Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Gestión de compromisos en el área de repuestos en una empresa concesionaria automotriz de Lima

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios

AUTOR

Cristian Maurizio SEGOVIA OLAZÁBAL

ASESOR

Jorge José ESPONDA VÉLIZ

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Segovia, C. (2022). *Gestión de compromisos en el área de repuestos en una empresa concesionaria automotriz de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Cristian Maurizio Segovia Olazábal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72704600
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3186-4867
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge José Esponda Véliz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07673952
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7841-0291
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Víctor Esteban Beltrán Saravia
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07638075
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Roger Orlando Luján Ruiz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06696566
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Willy Hugo Calsina Miramira
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09512630
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	William Jaime León Velásquez
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	15945420
Datos de investigación	
Línea de investigación	C.0.4.6 Gestión
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Sucursal principal de la Empresa Limautos Automotriz del Perú S.A.C. País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Surquillo Calle: Av. República de Panamá 4679 Latitud: -12.11088 Longitud: -77.01834
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2019
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL Nº02-UPG-FII-2022

SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

En la ciudad de Lima, del día veinte del mes de enero del dos mil veintidós, siendo las quince horas, de forma virtual se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"GESTIÓN DE COMPROMISOS EN EL ÁREA DE REPUESTOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ DE LIMA",** para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **APROBADO** con la calificación de **QUINCE (15) BUENA.**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, al **Bach. SEGOVIA OLAZÁBAL CRISTIAN MAURIZIO.**

En señal de conformidad, siendo las **16:38** horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Mg. BELTRÁN SARAVIA VICTOR ESTEBAN
Presidente

Dr. LUJÁN RUIZ ROGER ORLANDO
Miembro

Mg. CALSINA MIRAMIRA WILLY HUGO
Miembro

Mg. LEÓN VELÁSQUEZ WILLIAM JAIME
Miembro

Mg. ESPONDA VÉLIZ JORGE JOSE
Asesor

Dedicado a mis padres y novia,
quienes siempre me guían para
enfrentar los más grandes retos.

INDICE

LISTA DE CUADROS 4
LISTA DE FIGURAS 6
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN 7
1.1 Situación Problemática 7
1.2 Formulación del problema 12
1.2.1 Problema central 12
1.2.2 Problemas específicos 13
1.3 Justificación de la investigación 13
1.4 Objetivos 13
1.4.1 Objetivo general 13
1.4.2 Objetivos específicos 14
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO 15
2.1 ESTADO DEL ARTE 15
2.1.1 Caso Repsol 17
2.1.2 Caso Divemotor 18
2.2 Bases teóricas 19
2.2.1 Compromisos 19
2.2.2 Gestión de compromisos 20
2.2.3 Variables generacionales 22
2.2.4 Motivación y estado de ánimo 25
2.2.5 Liderazgo 26
2.2.6 Equipos de alto desempeño 28
2.2.7 Comunicación efectiva y asertiva 30
2.2.7.1 Técnicas para la asertividad: 31
2.2.8 Reuniones efectivas 33
2.2.8.1 El valor de las reuniones 34
2.2.9 Asana 36
2.3 Glosario 37
CAPITULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES 38
3.1 Hipótesis central 38
3.2 Hipótesis específicas 38
3.3 Identificación de variables 38

3.4 Operacionalización de variables 39
3.5 Matriz de consistencia 40
CAPITULO 4: METODOLOGÍA 41
4.1 Tipo y diseño de investigación 41
4.2 Unidad de análisis 42
4.3 Población de estudio 42
4.4 Técnicas de recolección de datos 42
CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 43
5.1 Análisis situacional 43
5.2 Preparaciones para la implementación de gestión de compromisos en el área de repuestos 47
5.2.1 Planificación de implementación de GdC 47
5.2.1.1 Metas de GdC para ventas 48
5.2.1.2 Metas de GdC para planeamiento - compras 52
5.2.2 Definición de proceso de seguimiento de compromisos 55
5.2.3 Capacitación inicial para implementación de GdC 58
5.2.3.1 Dinámica ganar-ganar 59
5.2.3.2 Dinámica Torre de Spaguetti 60
5.2.3.3 Dinámica Square Jump 61
5.3 Implementación de gestión de compromisos en el área de repuestos 63
5.3.1 Implementación de gestión de compromisos para ventas 63
5.3.2 Implementación de gestión de compromisos para compras 93
5.4 Evaluación de gestión de compromisos en el área de repuestos ..116
5.4.1 Resultados de gestión de compromisos para ventas 116
5.4.2 Resultados de gestión de compromisos para compras 119
5.5 Prueba de hipótesis 121
5.5.1 Prueba de hipótesis para la primera hipótesis específica 121
5.5.2 Prueba de hipótesis para la segunda hipótesis específica 126
5.5.3 Prueba de hipótesis para la hipótesis general 130
CONCLUSIONES 137
RECOMENDACIONES 139
BIBLIOGRAFÍA 140
ANEXOS 148

Anexo 1: Árbol de problemas 148
Anexo 2: Árbol de objetivos 149
Anexo 3: Histórico de ventas por mostrador 2018 150
Anexo 4: Metas de ventas por mostrador 2019 151
Anexo 5: histórico de clientes por mostrador 2018 152
Anexo 6: histórico de cotizaciones por mostrador 2018 152
Anexo 7: histórico de compras reposición y volumen 2018 152
Anexo 8: Análisis de regresión en Excel 2016 de la primera hipótesis específica 153
Anexo 9: Análisis de regresión en Excel 2016 de la segunda hipótesis específica 154
Anexo 10: Análisis de regresión en Excel 2016 de hipótesis general basado en el Margen Bruto General 155
Anexo 11: Análisis de regresión en Excel 2016 de hipótesis general basado en el Margen Bruto de Mostrador 156

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de variables 39
Cuadro 2: Matriz de consistencia..... 40
Cuadro 3: Metas propuestas para ventas mostrador 2019 49
Cuadro 4: Metas generales de clientes prospectados 2019 50
Cuadro 5: Metas mensuales de clientes prospectados 2019..... 50
Cuadro 6: Metas mensuales de cotizaciones 2019..... 52
Cuadro 7: Metas de cumplimiento de GdC 2019 52
Cuadro 8: Metas de compras reposición y volumen 2019 54
Cuadro 9: Metas de cumplimiento de GdC 2019 54
Cuadro 10: Compromisos Ventas Primera Semana Marzo 2019 64
Cuadro 11: Compromisos Ventas Segunda Semana Marzo 2019..... 65
Cuadro 12: Compromisos Ventas Tercera Semana Marzo 2019..... 66
Cuadro 13: Compromisos Ventas Cuarta Semana Marzo 2019 68
Cuadro 14: Compromisos Ventas Marzo 2019 70
Cuadro 15: Compromisos Ventas Abril 2019..... 71
Cuadro 16: Compromisos Ventas Mayo 2019 76
Cuadro 17: Compromisos Ventas Junio 2019 80
Cuadro 18: Compromisos Ventas Julio 2019..... 84
Cuadro 19: Compromisos Ventas Agosto 2019..... 89
Cuadro 20: Compromisos Compras Marzo 2019..... 94
Cuadro 21: Compromisos Compras Abril 2019 97
Cuadro 22: Compromisos Compras Mayo 2019..... 101
Cuadro 23: Compromisos Compras Junio 2019 105
Cuadro 24: Compromisos Compras Julio 2019 109
Cuadro 25: Compromisos Compras Agosto 2019..... 113
Cuadro 26: Resultados ventas mostrador 2019..... 117
Cuadro 27: Cumplimiento de metas – clientes prospectados mostrador 2019 118
Cuadro 28: Clientes atendidos - mostrador repuestos 2019..... 118
Cuadro 29: Cotizaciones realizadas - mostrador repuestos 2019 119
Cuadro 30: Resultados GdC - mostrador repuestos 2019..... 119
Cuadro 31: Inventario repuestos 2019..... 120

Cuadro 32: Compras por volumen y reposición 2019 120
Cuadro 33: Resultados GdC - planeamiento repuestos 2019..... 121
Cuadro 34: Datos de indicadores de variables para hipótesis específicas 122
Cuadro 35: Estadísticas de la regresión para la primera hipótesis específica 123
Cuadro 36: Estadísticas de la regresión para la segunda hipótesis específica 127
Cuadro 37: Margen bruto por unidad de negocio de repuestos 130
Cuadro 38: Datos de indicadores de variables para hipótesis general basado en Margen Bruto General 131
Cuadro 39: Estadísticas de la regresión para la hipótesis general basado en Margen Bruto General 131
Cuadro 40: Datos de indicadores de variables para hipótesis general basado en Margen Bruto Mostrador 134
Cuadro 41: Estadísticas de la regresión para la hipótesis general basado en Margen Bruto Mostrador 134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Producción del sector comercio 2017 - 2019 8
Figura 2: Venta e inmatriculación de vehículos livianos 2019 9
Figura 3: Estadística de importación de suministros 2019 11
Figura 4: Actividades principales de Repsol 17
Figura 5: Características de los compromisos 21
Figura 6: Expectativas de la generación Y 24
Figura 7: Fuentes de motivación de los trabajadores 26
Figura 8: 4 dimensiones de los rasgos de los lideres 27
Figura 9: Características de grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de alto desempeño 29
Figura 10: Valor de las reuniones efectivas 35
Figura 11: Recomendaciones para lograr reuniones efectivas 36
Figura 12: Histórico de ventas por sucursal 2018 44
Figura 13: Ventas vs Metas 2018 45
Figura 14: Histórico de porcentajes de compras por reposición y volumen 2018 47
Figura 15: Histórico clientes atendidos 2018 49
Figura 16: Histórico de cotizaciones 2018 51
Figura 17: Proceso de GdC – Reuniones semanales 58
Figura 18: Plantilla de seguimiento de GdC 58
Figura 19: Diagrama esquemático del Juego del Ultimátum 60
Figura 20: Día de capacitación y jornada deportiva 2018 63
Figura 21: Evolución de cumplimiento de metas rptos 2019 117

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

El sector automotriz se encuentra conformado por la venta de vehículos, maquinarias, carrozados, combustibles, suministros y servicios técnico. Armando Negri[1] (2019) sostiene que "El sector de transporte representa más del 12% del PBI nacional, genera más de 1 millón de puestos de trabajo, cerca de 350,000 formales directos e indirectos y alrededor de 700,000 adicionales (taxistas, mototaxistas, talleres, etc). Los aportes del sector al Estado peruano a través de la carga tributaria llegan a más de S/ 15,000 millones, lo que equivale a más del 14% de los ingresos tributarios en el país.

