% del margen bruto de la operación comercial, debido a las contrataciones de asesorías externas para resolver casos de INDECOPI y correcciones a la gestión comercial, por mencionar dos ejemplos, además de pagar sobre fletes por desconocimiento de disponibilidad, ubicación y colores de ciertos modelos requeridos por el mercado. | El gasto de ventas se convirtió en el 38% del margen bruto comercial, debido a que los “desperdicios de tiempo y recursos” se minimizaron rotundamente. |



| DETALLE     | SIN EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL                             | CON EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIA  |
|-------------|--|--|
| MARGEN NETO | 2.5%, con una existencia de un decrecimiento versus el mismo periodo del año anterior (3.2%) | A Septiembre ha obtenido un crecimiento al 8.2% del margen neto, el mismo que debe mantenerse a lo largo del IV trimestre del año, esto por el buen uso del sistema de control de márgenes |



| DETALLE               | SIN EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL                | CON EL PROTOTIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL   |
|-----------------------|---|--|
| REMUNERATIVO VARIABLE | El componente remunerativo variable alcanzable fue de s/ 320 por unidad vendida | Sistema de información de medición de resultados y remuneraciones variables, se ha logrado impulsar un crecimiento de la venta en 42% sobre el periodo acumulado a Agosto, mejorando la remuneración variable del gerente de ventas de S/. 320 a S/. 2,000 (525% de crecimiento), lo que ha originado mejor satisfacción laboral y por ende fidelización del empleado hacia su institución |





### **3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

- De acuerdo al objetivo general, que era incrementar el crecimiento acumulado interanual de 3.1% a 4% de un mes al otro, este objetivo ha sido cumplido debido a que la aplicación de los sistemas de información comerciales han generado a septiembre del presente año un crecimiento de 6.78%, 2.78 puntos porcentuales más de lo esperado.
- La aplicación de los sistemas han mejorado los procesos y los procesos han permitido maximizar los logros de ventas. Según los resultados revisados en el cuadro número 13, el Grupo Autonort conserva su liderazgo absoluto en el mercado norte, con una diferencia de +1064 unidades sobre su más cercano competidor.
- A partir de la implementación de estos sistemas de información, se percibe una mejora en la gestión comercial del gerente, traducida a los siguientes indicadores cualitativos: Mejora en los tiempos de atención al cliente en materia de requerimiento de unidades no ubicadas en el Show room (Ahora se conoce la ubicación y tiempos de espera programados para los traslados), mejora en la respuesta sobre solicitudes de descuentos (Se conocen los márgenes mínimos esperados por la empresa) y la gestión comercial ya no se torna solamente operativa, sino más bien estratégica, en contraste con la teoría de las etapas planteada por Richard Nolan.

## **CONCLUSIONES:**

- Se cumple con el objetivo general y los específicos planteados en el desarrollo del proyecto de implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort - 2013
- La alta dirección del Grupo Autonort se manifiesta satisfecha por el trabajo realizado, por ser de alto análisis, compromiso, inteligencia y de gran impacto para su gestión corporativa de largo plazo, de acuerdo a su visión institucional
- La innovación es esencial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort, debido a que el sector automotriz es dinámico, manifiesta criterios heterogéneos de acuerdo a las necesidades de comodidad y confort últimamente demandados por los “nuevos clientes”, y es por ello que los sistemas de información implementados permitirán tener un mayor conocimiento de lo que demanda el mercado.

## **RECOMENDACIONES:**

- El éxito de que los resultados sean sostenibles en el largo plazo, dependerá de cuan capacitados estén los Gerentes de Ventas como operativos y el Gerente Comercial como estratega y administrador de los procesos, es por ello que sugiero a la Gerencia de recursos humanos del Grupo Autonort, monitorear constantemente el buen desempeño del uso de estos sistemas implantados a partir de Septiembre 2013

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AAP. (09 de julio de 2013). [http://www.aap.org.pe/servicios\\_estadisticas.php](http://www.aap.org.pe/servicios_estadisticas.php). Recuperado el 09 de septiembre de 2013, de Asociación Automotriz del Perú: <http://www.aap.org.pe>
- Alvear , T., & Ronda, C. (2005). *Sistemas de información para el Control de Gestión. Un apoyo a la gestión empresarial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- ARAPER. (09 de septiembre de 2013). <http://araper.pe/ckfinder/userfiles/images/araper/imagen/grafico/2012/diciembre/1.png>. Recuperado el 09 de septiembre de 2013, de <http://araper.pe>
- AUTONORT. (2013). *Indicadores de Crecimiento AUTONORT*. Trujillo.
- Bueno, E. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*. Madrid: Pirámide S.A.
- Espinoza Fuentes, F. (2011). *Sistemas De Información Para La Gestión De La Empresa*. Recuperado el 09 de Setiembre de 2013, de [http://campuscurico.otalca.cl/~fespinos/21-Sistemas\\_informaciOn.pdf](http://campuscurico.otalca.cl/~fespinos/21-Sistemas_informaciOn.pdf): <http://campuscurico.otalca.cl>
- Kaplan, & Norton, D. (1996). *Using the Balance Scorecard as a Strategic management System*. Harvard Bussiness Review.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2002). *Sistemas de Información Gerencial: Organización y Tecnología de la Empresa*. Prentice Hall.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. XII Edición Pearson
- Nolan, R. (1970). *Teoria de las etapas como impacto en el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática*.
- Quispe , D. (2011). *Gestión de la información para la toma de decisiones: empresa Soroban S.A. (2009)* . Lima: Universidad NAcional Mayor de San Marcos.

# **ANEXOS**

## ANEXO 001

### VENTA TOTAL DE VEHÍCULOS NUEVOS

#### CIFRAS DEFINITIVAS DEL 2010 AL 2012 Y ACUMULADAS A AGOSTO 2013 Y TASAS DE CRECIMIENTO INTERANUALES

| <b>TOTAL PERÚ</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |               |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
|                   | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b>  |
| <b>2010</b>       | 7209       | 8063       | 9885       | 9782       | 10067      | 9695       | 10247      | 10253      | 10355      | 10093      | 14153      | 10998      | <b>120800</b> |
| <b>2011</b>       | 9557       | 10832      | 12444      | 10893      | 12302      | 11868      | 11671      | 13799      | 14144      | 14226      | 14312      | 13989      | <b>150037</b> |
| <b>2012</b>       | 13454      | 13813      | 17078      | 15089      | 16560      | 15478      | 16301      | 15926      | 15688      | 16180      | 18558      | 16636      | <b>190761</b> |
| <b>2013</b>       | 15468      | 15728      | 17670      | 19234      | 18630      | 16313      | 16765      | 16111      |            |            |            |            | <b>135919</b> |

| <b>TASAS DE CRECIMIENTO PAÍS</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                  | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>11/10</b>                     | 33%        | 34%        | 26%        | 11%        | 22%        | 22%        | 14%        | 35%        | 37%        | 41%        | 1%         | 27%        | 24%          |
| <b>12/11</b>                     | 41%        | 28%        | 37%        | 39%        | 35%        | 30%        | 40%        | 15%        | 11%        | 14%        | 30%        | 19%        | 27%          |
| <b>13/12</b>                     | 15%        | 14%        | 3%         | 27%        | 13%        | 5%         | 3%         | 1%         |            |            |            |            |              |

*Fuente: ARAPER 2013*

*Elaboración Propia.*

**ANEXO 002**

**TASAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE INFLUENCIA DEL GRUPO AUTONORT**

| <b>Ancash, Cajamarca, Trujillo, Piura, Tumbes y San Martín</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|  | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>2010</b>  | 413        | 506        | 663        | 682        | 647        | 694        | 806        | 714        | 791        | 685        | 847        | 827        | <b>8275</b>  |
| <b>2011</b>  | 787        | 882        | 927        | 722        | 958        | 894        | 844        | 1100       | 1163       | 1166       | 1186       | 1096       | <b>11725</b> |
| <b>2012</b>  | 1046       | 1090       | 1281       | 1310       | 1233       | 1470       | 1423       | 1370       | 1420       | 1509       | 1546       | 1529       | <b>16227</b> |
| <b>2013</b>  | 1550       | 1587       | 1583       | 1843       | 2304       | 1423       | 1624       | 1424       |            |            |            |            | <b>13338</b> |