Consiste en un sector muy influyente en la economía peruana como lo indica INEI en el Boletín Estadístico 24 del 2019 donde menciona que uno de los factores que apoyó al crecimiento del comercio al por menor en 3.09% en octubre fueron las ventas de combustibles y lubricantes que evolucionó con el parque automotor, el cual tuvo un incremento de 5.17% en el comercio automotriz impulsado por la mayor comercialización de SUV, pickup automóviles y camiones. Igualmente, en el Boletín 02 del 2020 menciona que el comercio al por menor creció en 3.14% en gran parte gracias a la mayor venta de combustibles y lubricantes para vehículos automotores, y que el comercio automotriz aumentó en 4.62% por la mayor comercialización de vehículos livianos y pesados, lo que acarrea un mayor consumo de

[1] Presidente de la Asociación Automotriz del Perú - AAP

autopartes, accesorios, neumáticos, entre otros, sin embargo, los servicios de mantenimiento y reparación sufrieron una contracción.

En el siguiente cuadro se observa la evolución del sector comercio y la influencia del sector automotriz:

Figura 1: Producción del sector comercio 2017 - 2019



Fuente: INEI (2020)

Evolución del parque automotor

Según Ellioth Tarazona[2] (2019), el Perú en el 2019 tenía un parque automotor de 2'981,000 unidades sin contar motos y cuatrimotos, con un índice de motorización de 10.7, cuando Chile, Argentina y México están entre 3 y 3.3 personas por vehículo, pero con una edad promedio de 13.6 años por vehículo. Los efectos de esta situación son sobrecostos, alto consumo de combustible, mayor contaminación, baja seguridad y mayor tiempo de viaje. Indica que a partir del 2014 hubo un descenso en la importación de vehículos, y el 2018, mediante el Decreto Supremo 095-2018-EF que implementó una variación considerable en el ISC vehicular, las importaciones solo llegaron a 165,802 vehículos. Además, indica que la congestión es debida a la falta de infraestructura vial, que genera pérdidas de S/10,000 millones

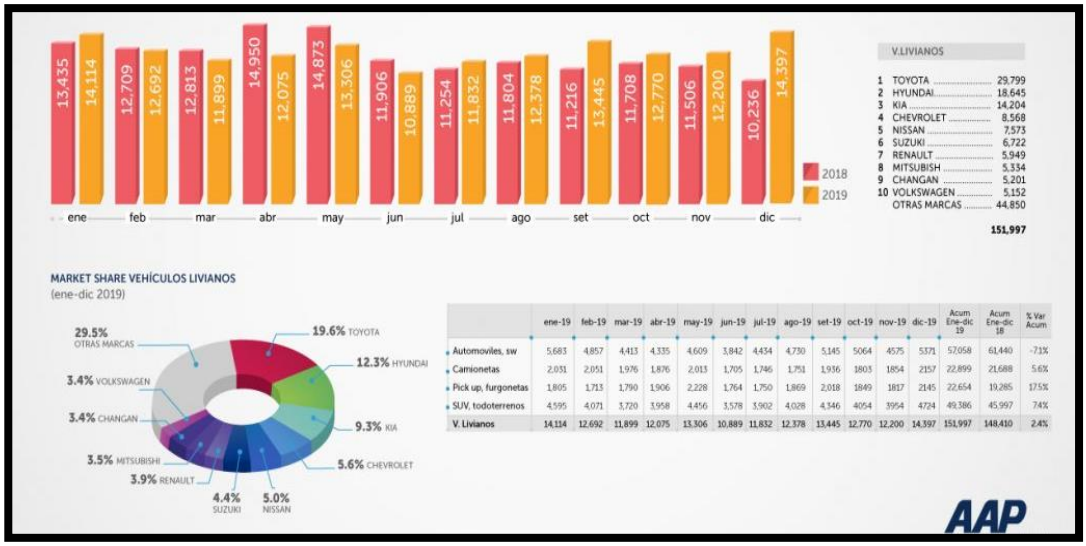
[2] Gerente Legal de la AAP

por sobre combustión, y el ingreso de vehículos usados y siniestrados principalmente por Ceticos y Zofratacna.

En junio del 2019, el MEF publicó un decreto supremo donde modificó el ISC grabando con 10% a vehículos con mayor cilindrada de 1500 cc, a vehículos con más de 1400 cc pero menores o iguales a 1500 cc con 7.5% y al resto con 5%. Igualmente elevó del 30% al 40% el ISC en vehículos usados incentivando la renovación del parque automotor. Según Alberto Morisaki (2020), el resultado final del 2019 fue que el sector automotor creció un 2.4% siendo el mejor desempeño dentro de los países de la Alianza del Pacífico superando a Colombia, México y Chile[3], no solo gracias al ISC, sino a diversos indicadores como el empleo, ingresos, confianza y financiamiento vehicular.

En general, la importación de vehículos livianos se incrementó en 5.9% y se dio un crecimiento de 2.4% en las ventas e inmatriculación de unidades nuevas según el cuadro siguiente:

Figura 2: Venta e inmatriculación de vehículos livianos 2019



Fuente: AAP (2020)

[3] Estos países en el 2019 sufrieron diferentes escenarios perjudiciales para su desempeño como la desaceleración económica mundial, la renegociación del NAFTA, las protestas en Chile y Colombia; sin embargo, en unidades, el parque automotor y su crecimiento en dichos países es mayor que el peruano.

Expectativas del sector automotriz

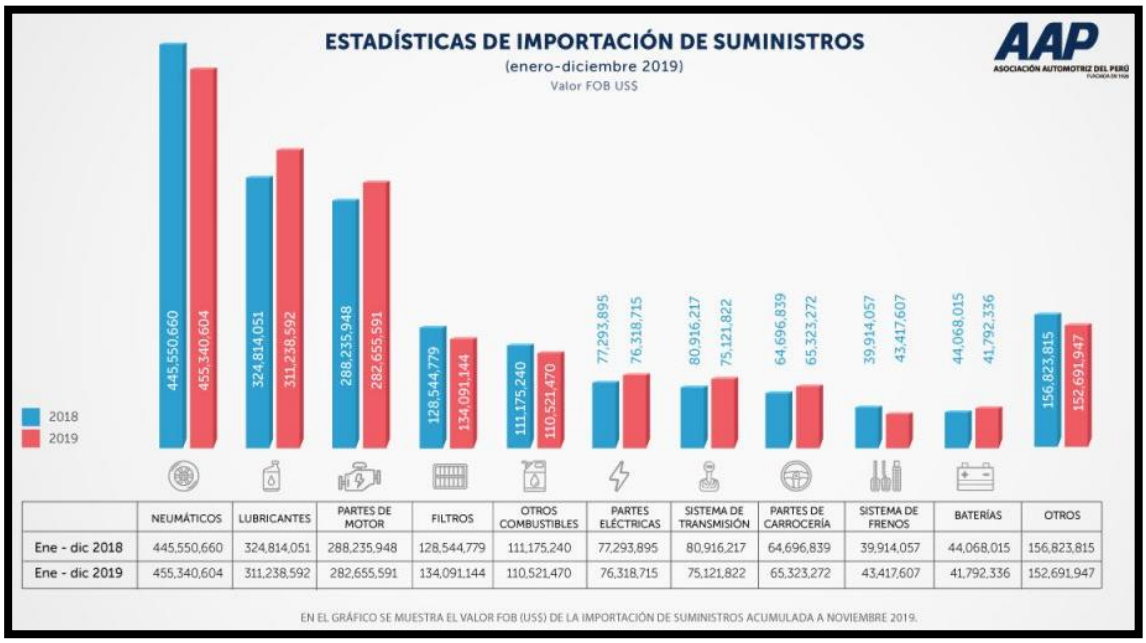
Un estudio de la BBVA Research (2015) sobre el estado del sector automotriz durante el 2015 y las predicciones para el 2016 mostró que los principales factores del estancamiento del sector los cuales son el bajo dinamismo de las actividades no extractivas, el bajo financiamiento vehicular por un menor crecimiento económico, la baja penetración de préstamos vehiculares, problemas con la tributación para renovación de vehículos en corto plazo, entre otros.

El alza del tipo de cambio y la variación en el precio de la importación de vehículos durante los últimos años ha sido fundamental para las ventas. Los analistas de BBVA Research indican que para dinamizar el sector deben enfocarse en la clase media creciente; por el otro lado, debe venir acompañado de una mejora en la infraestructura vial, ya que con la cantidad actual de vehículos en la capital muchas vías ya se encuentran saturadas lo que ocasiona un menor interés de la clase media por un vehículo.

Análisis del área de repuestos y suministros del sector automotriz

Uno de las áreas del sector automotriz que genera gran cantidad de ingresos es el área de postventa, puesto que los vehículos deben pasar de forma regular sus revisiones en caso los dueños deseen mantener el valor de sus activos. La AAP brinda el resultado de la importación de suministros de los años 2018 y 2019 donde se muestra una caída del 2.3% en general. Se observa una reducción de importaciones de neumáticos y filtros, a la vez un crecimiento en lubricantes y partes de motor.

Figura 3: Estadística de importación de suministros 2019



	NEUMÁTICOS	LUBRICANTES	PARTES DE MOTOR	FILTROS	OTROS COMBUSTIBLES	PARTES ELÉCTRICAS	SISTEMA DE TRANSMISIÓN	PARTES DE CARROCERÍA	SISTEMA DE FRENOS	BATERÍAS	OTROS
Ene - dic 2018	445,550,660	324,814,051	288,235,948	128,544,779	111,175,240	77,293,895	80,916,217	64,696,839	39,914,057	44,068,015	156,823,815
Ene - dic 2019	455,340,604	311,238,592	282,655,591	134,091,144	110,521,470	76,318,715	75,121,822	65,323,272	43,417,607	41,792,336	152,691,947

Fuente: AAP (2020)

Además, el sector se ve afectado por la continua alza de precios de las fábricas, lo cual es un factor externo que no podemos controlar ya que depende de factores internacionales como el precio de los commodities, barreras comerciales y nuevos aranceles, expectativas y riesgo del mercado chino entre otros.

Desde el punto de vista de la oferta, existe una gran cantidad de distribuidores oficiales, empresas comercializadoras de repuestos, talleres, lubricentros, entre otros que eleva la competencia en nuestro país, generando una continua lucha para obtener una mayor participación del mercado en la línea que poseen. Por el lado de la demanda, las empresas buscan reducir costos, optimizando sus procesos de compra, elevando sus estándares de calidad, motivando licitaciones con precios congelados, solicitando contratos de mantenimiento que incluyan mejores beneficios y mayores responsabilidades por parte del proveedor, entre otros lo cual afecta directamente la rentabilidad de la empresa automotriz.

Todo lo antes mencionado conlleva a la búsqueda de redefinir los planes estratégicos de las empresas del sector señalado y gestionar

correctamente sus recursos en base al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en búsqueda de permanecer en un mercado altamente competitivo con clientes exigentes que valoran primordialmente el servicio brindado por cada concesionario.

Lamentablemente, los dealers[4] poseen un esquema organizacional de gerencia comercial, postventa y administrativa; lo que limita un área de calidad o gestión que se encargue de definir correctamente los objetivos y realizar el seguimiento, por lo que dichas empresas requieren un sistema de gestión simple y efectivo que logre impulsar los esfuerzos realizados por cada área. La implementación de un sistema de calidad liderado por las áreas operativas puede incurrir en reducir el tiempo efectivo en que las áreas se dedican al tema comercial, el cual es la prioridad en estas organizaciones.

Cabe señalar que en Lima, una empresa concesionaria automotriz implementó Gestión de Compromisos como una herramienta alternativa para realizar el seguimiento a diferentes compromisos generados entre los colaboradores y los mandos medios, sin embargo, no hay un sustento documentario que permita acreditar los resultados del proyecto, por lo que se presenta la interrogante de si la implementación de Gestión de Compromisos (Gpc) genera efecto alguno en los resultados financieros de estas empresas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema central

¿Qué relación existe entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?

[4] El esquema comercial del sector automotriz se basa en un enfoque importador y concesionario (dealer), donde estos últimos son quienes poseen contacto directo con los clientes finales, por lo que su organización está enfocada en la atención al cliente.

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?

- ¿Qué relación existe entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?

1.3 Justificación de la investigación

Esta investigación busca determinar la relación que pueda existir entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de Gestión de Compromisos en una empresa concesionaria automotriz de Lima, así como sentar las bases para la implementación de GdC en el sector automotriz en el área de repuestos ya que ésta engloba planeamiento, compras, almacenamiento, distribución y ventas por mostrador y taller de repuestos donde el cumplimiento de tiempos de atención, manejo correcto de costos y gestión de inventarios influye en el margen bruto del área. Adicionalmente al abastecer a taller de las piezas e insumos, en esta área es fundamental mantener al equipo enfocado en el cumplimiento de los objetivos por lo que un sistema de gestión simple y preciso como GdC puede incrementar la eficiencia del área respecto a los recursos financieros y humanos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima

- Determinar la relación que existe entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE

Existen diferentes autores que se enfocan en incrementar la rentabilidad de las empresas a través de distintas técnicas como las siguientes:

Sandra Alvarado (2004) sostiene que, para mejorar la calidad de servicio en una empresa automotriz, todos los miembros deben conocer sobre el tema, estar capacitados en detección de causas y calidad. A la vez, la gerencia debe encontrarse comprometida en el proceso y training, así como tener mapeado los procesos e indicadores. Gracias a esto, se puede obtener reducción de gastos por tiempo y costos, mejor uso de recursos e información, incremento del tiempo productivo y reducción en entrenamiento. (p. 112-113).

Según Diario Gestión (2015), el informe de Deloitte "Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo" muestra que, a nivel mundial, el 87% de los líderes de recursos humanos y de negocio considera la falta de compromiso como el principal problema de las compañías, y que en Perú la mayor brecha se concentra en la importancia que le dan las organizaciones a “cultura y engagement”.

José Carpio (2014) sostiene que la región se encuentra desarrollando los inicios de la gestión por resultados, pero con diferencias en el sector público según si usan un esquema básico por el modelo burocrático o llevan más a fondo la metodología. Menciona que el gobierno subnacional de la provincia de Talara se encuentra en una

etapa intermedia de la implementación de GpRD[5], por lo propone una serie de pasos para impulsar esta metodología que permitirá el mejoramiento organizacional e institucional brindando mayor valor público a los pobladores. (p. 160-166).

Luz Ramos y Rosario Albitres (2010) sostienen que el estado peruano, en conjunto, se encuentra en una etapa incipiente en la implementación de gestión para resultados, enfocándose en mejorar la eficiencia y calidad del gasto público. Sin embargo, existen deficiencias en planificación, programación y capacidad de conducción, que deriva en incumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos. Adicionalmente, los colaboradores no han sido capacitados en GpR por lo que no se obtienen los resultados requeridos. Concluyen que se debe dar especial atención al programa, reforzar las instituciones, capacitar al personal, difundir los objetivos y metas, priorizar las metas físicas y fomentar las experiencias obtenidas. (p. 219-223).

Carlos Álvarez (1999) sostiene que la administración por objetivos en el sistema administrativo de una empresa constructora del Área Metropolitana de Monterrey es generadora del incremento de la eficiencia en el sector constructor siempre que se tomen las acciones correctivas en los sectores con oportunidades de mejora detectadas. (p. 131-133).

Enrique Maldonado (1971) sostiene que los gerentes deben buscar el equilibrio entre los objetivos de la empresa y los colaboradores. Deben estar orientados y motivados, para lo que la administración por objetivos ayuda a que el colaborador participe activamente en la generación de objetivos y resultados. Define que un compromiso real no se alcanza cuando los objetivos son impuestos, puesto que la aceptación pasiva genera resistencia; mientras que un objetivo previamente coordinado tiene un significado motivacional. Esta

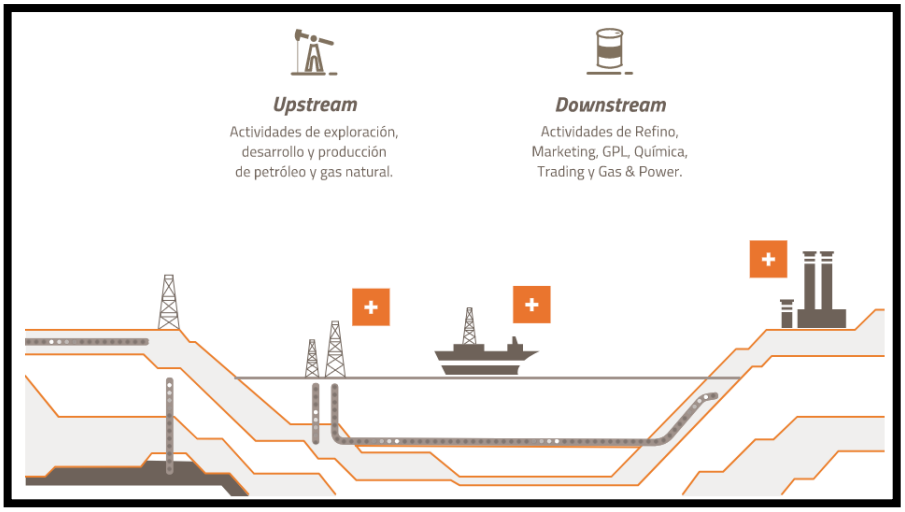
[5] Gestión para Resultados en el Desarrollo

diferencia apoya a responder ante problemas y conflictos, incrementando la confianza, seguridad, y comunicación. La administración por objetivos se centra en la comunicación, influencia, toma de decisiones descentralizada y coordinada, metas altas pero alcanzables y motivación en alto nivel. (p.116- 121).