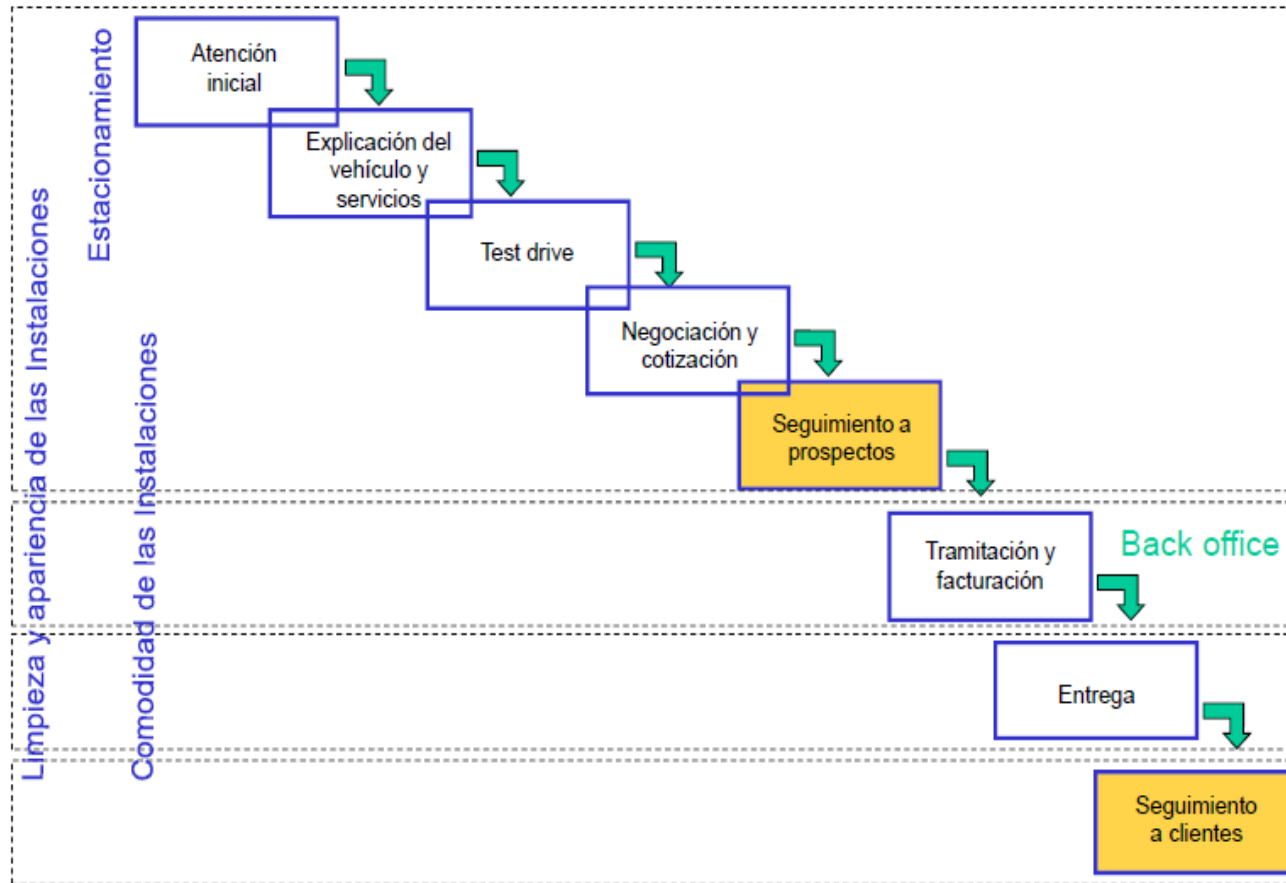
| <b>TASAS DE CRECIMIENTO ZONA AUTONORT</b> |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|---|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|   |              | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>ZONA ATN</b>                           | <b>11/10</b> | 91%        | 74%        | 40%        | 6%         | 48%        | 29%        | 5%         | 54%        | 47%        | 70%        | 40%        | 33%        | 42%          |
|   | <b>12/11</b> | 33%        | 24%        | 38%        | 81%        | 29%        | 64%        | 69%        | 25%        | 22%        | 29%        | 30%        | 40%        | 38%          |
|   | <b>13/12</b> | 48%        | 46%        | 24%        | 41%        | 87%        | -3%        | 14%        | 4%         |            |            |            |            | <b>30.5%</b> |