2.1.1 Caso Repsol

Repsol es una compañía mundial reconocida por su participación en el sector del petróleo y gas. Desarrollan upstream, downstream y comercialización en 90 países brindando más de 25,000 puestos de trabajo. Poseen tres regiones clave, Norteamérica, Latinoamérica y Sudeste Asiático.

Figura 4: Actividades principales de Repsol



Fuente: Página oficial Repsol (2016).

Respecto al manejo de personal, es una empresa que busca formar a su personal y brindarle estabilidad y desarrollo dentro de su empresa a través del People Review donde analizan al colaborador, potencial fortalezas y desarrollan áreas de mejora.

Cuentan con dos modelos de gestión para reconocer el desempeño laboral de sus equipos:

- Gestión de compromisos, donde buscan la cohesión entre los objetivos y los valores de Repsol entre los trabajadores. Las jefaturas revisan el desempeño en base a la responsabilidad, reconocimiento y desarrollo de los colaboradores respecto a los objetivos del equipo e individuales.

- Gestión del Desempeño y Desarrollo donde se revisa el impacto individual respecto a los objetivos en pro del desarrollo del talento basado en funciones, responsabilidades, habilidades propias del colaborador.

Estas metodologías han generado un gran impacto en la empresa, reduciendo la tasa de rotación, mejorando el clima laboral e incrementando la satisfacción del colaborador respecto a la empresa donde labora.

2.1.2 Caso Divemotor

Divemotor, organización conformada por Diveimport y Divecenter, es el distribuidor oficial de las marcas Mercedes-Benz, Jeep, Dodge, Ram y Freightliner en Perú. Posee más de 2 décadas de experiencia en el sector y se dedica a la venta de vehículos livianos y pesados, así como brinda servicio postventa. Fue la segunda mejor empresa para trabajar del sector automotriz según la encuesta realizada por Merco Talento 2017 por debajo de Ferreyros.

En el año 2016 implementó la gestión de compromisos como metodología para enfocar los esfuerzos de todas las áreas en búsqueda de un objetivo común que es mejorar la rentabilidad de la empresa en un periodo de recesión provocada por el retroceso de las inversiones mineras y de construcción.

En el área de postventa – repuestos, las gerencias definieron correctamente las metas y los pasos para llegar a los objetivos en un plazo de 2 años, implementando mejoras en temas de

prospección de clientes, seguimientos de cotizaciones, reducción de tiempos ociosos, mejoras en procesos internos administrativos, entre otros. Entre los primeros resultados de la gerencia de postventa - repuestos se lograron incrementar en 42% la penetración de la empresa en los clientes prospecto, clientes que inicialmente en conjunto se tenía una penetración de 4%, se desarrolló un centro de codificación para repuestos de taller o mostrador, reduciendo en 34% los tiempos de espera de los talleres para las propuestas económicas hacia los clientes, además que se redujo personal codificador y se impulsó la visita hacia los clientes, entre otros puntos.

Por otro lado, la comunicación entre colaboradores y mandos medios mejoró notablemente, gracias a las reuniones de todos los lunes donde se indicaban las metas para la semana, el avance respecto al mes, se revisaban los compromisos pendientes y se negociaban nuevos compromisos de manera horizontal donde todo el personal estaba incluido, desde practicantes hasta y gerencias.

A la fecha, se siguen desarrollando estrategias para conseguir elevar la rentabilidad de la empresa, apoyados en la nueva mentalidad de los colaboradores donde los compromisos generados se deben cumplir para el beneficio de toda el área y de cada uno del equipo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Compromisos

Una definición básica de compromisos es la brindada por la RAE[6] donde indica que es una obligación contraída, una palabra dada,

[6] Real Académica Española

una dificultad hasta una promesa. Sin embargo, desde el punto de vista gerencial este término posee un significado más profundo.

Donald Sull (2003) define compromisos como “una acción tomada en el presente que enlaza una organización a un curso futuro de acción. No todas las decisiones gerenciales son compromisos puesto que solo una acción se vuelve un compromiso si restringe las futuras opciones de una empresa en una forma que sería difícil de revertir.

Además, sostiene que los compromisos son poderosos debido a que en mediano plazo pueden facilitar la resolución de problemas dentro de las operaciones y organizaciones. Indica que los gerentes deben ser especialistas en generar, honrar y rehacer compromisos. Internamente, los compromisos brindan a los empleados un sentido de enfoque y ayuda a priorizar y coordinar acciones.

Jim Dougherty (2012) sostiene que “si deseas un compromiso emocional con tu equipo necesitas realizar un compromiso con ellos también, sin que sea solicitado y sin una expectativa de reciprocidad. Esto se puede desarrollar estratégicamente, sin embargo, no se puede forzar o engañar debido a que conlleva al error y rechazo por lo que se busca la cohesión con las personas que trabajas.” Desde otro punto de vista, los compromisos generan inflexibilidad si son propuestos para largos periodos, por lo que, si el entorno varía, la empresa puede verse atrapada en objetivos desfasados que desembocan en pérdida de adaptabilidad, operatividad y competitividad.

2.2.2 Gestión de compromisos

Sull (2009) sostiene que las jerarquías, sistemas donde la información sube y las órdenes bajan, no son apropiadas para trabajos donde se requiere cooperación entre varios equipos con diferentes funciones. Tradicionalmente se gestionaba mediante

procesos, estandarizaciones y toma de decisiones que derivó en un enfoque TQM[7] y sus variaciones, que conllevó a un problema formulado por Mary Benner y Michael Tushman como a mayor nivel de estandarización de procesos, menor nivel de innovación.

En respuesta a estos nuevos paradigmas, se desarrolla el concepto de gestión de compromisos, donde se observa a la organización como una red de compromisos superpuestos que motivan a las personas a realizar las cosas bien. La ventaja de este enfoque es que sirve para situaciones que no se pueden estandarizar como estrategias emergentes, innovación, crisis, caos, etc. y engloba a toda la cadena de suministros. Para generar estos compromisos se debe tener en cuenta 5 características:

Figura 5: Características de los compromisos



Fuente: D. Sull (2009)

Existe una gran cantidad de empresas que se enfocan en establecer estos compromisos, como General Electric, Goldsman Sachs, InBev. Este enfoque les ayudó a construir una cultura donde las personas están predispuestas a comprometerse con la organización y su progreso en el compromiso es conocido por toda la empresa, desde la alta dirección hasta los colaboradores.

El enfoque de la gestión de compromisos no es excluyente con otros enfoques, sino debe complementarse para alcanzar mejores resultados como, por ejemplo, se pueden usar los compromisos para orientar al personal a alcanzar los objetivos y el enfoque de procesos para optimizar los procesos productivos.

[7] Total Quality Management

Goldsmith (2008) sostiene que para incrementar el compromiso de una empresa los líderes deben generar respeto y confianza de tal forma que los colaboradores se sientan enlazados con los resultados de la organización. Esto implica comunicación abierta y efectiva, transparencia y verdad, igualdad, coaching, empowerment y reconocimiento de logros. Este trato motiva a generar entusiasmo, esfuerzo y colaboración en búsqueda de los objetivos comunes. Adicionalmente recomienda obtener el apoyo de los altos directivos con 3 puntos para generar esta cultura del compromiso:

- Preparar el ambiente para el dialogo sobre los puntos que se desea abordar.
- Expresar mediante números los beneficios por mantener al personal motivado y comprometido.
- Obtener aliados y ser colaborativos con ellos. Para estos gerentes se debe mostrar resultados financieros a corto plazo sobre cómo afecta la rentabilidad cuando el personal está involucrado, así obtener apoyo de diferentes gerencias e identificar los puntos más sencillos para solucionarlos rápidamente y obtener mayores aliados.

Sull (2013) sostiene que las empresas deben reforzar los compromisos anteriores que aún generan rentabilidad para la empresa e identificar los compromisos que necesitan actualizarse para reemplazarlos inmediatamente.

2.2.3 Variables generacionales

Stein y Pin (2009) sostienen que actualmente existe una integración entre las diferentes generaciones que conviven en el mismo espacio laboral, impulsando la búsqueda de una compresión entre las expectativas, valores, necesidades y motivaciones de la última generación incorporada en el mercado

laboral, lo cual conllevará al desarrollo de las empresas o su estancamiento debido a que este grupo de personas son las que impulsarán las nuevas ideas, planes y resultados en el corto y mediano plazo. Esta generación Y, o bien conocido como millennials, caracterizados por un pensamiento individualista, pero con enfoque social, con un sentido de compromiso diferente que las generaciones anteriores donde buscan su propia comodidad por sobre los intereses de la empresa donde laboran, poseen como motivación encontrar un lugar donde desempeñarse profesionalmente pero que también sea fuente de satisfacción, dejando a una menor consideración la banda salarial. Otras características son que pertenecen a una generación que creció en pleno apogeo del desarrollo de tecnologías de la comunicación, que se muestran seguros de sí mismos, enérgicos, con una penetración del 91.6% de uso de internet en el rango de 16 a 24 años lo cual incrementó la rapidez de la obtención de la información dejando de lado el uso tradicional de libros y optando por la incursión en el material audiovisual, demostrando una vez más el perfil cortoplacista de sus decisiones. Esta generación no muestra aversión respecto al cambio, por el contrario, han observado transformaciones radicales en los patrones de comportamiento, toma de decisiones y globalización, lo cual los ha preparado para resolver problemas con iniciativa y una actitud retadora, se enfocan en la obtención de resultados y la total independencia en el manejo del proceso interno.