*Fuente: AUTONORT 2013*

*Elaboración propia*

## ANEXO 003

### PROCESO GENERAL DE VENTAS



Fuente: GRUPO AUTONORT-TOYOTA

**ANEXO 004**

**TASAS DE CRECIMIENTO DE VENTAS EN EL MERCADO DE INFLUENCIA DEL GRUPO AUTONORT HASTA AGOSTO 2013**

| <b>GA: Ancash, Cajamarca, Trujillo, Piura, Tumbes y San Martín</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|  | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>2010</b>  | 91         | 144        | 239        | 249        | 232        | 219        | 280        | 236        | 228        | 193        | 262        | 267        | <b>2640</b>  |
| <b>2011</b>  | 186        | 269        | 265        | 138        | 208        | 199        | 205        | 226        | 298        | 335        | 411        | 311        | <b>3051</b>  |
| <b>2012</b>  | 210        | 281        | 393        | 399        | 389        | 418        | 372        | 373        | 393        | 344        | 394        | 469        | <b>4435</b>  |
| <b>2013</b>  | 315        | 293        | 360        | 424        | 491        | 298        | 372        | 370        |            |            |            |            | <b>2923</b>  |

| <b>TASAS DE CRECIMIENTO AUTONORT</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                      | <b>ene</b> | <b>feb</b> | <b>mar</b> | <b>abr</b> | <b>may</b> | <b>jun</b> | <b>jul</b> | <b>ago</b> | <b>sep</b> | <b>oct</b> | <b>nov</b> | <b>dic</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>11/10</b>                         | 104%       | 87%        | 11%        | -45%       | -10%       | -9%        | -27%       | -4%        | 31%        | 74%        | 57%        | 16%        | 16%          |
| <b>12/11</b>                         | 13%        | 4%         | 48%        | 189%       | 87%        | 110%       | 81%        | 65%        | 32%        | 3%         | -4%        | 51%        | 45%          |
| <b>13/12</b>                         | 50%        | 4%         | -8%        | 6%         | 26%        | -29%       | 0%         | -1%        |            |            |            |            |              |