Figura 6: Expectativas de la generación Y



Fuente: Stein y Pin (2009)

Es así que los millennials optan por empresas que brinden acceso a la información, equilibrio entre su vida personal y laboral, remuneración por resultados, empowerment, comunicación fluida con los líderes del área, retos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo, mientras que ellos brindarán un nivel de preparación alto, creatividad e iniciativa que conlleva a resultados de acuerdo a lo exigido por la empresa.

Aste[8] (2017) sostiene que en el Perú la generación Y no llegó completamente a mostrar las características esperadas a nivel mundial, solamente fue desarrollada por las personas del NSE A; sin embargo, un nuevo grupo conocido como generación Z entre los 15 y 21 años serían los que verdaderamente motivarían el cambio generacional. Este grupo que en el país se desarrolló en un periodo de bonanza, como se desarrollaron en otros países la generación Y, posee altas expectativas y son compradores cuidadosos, debido a que la interacción con la sociedad se da netamente por su consumismo. El precio cae al quinto lugar de factor determinante frente a una compra, sin importar si se encuentra en el NSE D o E, y la disponibilidad para la compra, así

[8] Rafael Aste. Politólogo de la Universidad Autónoma de Madrid. Analista Senior de Semana Economica, líder del equipo de Legal y Política.

como el horario de atención o presencia en medios digitales poseen un valor mayor que las generaciones anteriores.

2.2.4 Motivación y estado de ánimo

La motivación siempre ha sido un tema de gran interés dado que permite conocer el por qué los individuos se sienten atraídos para efectuar lo que desean. Así mismo, nos ayuda a revelar aquello que no se quiere realizar, ya sea porque no nos interesa o porque estamos desmotivados. Por tanto, el concepto de motivación debe entenderse no como un mecanismo de interrupciones constantes, sino como un flujo permanente de la conducta que puede ser encauzado de muchísimas formas (Birch, 1974, citado por Petri y Govern, 2006).

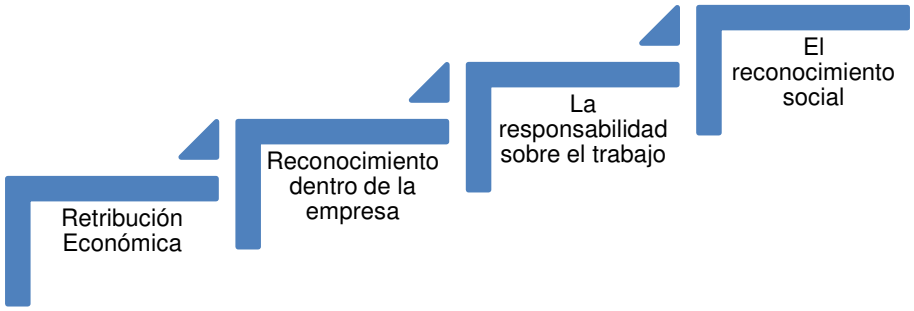
En el proceso de desempeño en el trabajo intervienen además de las habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo, etc. Desde esta perspectiva, Campbell y Pritchard (1976, citado por Peiró, 2007) han señalado que la acción dirigida a objetivos relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes, o el estilo de procesar la información; otros de tipo motor como las destrezas; y otros de carácter motivacional, como la voluntad, el interés o el valor.

Para Newstrom (2011), la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

Figura 7: Fuentes de motivación de los trabajadores



Fuente: Newstrom (2011)

2.2.5 Liderazgo

Viato (2014) en el artículo, Poderosa Herramienta disponible en la revista D, refiere que liderazgo es un método que consiste en guiar, acompañar y entrenar a una persona o a un grupo, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas. El inicio de este instrumento estuvo relacionado en el ámbito deportivo y debido a los buenos resultados obtenidos, se difundió en el sector empresarial.

Al inicio los métodos se aplicaron a empresarios, ejecutivos y gerentes de recursos humanos, con el paso de los años se popularizó y se extendió hacia otros niveles de la organización y se adaptó como modelo para mejorar el desempeño individual de los colaboradores y equipos de trabajo. En este proceso el líder interviene como un entrenador, encargado de su seguidor, con el fin de que mejore en el rendimiento de sus funciones centrándolo en la consecución de objetivos.

“El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una

planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” Koontz, Harold, Weihrich Heinz. (2004).

Diferentes autores hacen hincapié en el concepto de Inteligencia Emocional, consistente en un conjunto de habilidades para reconocer, comprender y usar la información emocional sobre uno mismo y los otros, con el fin de guiar a un rendimiento eficaz o superior (Goleman, 2002).

A partir de resultados de investigaciones sobre Inteligencia Emocional y su relación estrecha con el liderazgo, Goleman y otros autores, impulsan la teoría en la que se establece que los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones (las propias y las de los otros), en una dirección positiva, de forma que movilizan lo mejor de cada persona. La clave del liderazgo se asienta en las competencias de inteligencia emocional, es decir, en el modo en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás.

Los principales rasgos que se han identificado en los líderes, podrían agruparse en cuatro dimensiones:

Figura 8: 4 dimensiones de los rasgos de los lideres



Fuente: Petrides, K.V. & Furnham, A. (2003)

2.2.6 Equipos de alto desempeño

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, y a que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000)

En este sentido, Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede ex tenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación.

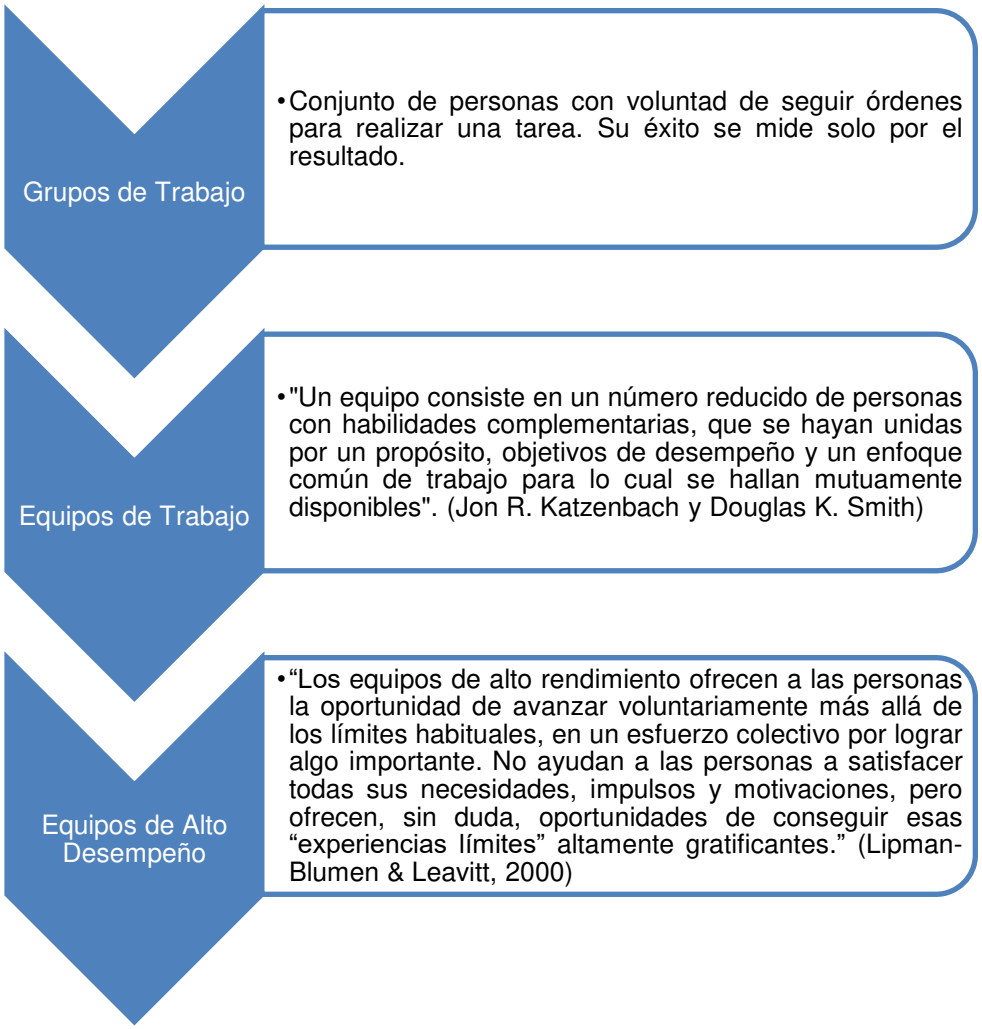
Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.” (Lipman- Blumen & Leavitt, H, 2000)

Harvard Business Essentials (2004) hace referencia a la diferencia del grupo de trabajo tradicional, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Por Equipos de Alto Desempeño se entiende un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que comprometidos con un propósito común establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (Gross, 2009)

En el siguiente gráfico, se puede apreciar las características que permiten diferenciar entre grupo, equipo de trabajo (normal) y equipo de alto desempeño:

Figura 9: Características de grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de alto desempeño



Fuente: UNIR. (2015).

2.2.7 Comunicación efectiva y asertiva

La comunicación es el medio de expresión más importante con que cuenta el ser humano, se transmiten opiniones, emociones, actitudes, etc., no es solo un medio con el que se demuestra agrado frente a situaciones, sino también se demuestran desacuerdos para hacer valer las opiniones de las personas, es decir la comunicación encierra un todo. “Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (Adler, 2005).

Por su parte, Naranjo Pereira María (2008); En el artículo “Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas” aborda la comunicación asertiva, asumiéndola como una habilidad social que puede desarrollarse con el fin de mejorar la relación consigo mismo y con los otros. La autora define como una autoafirmación personal, en donde se hace presente la habilidad para expresar sentimientos de forma apropiada. De igual forma, enumera las características que definen a una persona asertiva, entre las que se cuentan: firmeza, control emocional, conducta respetuosa por sí mismo y por los otros.

Riso (2007), describe la conducta asertiva como aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

2.2.7.1 Técnicas para la asertividad:

Yagosesky (2009) manifiesta que los seres humanos manejan límites que es necesario conocer para poder llegar a ser asertivo, menciona que hay personas que no defienden sus límites y se dejan influenciar por los demás, algunas no respetan los límites de sus semejantes y en su afán de influirlos los lastima y otras respetan sus límites y los de las demás personas. Los primeros suelen tener un estilo pasivo de vida, los segundos agresivos y los últimos asertivos. Presenta un conjunto de técnicas que pueden ayudar a modificar conductas para llegar a ser afectivo, para desarrollarlas es necesario manejar un ambiente de confianza, tomar en cuenta los sentimientos y emociones de los demás y los propios.

Algunas de las técnicas son:

- Asertividad positiva: Consiste en expresar auténtico aprecio y afecto por los demás, manteniéndose atento a lo bueno y valioso que poseen.

- Asertividad empática: Consiste en entender, comprender y actuar basado en las necesidades de otros.

- Asertividad confrontativa: Esta técnica resulta útil cuando se percibe una contradicción entre las palabras y los hechos de alguien, entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno deseada, con serenidad y sin tono de acusación.

- Enunciado en primera persona: Consiste en describir la conducta no desea del otro, expresar el sentimiento negativo que provoca, y cómo mejorarla.

- Banco de niebla: Se utiliza cuando no se está en total acuerdo en una conversación, consiste en encontrar algún

punto limitado en el que se puede llegar a un arreglo para iniciar a realizar negociaciones.

- Interrogación negativa: Consiste en solicitar más información sobre la crítica con el fin de evidenciar si es constructiva o manipulativa.

Homs (2008) plantea además otras técnicas:

- Ignorar selectivamente: Cuando en una discusión la otra persona insiste en mezclar argumentos que no guardan relación con el aspecto central, se ignora y solo se responde cuando se trata del tema de interés.

- Desarmar ira o enojo: Consiste en negarse a discutir con alguien molesto o incómodo mientras está en ese estado.

- Clasificar problemas: En una conversación o discusión se debe tratar un solo contenido a la vez y no pasar a otro sin haber agotado el mismo.

- Acuerdo asertivo: Consiste en ser justo, reconocer que se ha cometido un error, pero sin evaluar a los demás por eso.

- Ironía asertiva: Responder a la crítica hostil con un gracias.

- Procesar el cambio: Desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre, tratando de dejar aparte la situación que aparentemente provocó la discusión.

- Quebrantamiento del proceso: Responder a las críticas provocativas con frases lacónicas: Sí, no, tal vez.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) las personas que practican estas técnicas, desarrollan las siguientes habilidades asertivas:

- Autoconocimiento

- Empatía
- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Manejo de problemas y conflictos
- Pensamiento creativo
- Pensamiento crítico
- Manejo de emociones y sentimientos
- Manejo de tensiones y estrés.

La asertividad es tan solo uno de los elementos de la comunicación efectiva; es uno de sus pilares, sin embargo, la comunicación efectiva va más allá y es la que nos ayuda, de una manera más completa, al manejo de situaciones complejas en el trabajo, en el mejoramiento de nuestras actividades profesionales y en el cómo nos damos a conocer al mundo. La comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz, según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será calidad de la relación que obtendremos.

2.2.8 Reuniones efectivas

Una reunión efectiva es un espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado. Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

De acuerdo a una publicación de Harvard Business Review, en promedio, el 15% del tiempo de las horas totales de trabajo en una organización, es invertido en reuniones. Este porcentaje aumenta significativamente en los rangos más altos de las compañías, alcanzando un 33% en los CEO's. Esto no supondría un inconveniente si el tiempo invertido en reuniones fuera productivo; pero, cada vez más, la dificultad de mantener la concentración y el foco de los participantes durante el transcurso de las mismas está haciendo que se pierda su efectividad, dificultando, la comunicación interna en las organizaciones.

Todas las partes de una reunión son importantes: la planificación (particularmente enfocada en agendas de trabajo y metas); la logística; y los principios y habilidades para presidir la reunión. Todos estos aspectos producen un impacto en la participación e involucramiento de los miembros de la organización.

A cada "fase" se le debe prestar atención y se debe tomar seriamente porque el manejo de una buena reunión está críticamente ligado a la participación. Las reuniones determinan que el grupo pueda o no realizar las cosas, resolver problemas, manejarse de manera que promueva un sentimiento de inclusión y seguridad en los participantes y que cree un sentido de comunidad. Las reuniones efectivas ayudan al grupo a alcanzar sus metas.

2.2.8.1 El valor de las reuniones

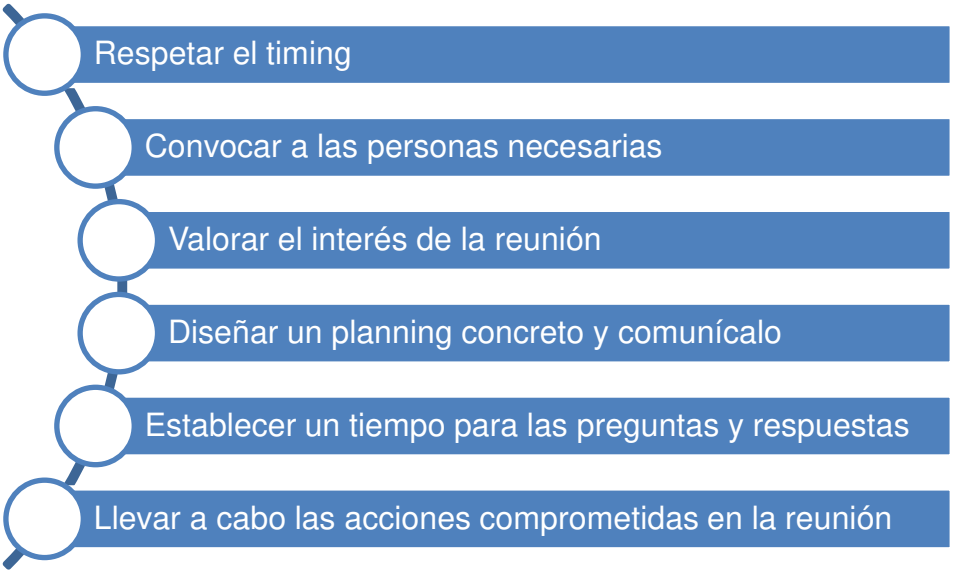
Las reuniones efectivas constituyen una herramienta de gestión de gran valor:

Figura 10: Valor de las reuniones efectivas

Para la organización	Para los equipos de trabajo	Para las personas
• Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional. • Pueden ser una oportunidad para poner en práctica la filosofía de gestión participativa. • Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas.	• Proporcionan a los grupos de trabajo oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional. • Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar en equipo ideas de conjunto. • Proveen una oportunidad a sus integrantes para resolver desafíos y problemas colaborativamente.	• Compartir ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo. • Constituyen una oportunidad de inclusión y participación. • Contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos que han contribuido a generar. • Permite a los integrantes del equipo valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

Fuente: Manejo de Reuniones Efectivas. SII – Chile (2011)

Figura 11: Recomendaciones para lograr reuniones efectivas



Fuente: UP-SPAIN (s.f.)

2.2.9 Asana

En un software desarrollado por Dustin Moskovitz y Justin Rosenstein que tiene como función mejorar la comunicación y colaboración en los equipos. Actualmente tiene como usuarios a miles de empresas en el mundo entre ellas a UBER, AIRBNB, CBS Interactive, Pinterest, Dropbox, Simplehuman, NASA y Lyft y puede enlazarse a Google, Dropbox, Slack, Okta, Github, Drive entre otras herramientas. Basado en la frase “Gerenciar proyectos del inicio al fin”, ASANA organiza la gestión de proyectos y tareas, diseño de workflows, mantener actualizada la información de Stakeholders, empoderar equipos alineados en sus metas, acelerar el desarrollo humano,

Sirve para la gestión de tareas en tiempo real. Cada equipo puede tener su propio espacio de trabajo donde gestionan sus proyectos, tareas, compromisos, metas, etc.; que, sin embargo, al unificar la información de todos los equipos se puede tener una visión general de la empresa y su desarrollo frente a los logros. Tiene aplicaciones en los equipos de ingeniería, diseño,

comercial, recursos humanos, marketing, proyectos, gerencia y finanzas, Desde el punto de vista comercial, brinda soporte para el seguimiento de clientes, organización de reuniones, prospección, asignación y seguimiento de tareas.