*Fuente: AUTONORT 2013*

*Elaboración propia*



## ANEXO 005

### RESUMEN DE REPORTE DE VENTAS DE SUCURSALES DEL GRUPO AUTONORT

| CONDICION ITEM | MARCA    | COD TDP | SERIE  | MODELO                     | COLOR                | AÑO FABRICACION | AÑO MODELO | SUCURSAL DE LA VENTA | VENDEDOR        | FECHA DE RESERVA | N° DIAS RESERVA |
|----------------|----------|---------|--------|----------------------------|----------------------|-----------------|------------|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 281695 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | BLANCO               | 2013            | 2013       | TUMBES               | EDGAR MERINNO   | 27/10/2013       | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 282199 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | TURQUESA OSCURO MICA | 2013            | 2013       | TALARA               | EDGAR MERINNO   | 16/09/2013       | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 286089 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | PLATA METALICO       | 2013            | 2013       | LIBRE                | EDGAR MERINNO   | 00/01/1900       | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1011    | 283057 | HILUX 4x2 C/D TD M/T UP    | BLANCO               | 2013            | 2013       | PIURA                | JOHNNY LINDAO   |                  | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 281685 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | BLANCO               | 2013            | 2013       | CHICLAYO             | JOHNNY LINDAO   | 12/08/2013       | 71              |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 286149 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | GRIS OSCURO METALICO | 2013            | 2013       | LIBRE                | LIBRE           | 27/10/2013       | 0               |
| ASIGNADO       | HINO     | 921     | 275309 | FC 9JISA                   | BLANCO               | 2013            | 2013       | TUMBES               | VICTOR PEREZ    | 27/10/2013       | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1016    | 286019 | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | PLATA METALICO       | 2013            | 2013       | LIBRE                | VICTOR PEREZ    | 27/10/2013       | 0               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 1017    | 288298 | HILUX 4x4 C/D TD M/T SRV   | BLANCO               | 2013            | 2013       | TUMBES               | JOHNNY LINDAO   | 15/10/2013       | 2               |
| ASIGNADO       | TOYOTA   | 720     | 293407 | YARIS XLI 1.3 M/T          | GRIS OSCURO METALICO | 2013            | 2013       | CAX                  | VICTOR DAVILA   | 15/10/2013       | 0               |
| CONSEGUIR      | TOYOTA   | 938     |        | YARIS XLI 1.3 M/T          | ROJO                 | 2013            | 2013       | TUMBES               | MILAGROS CELI   | 13/08/2013       | 79              |
| CONSEGUIR      | TOYOTA   | 1057    |        | AVANZA 1.5 MT              | PLATA METALICO       | 2013            | 2013       | TUMBES               | ROGER AGUACONDO | 26/10/2013       |                 |
| CONSEGUIR      | DAIHATSU | 1002    |        | TERIOS 4X2 M/T LONG FAMILY | PLATA METALICO       | 2013            | 2013       | TUMBES               | JOHNNY LINDAO   | 10/10/2013       |                 |
| CONSEGUIR      | TOYOTA   | 1016    |        | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | TURQUESA OSCURO MICA | 2013            | 2013       | TUMBES               | OFICINA         | 08/05/2013       | 103             |