2.3 Glosario

- AAP: Asociación Automotriz del Perú. Antiguamente Asociación de Importadores de Automóviles del Perú, tiene como propósito velar por los intereses de sus asociados y desarrollar el sector transporte del país. El actual presidente del consejo directivo es Armando Negri Piérola.

- Donald Sull: Experto en estrategia y ejecución. Profesor de Estrategia y Emprendurismo en Harvard y la escuela de negocios de Londres. Nombrado en la lista de los 10 nuevos gurús sobre gerencia. Actualmente mide y cuantifica la forma en que las organizaciones ejecutan su estrategia.

- Jim Dougherty: Conferencista senior de innovación tecnológica, emprendurismo y gerencia estratégica de la MIT, con experiencia en estabilizar y recapitalizar empresas.

- NSE: Nivel Socio Económico.

- RAE: Real Academia Española.

- TQM: Total Quality Management. Es un sistema de gestión basado en un enfoque a través de la satisfacción total del cliente donde todos los miembros de la organización estén comprometidos en la mejora de procesos, productos, servicios y cultura.

CAPITULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis central

Existe relación significativa entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

3.2 Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.
- Existe relación significativa entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

3.3 Identificación de variables

Se tiene identificadas las siguientes variables:

A. Variable dependiente (Y)
   Y = Margen bruto de Repuestos
B. Variable dependiente (Y_a)
   Y_a = Ventas mensual de repuestos por mostrador
C. Variable dependiente (Y_b)
   Y_b = Costo de inventario de repuestos

D. Variable independiente. (X_a).

X_a = Clientes atendidos por mostrador

E. Variable independiente. (X_b).

X_b = Cotizaciones

F. Variable independiente. (X_c).

X_c = GdC en Ventas

G. Variable independiente. (X_d).

X_d = Compras por reposición

H. Variable independiente. (X_e).

X_e = Compras por Volumen

I. Variable independiente. (X_f).

X_f = GdC en Planeamiento

3.4 Operacionalización de variables

Cuadro 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
Y: Margen bruto de Repuestos	Indicador Y: Monto del margen bruto de Repuestos en Soles
Y_a: Ventas mensual de repuestos por mostrador	Indicador Y_a: Cumplimiento mensual de ventas de repuestos por mostrador
Y_b: Costo de inventario de repuestos	Indicador Y_b: Monto de Inventario en Soles
X_a: Clientes prospectados	Indicador X_a: Cantidad de clientes prospectados por mes
X_b: Cotizaciones	Indicador X_b: Cantidad de cotizaciones realizadas
X_c: GdC en Ventas	Indicador X_c: Grado de cumplimiento de GdC en ventas
X_d: Compras por reposición	Indicador X_d: Monto de compras por reposición en Soles
X_e: Compras por volumen	Indicador X_e: Monto de compras por volumen en Soles
X_f: GdC en Planeamiento	Indicador X_f: Grado de cumplimiento de GdC en Planeamiento

Fuente: Elaboración propia

3.5 Matriz de consistencia

Cuadro 2: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL	¿Qué relación existe entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?	Determinar la relación que existe entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Existe relación significativa entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Y: Margen bruto de Repuestos X_c: GdC en Ventas X_f: GdC en Planeamiento	Ind (Y): Monto del margen bruto de Repuestos en Soles Ind (X_c): Grado de cumplimiento de GdC en Ventas Ind (X_f): Grado de cumplimiento de GdC en Plaeneamiento
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?	Determinar la relación que existe entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Existe relación significativa entre la venta mensual de repuestos por mostrador y la cantidad de clientes prospectados, la cantidad de cotizaciones y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Y_a: Venta mensual de rptos por mostrador X_a: Clientes prospectados X_b: Cotizaciones X_c: GdC en Ventas	Ind (Y_a): Cumplimiento mensual de ventas de repuestos por mostrador Ind (X_a): Cantidad de clientes atendidos por mes Ind (X_b): Cantidad de cotizaciones vendidas Ind (X_c): Grado de cumplimiento de GdC en ventas
	¿Qué relación existe entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima?	Determinar la relación que existe entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Existe relación significativa entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.	Y_b: Costo de inventario de Rptos X_d: Compras por reposición X_e: Compras por volumen X_f: GdC en Planeamiento	Ind (Y_b): Monto de Inventario en Soles Ind (X_d): Monto de compras por reposición en Soles Ind (X_e): Monto de compras por volumen en Soles Ind (X_f): Grado de cumplimiento de GdC en Planeamiento

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de investigación

La metodología para el desarrollo de esta tesis se sustenta en el análisis de los indicadores de 2 sub-áreas que conforman el Área de Repuestos dentro de la gerencia de postventa.

La metodología se centró en el análisis del proceso de ventas, análisis de la atención de almacenes respecto a 3 canales: Taller, mostrador e internos, y la planificación en abastecimiento de partes para lo cual se desarrollaron planes de acción que, reforzados por una gestión basada en compromisos, modificaron el desempeño actual generando un incremento en el resultado de ventas conllevando a un incremento en la rentabilidad del área.

El tipo de investigación es aplicada porque a través de la implementación de GdC se buscó solucionar los problemas de la rentabilidad del área de repuestos en una empresa concesionaria automotriz. Además, es de diseño experimental y transversal debido a que se recolectaron los datos en el periodo de los meses de enero a agosto de 2019 y se analizó el resultado de la implementación respecto a los parámetros actuales.

El nivel de investigación es correlacional porque se pretende mostrar el impacto y la variación de las variables independientes según el nivel de cumplimiento de la GdC.

4.2 Unidad de análisis

El presente estudio se realizó mediante el estudio de caso dado que se adaptó e implementó el proyecto de Gestión de Compromisos a la realidad presentada en la empresa Limautos Automotriz del Perú S.A.C., por lo que la unidad de análisis para esta investigación es una sola empresa.

4.3 Población de estudio

No se requiere realizar el análisis de la población de estudio ya que el modelo propuesto se aplicó a una sola empresa la cual es Limautos Automotriz del Perú S.A.C. Asimismo, dada la casuística realizada, no fue requerido el cálculo correspondiente para hallar el tamaño de muestra ni para la selección de muestra.

4.4 Técnicas de recolección de datos

Se generará una plataforma usando Google Drive donde se llevará un seguimiento para el cumplimiento de compromisos. Adicionalmente, en la misma plataforma cada área agregará sus indicadores de clientes prospectados, cotizaciones vendidas, pedidos no atendidos, compras, etc. Para los resultados de las variables dependientes, se revisará mensualmente el informe para directorio donde se detalla los resultados de ventas, inventario, satisfacción de almacén, rentabilidad entre otros. El seguimiento para las variables independientes se realizará semanal y para las dependientes mensual.

CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis situacional

Limautos Automotriz del Perú SAC es una empresa creada el 2011 por capitales de dos grupos: SK Bergé Perú y Algeciras. Comercializa vehículos y repuestos de las siguientes marcas:

- KIA
- Mitsubishi
- Fuso
- Peugeot
- Morris Garages (MG)
- Chery

Con una participación de 10 sucursales en Lima ofrece la venta de vehículos livianos y camiones nuevos y seminuevos así como la atención postventa en los talleres y en la comercialización de repuestos. Adicionalmente brinda planes de financiamiento en colaboración con el banco Santander y brinda servicios especializados de planchado y pintura según la necesidad del mercado. Limautos es el concesionario líder en Lima respecto a la marca KIA.

La misión de Limautos es: “Ser líder de la industria, manteniendo la capacidad de diferenciación en el mercado e impactando responsable y socialmente en el entorno.”

La visión de Limautos es: “Ser una empresa que brinda experiencias satisfactorias en la venta y postventa de vehículos para nuestros

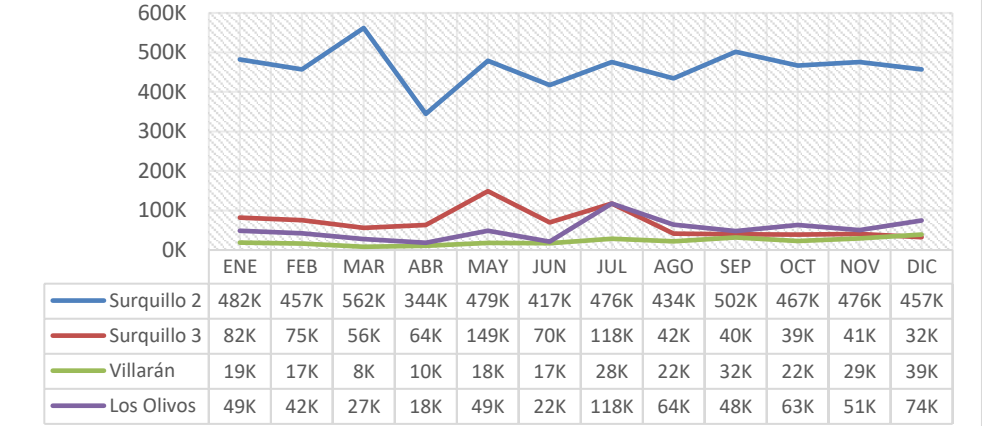
clientes, siendo sostenible en el tiempo y generando beneficios para sus colaboradores y accionistas.”