***Fuente: AUTONORT 2013***

***Elaboración propia.***

## ANEXO 006

### REPORTE DE STOCK AL CIERRE DE MES- AGOSTO 2013

| RESUMEN DE STOCK POR SUCURSAL 30/08 |                            |                        |           |           |           |           |          |           |           |             |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------------|
| COD. TDR                            | Modelo                     | COLOR                  | TRUJILLI  | CAJAMAÍ   | TARAPG    | CHIMBO    | HUARI    | TALARA    | TUMBE     | Total gener |
| 349                                 | HIACE COMMUTER HIGH ROOF L | BLANCO                 |           | 3         |           |           |          |           |           | 3           |
| 363                                 | HIACE COMMUTER DIESEL      | PLATA METALICO         |           | 1         |           |           |          |           |           | 1           |
| 365                                 | HIACE COMMUTER SUPER LONG  | PLATA METALICO         |           |           |           |           |          | 1         |           | 1           |
|                                     |                            | VERDE OSCURO METALICO  |           | 3         |           |           |          |           |           | 3           |
| 479                                 | COROLLA GLI 1.6 M/T ADV    | BEIGE METALICO         |           | 1         |           | 1         |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   | 1         | 1         |           | 1         |          |           |           | 3           |
|                                     |                            | ROJO MICA METALICO     | 2         |           | 1         |           |          |           |           | 3           |
| 720                                 | YARIS XLI 1.3 M/T          | AZUL CLARO METALICO    | 1         | 1         |           | 2         |          |           |           | 4           |
|                                     |                            | AZUL GRISACEO METALICO |           | 1         | 1         |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           | 1         |           |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           | 3         |           |           | 1        |           |           | 4           |
|                                     |                            | TURQUESA METALICO      |           | 1         | 1         |           |          |           |           | 2           |
| 733                                 | YARIS XLI-P 1.3 M/T ( GLP) | GRIS OSCURO METALICO   |           |           | 1         | 1         |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           |           |           | 3         |          |           |           | 3           |
|                                     |                            | TURQUESA METALICO      |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
| 736                                 | YARIS XLI 1.3 M/T FULL     | GRIS OSCURO METALICO   | 1         |           | 1         |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
| 738                                 | YARIS XLI 1.3 A/T          | ROJO MICA METALICO     | 1         |           |           |           |          |           |           | 1           |
| 740                                 | YARIS XLI 1.3 M/T LIMITED  | AZUL GRISACEO METALICO |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | AZUL METALICO          | 1         | 1         |           |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           |           | 1         |           |          | 1         |           | 2           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           |           | 2         |           |          |           |           | 2           |
| 941                                 | URBAN CRUISER 1.3 M/T      | GRIS OSCURO METALICO   |           |           |           |           |          |           | 1         | 1           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           | 1         |           | 1         |          |           |           | 2           |
| 1006                                | TERIOS CITY 4X2 MT         | DORADO METALICO        |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
| 1010                                | HILUX 4x2 C/D TD M/T       | BLANCO                 |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | BLANCO                 |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | DORADO METALICO        |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           |           |           | 3         |          |           |           | 3           |
|                                     |                            | ROJO                   |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | TURQUESA OSCURO MICA   |           |           | 1         |           | 1        |           |           | 2           |
| 1011                                | HILUX 4x2 C/D TD M/T UP    | BLANCO                 |           |           |           |           |          | 1         | 1         | 2           |
|                                     |                            | DORADO METALICO        |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           |           | 2         |           |          |           |           | 2           |
| 1012                                | HILUX 4X4 C/S TD M/T       | BLANCO                 | 1         | 1         | 1         |           |          |           |           | 3           |
| 1016                                | HILUX 4x4 C/D M/T 3.0 UP   | BLANCO                 |           | 1         | 1         |           |          | 1         | 1         | 4           |
|                                     |                            | DORADO METALICO        |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   | 1         | 4         | 1         |           |          |           | 1         | 7           |
|                                     |                            | NEGRO METALICO         | 1         | 4         | 1         | 2         |          |           |           | 8           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         |           |           | 1         |           | 1        | 2         | 2         | 6           |
|                                     |                            | ROJO                   |           |           |           |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | TURQUESA OSCURO MICA   |           | 2         |           | 2         |          |           |           | 4           |
| 1017                                | HILUX 4x4 C/D TD M/T SRV   | BLANCO                 | 2         | 3         | 6         | 1         |          | 8         | 3         | 23          |
|                                     |                            | DORADO METALICO        | 1         | 1         |           |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   | 2         | 3         |           | 4         |          |           |           | 9           |
|                                     |                            | NEGRO METALICO         |           |           | 1         |           | 1        | 1         |           | 3           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         | 2         | 4         |           | 2         |          |           | 1         | 9           |
|                                     |                            | ROJO                   | 2         |           |           |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | TURQUESA OSCURO MICA   | 1         |           |           |           | 1        |           |           | 2           |
| 1022                                | RAV4 2.0 4X2 MT            | BEIGE OSCURO MICA      | 1         | 1         |           | 1         |          |           | 1         | 4           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | NEGRO METALICO         | 1         |           |           |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         | 2         |           |           |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | ROJO MICA METALICO     |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
| 1023                                | RAV4 2.0 4X2 CVT           | GRIS OSCURO METALICO   | 1         |           |           |           |          |           |           | 1           |
| 1034                                | RAV4 2.5 4X2 MT            | BEIGE OSCURO MICA      |           |           |           | 1         |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | BLANCO PERLA           | 1         |           |           |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | GRIS OSCURO METALICO   | 1         | 1         |           |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | PLATA METALICO         | 1         |           | 1         |           |          |           |           | 2           |
|                                     |                            | ROJO MICA METALICO     |           |           | 1         |           |          |           |           | 1           |
| 1035                                | RAV4 2.5 4X2 AT            | ROJO MICA METALICO     |           | 1         |           |           |          |           |           | 1           |
| 1051                                | 86 GT-S MT                 | NEGRO METALICO         | 1         |           |           |           |          |           |           | 1           |
| 1058                                | AVANZA 1.5 AT              | PLATA METALICO         |           | 1         |           |           |          |           |           | 1           |
|                                     |                            | TURQUESA OSCURO MICA   |           |           |           |           |          | 1         |           | 1           |
| 1036                                | RAV4 2.5 4X4 MT            | ROJO MICA METALICO     |           | 1         |           |           |          |           |           | 1           |
| <b>Total general</b>                |                            |                        | <b>29</b> | <b>46</b> | <b>33</b> | <b>29</b> | <b>5</b> | <b>17</b> | <b>11</b> | <b>170</b>  |

***Fuente: AUTONORT 2013***

***Elaboración propia***

## ANEXO 007

### CUADRO DE IMPLEMENTACIÓN DE METAS POR SEDE Y POR MODELO

**META AUTONORT Y TDP, SEPTIEMBRE 2013**

**Fecha de publicación: 01/09/13**

| MARCA  | COD TDP | MODELO/VERSION                | META INTERNA AUTONORT |          |          |          |          |          | TOTALES  |
|--------|---------|-------------------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|        |         |                               | TRU                   | CAX      | CHIM     | TPT      | TAL      | TUM      |          |
| TOYOTA | C-720   | YARIS XLi 1.3 M/T             |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-738   | YARIS XLi 1.3 A/T             |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-733   | YARIS XLI-P 1.3 M/T (GLP)     |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-734   | YARIS XLI-V 1.3 M/T (GNV)     |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-736   | YARIS XLi 1.3 M/T FULL        |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-735   | YARIS XLi 1.3 A/T FULL        |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-740   | YARIS XLi 1.3 M/T LIMITED     |                       |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-748   | YARIS XLi 1.3 M/T NEW LIMITED |                       |          |          |          |          |          | 0        |
|        |         | <b>Total YARIS</b>            | <b>0</b>              | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

|        |        |                             |          |          |          |          |          |          |          |
|--------|--------|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| TOYOTA | C-495  | AURIS M/T                   |          |          |          |          |          |          | 0        |
|        |        | <b>Total AURIS</b>          | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| TOYOTA | C-469  | COROLLA XLi 1.6 M/T         |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-470  | COROLLA XLi 1.6 A/T         |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-475  | COROLLA XLi 1.6 M/T ADV     |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-476  | COROLLA XLi 1.6 A/T ADV     |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-477  | COROLLA GLi 1.6 M/T ADV     |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-478  | COROLLA GLi 1.6 A/T ADV     |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-479  | COROLLA GLi 1.6 M/T NEW ADV |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-480  | COROLLA GLi 1.6 M/T NEW ADV |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-473  | COROLLA GLi 1.8 M/T         |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-474  | COROLLA GLi 1.8 A/T         |          |          |          |          |          |          | 0        |
|        |        | <b>Total COROLLA</b>        | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| TOYOTA | C-553  | AVENSIS 2.0 A/T             |          |          |          |          |          |          | 0        |
|        |        | <b>Total AVENSIS</b>        | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| TOYOTA | C-854  | CAMRY 2.5L A/T              |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-855  | CAMRY 3.5L A/T              |          |          |          |          |          |          | 0        |
|        |        | <b>Total CAMRY</b>          | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| TOYOTA | C-1050 | 86 GT M/T                   |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-1051 | 86 GT - S M/T               |          |          |          |          |          |          | 0        |
| TOYOTA | C-1052 | 86 GT - S A/T               |          |          |          |          |          |          | 0        |
|        |        | <b>Total 86</b>             | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

*Fuente: Elaboración Propia*

## ANEXO 008

### FORMATOS DE AVANCE SEMANAL (MODELO AGOSTO)

|   |                                       | YARIS       | COROLLA    | OTROS     | AVANZA      | FORTUNER    | 4RUNNER     | LC PRADO    | RAV4        | URBAN CRUSIER   | TERIOS          | HIACE       | HILUX       | TOTAL           |
|---|---------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>GESTIÓN SEMANA 4</b>                                 | <b>META AUTONORT AGOSTO</b>           | 166         | 19         | 6         | 9           | 5           | 2           | 5           | 23          | 16              | 0               | 38          | 222         | <b>511</b>      |
|   | Venta                                 | 0           | 0          | 0         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0               | 0               | 0           | 0           | <b>0</b>        |
|   | Pendiente                             | 166         | 19         | 6         | 9           | 5           | 2           | 5           | 23          | 16              | 0               | 38          | 222         | <b>511</b>      |
|   | Cumplimiento                          | 0%          | 0%         | 0%        | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%              | #jDIV/0!        | 0%          | 0%          | 0%              |
| <b>Anulado</b>  |                                       | 0           | 0          | 0         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0               | 0               | 0           | 0           | <b>0</b>        |
| <b>Venta</b>  |                                       | 0           | 0          | 0         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0               | 0               | 0           | 0           | <b>0</b>        |
| <b>Avance?</b>  |                                       | #jDIV/0!    | #jDIV/0!   | #jDIV/0!  | #jDIV/0!    | #jDIV/0!    | #jDIV/0!    | #jDIV/0!    | #####       | #jDIV/0!        | #jDIV/0!        | #jDIV/0!    | #####       | <b>#jDIV/0!</b> |
| <b>RESULTADO SEM. 3 Y META SEM. 4</b>                   | Meta cierre semana 4                  |             |            |           |             |             |             |             |             |                 |                 |             |             |                 |
|   | Pendiente semana 4                    | 0           | 0          | 0         |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0               | 0               | 0           | 0           | <b>0</b>        |
| <b>CUMPLIMIENTO MES</b>                                 |                                       |             |            |           |             |             |             |             |             |                 |                 |             |             |                 |
| <b>ELEMENTOS DE SOPORTE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS</b> | Anticipos con VIN                     | 55          | 4          | 0         |             | 2           | 0           | 2           | 15          | 6               | 3               | 9           | 78          | <b>174</b>      |
|   | Cobertura Anticipos con VIN/Pendiente | <b>33%</b>  | <b>21%</b> | <b>0%</b> |             | <b>40%</b>  | <b>0%</b>   | <b>40%</b>  | <b>65%</b>  | <b>38%</b>      | <b>#jDIV/0!</b> | <b>24%</b>  | <b>35%</b>  | <b>34%</b>      |
|   | Reservas sin VIN                      | 50          | 3          | 0         |             | 29          | 3           | 0           | 26          | 1               | 3               | 20          | 257         | <b>392</b>      |
|   | Stock Inicial                         | 26          | 24         | 1         |             | 0           | 2           | 6           | 10          | 12              | 6               | 18          | 8           | <b>113</b>      |
|   | Asignación                            | 134         | 0          | 0         |             | 5           | 0           | 0           | 11          | 2               | 0               | 25          | 215         | <b>392</b>      |
|   | Venta anulada Marzo                   | 16          | 0          | 0         |             | 0           | 1           | 1           | 2           | 4               | 0               | 1           | 26          | <b>51</b>       |
|   | <b>TOTAL STOCK ABRIL 2013</b>         | <b>176</b>  | <b>24</b>  | <b>1</b>  |             | <b>5</b>    | <b>3</b>    | <b>7</b>    | <b>23</b>   | <b>18</b>       | <b>6</b>        | <b>44</b>   | <b>249</b>  | <b>556</b>      |
| <b>Cobertura Stock/Meta</b>                             | <b>106%</b>                           | <b>126%</b> | <b>17%</b> |           | <b>100%</b> | <b>150%</b> | <b>140%</b> | <b>100%</b> | <b>113%</b> | <b>#jDIV/0!</b> | <b>116%</b>     | <b>112%</b> | <b>109%</b> |                 |

*Fuente: Elaboración Propia*