Respecto a los resultados desde el área de postventa, específicamente repuestos, ha logrado un desarrollo en el 2018 gracias a la planificación de compras y el incremento de puntos de venta apoyados en una red de almacenes y soporte logístico para llegar a los clientes que requieren atención directa de repuestos.

Actualmente esta empresa no cuenta con un área de procesos y calidad, debido a que es una empresa netamente comercial y sus clientes no requieren certificaciones para licitar. Sin embargo, las diferentes áreas se han organizado de tal forma que buscan mapear sus procesos internos, es aquí donde el área de repuestos no cuenta con un plan o metodología propiamente dicha para gestionar los resultados de su área enfocándose diariamente en resolver los problemas del día a día relegando la planificación y gestión de personal a un segundo plano.

En el siguiente gráficos se muestra los resultados del año 2018 en ventas por sucursal y en cumplimiento de metas del área[9]:

Figura 12: Histórico de ventas por sucursal 2018

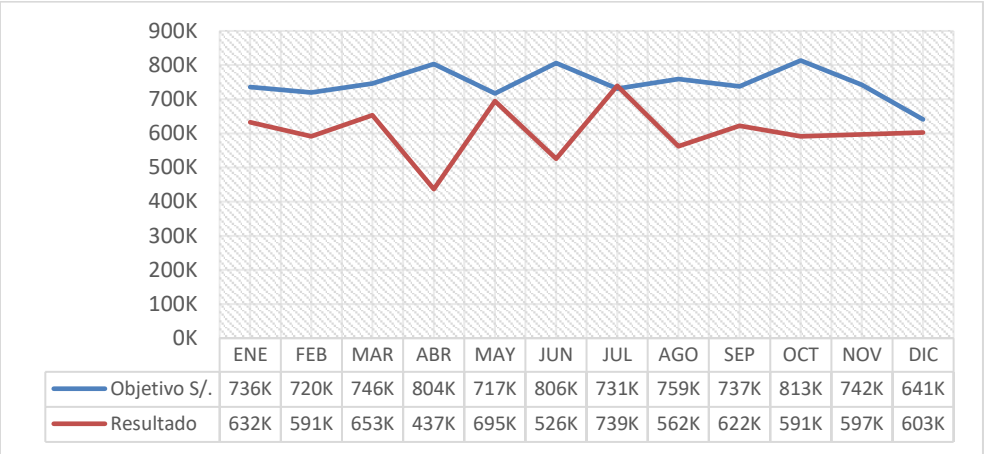


	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Surquillo 2	482K	457K	562K	344K	479K	417K	476K	434K	502K	467K	476K	457K
Surquillo 3	82K	75K	56K	64K	149K	70K	118K	42K	40K	39K	41K	32K
Villarán	19K	17K	8K	10K	18K	17K	28K	22K	32K	22K	29K	39K
Los Olivos	49K	42K	27K	18K	49K	22K	118K	64K	48K	63K	51K	74K

Fuente: Elaboración propia

[9] Para mayor detalle, revisar Anexo 3.

Figura 13: Ventas vs Metas 2018



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Objetivo S/.	736K	720K	746K	804K	717K	806K	731K	759K	737K	813K	742K	641K
Resultado	632K	591K	653K	437K	695K	526K	739K	562K	622K	591K	597K	603K

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que, en las políticas de compra entre importadores y concesionarios en el sector automotriz, generalmente existen 3 tipos de compras:

- Compras diarias

  Son las compras realizadas día a día según los pedidos de los clientes internos o externos. Usualmente estos pedidos no pueden ser planificados ya que poseen una variabilidad muy alta como repuestos eléctricos (ECUs, sensores, ramales, cableado, entre otros) o incluyen una baja rotación como repuestos para unidades de años anteriores o piezas de colisión específicas. Igualmente, aquí se incluyen los repuestos solicitados por roturas de stock producto de una inadecuada planificación. Estas compras son atendidas en un periodo corto pero el descuento o margen brindado por la casa importadora para la comercialización del concesionario es menor oscilando entre 10% y 30% por unidad[10].

[10] Las compras diarias realizadas para atención de compañías de seguro no serán consideradas en el desarrollo de la tesis ya que poseen un esquema de descuento diferente según las políticas de cada casa importadora.

- Compras por reposición

  Son las compras realizadas en fechas específicas indicadas por la casa importadora de cada marca donde brindan descuentos mayores entre 20% y 30% lo cual incrementa la posibilidad de negociar con descuentos con los clientes o incrementar el margen obtenido por operación comercial en caso no se brinde descuento alguno. Estos ítems pueden ser planificados, sin embargo, el impacto en el margen es menor que la generada por una compra de volumen.

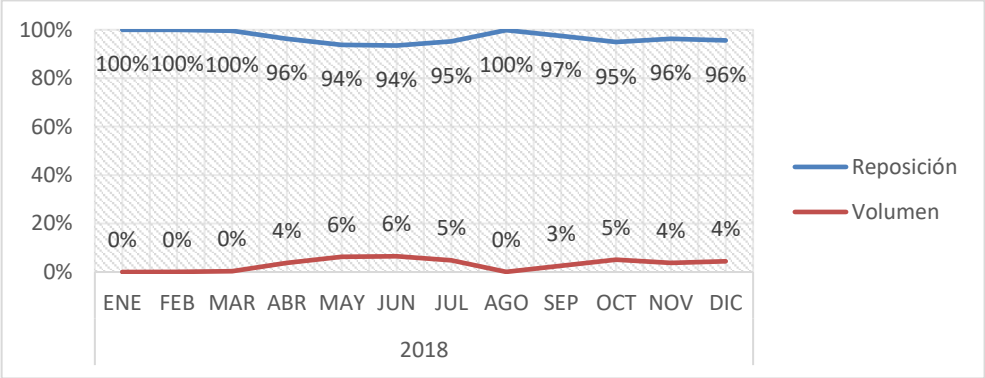
- Compras de volumen

  Son las compras planificadas donde se obtiene entre 40% y 50% de descuento siendo esta la mejor forma de obtener rentabilidad en el área de repuestos. Estas compras tienen un plazo de llegada mayor y, en el caso de Limautos, eran atendidos entre 2 y 3 meses por lo que la planificación de materiales debía ser lo más precisa posible ya que se podía caer en sobrestock fácilmente provocado por el ingreso de un competidor con un precio atractivo que saturase el mercado, así como una caída en el ingreso de clientes por taller disminuyendo la demanda de los repuestos planificables de mantenimiento preventivo. Otro factor de riesgo es la aparición de un “repuesto mejorado” que reemplaza al repuesto antiguo por lo dejaría una cantidad considerable de unidades fuera de circulación incrementando el nivel de obsolescencia del área.

Cabe señalar que las compras realizadas entre concesionario y proveedores locales no se incluye en el análisis ya que el descuento es único según las negociaciones realizadas previamente para incluir su producto dentro de la cartera a manejar en el concesionario.

Se muestra una gráfica comparando el nivel de compras de reposición y de volumen realizada en el periodo 2018:

Figura 14: Histórico de porcentajes de compras por reposición y volumen 2018



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar una baja planificación en compras por volumen, brindando una oportunidad de mejora a tratar en corto plazo para llegar al objetivo principal de esta investigación.

Con los resultados obtenidos se planteó el proyecto de gestión de compromisos en búsqueda de incrementar las ventas por sucursal y mejorar la planificación de compras para en conjunto mejorar la rentabilidad del área de repuestos - postventa.

5.2 Preparaciones para la implementación de gestión de compromisos en el área de repuestos

5.2.1 Planificación de implementación de GdC

Para llevar a cabo la implementación se realizó una fase de planificación donde se definan previamente las metas del siguiente periodo para las dos áreas de Repuestos analizadas que son Ventas y Abastecimiento.

Las metas generales fueron propuestas por las jefaturas y subgerencias y aprobadas por la gerencia de Postventa y la gerencia general. A partir de estas metas se generaron las metas del proyecto de implementación de GDC. En este trabajo no se

indica cómo se desarrollaron las metas generales, sin embargo, sí se indica cómo se definieron las metas de ventas y como a partir de ellas derivaron las metas del proyecto. Gerencia al aprobar las metas del 2019 para las ventas mensuales por mostrador, el margen de ventas, los índices de stock, rotación y obsolescencia y finalmente el presupuesto de compras, indica el camino por el que debe seguir la GDC.

5.2.1.1 Metas de GdC para ventas

Como se mostró en el capítulo 3, las variables para el área de ventas son Promedio mensual de ventas, Cantidad de clientes prospectados al mes, cantidad de cotizaciones y grado de cumplimiento de GDC para el área.

Las metas para el 2019 de venta de mostrador se desarrollaron a partir del histórico del 2018 y proyecciones.

Se propuso las metas buscando un crecimiento del 6% respecto al resultado del año pasado y buscando un mínimo de crecimiento respecto al mes pasado de 1% en promedio. Respetando la estacionalidad de los meses Mayo, Julio y Setiembre donde se incrementa el consumo por las fiestas y eventos cercanos a los meses siguientes, se propuso las siguientes metas[11]:

[11] Para información completa revisar anexo 4

Cuadro 3: Metas propuestas para ventas mostrador 2019

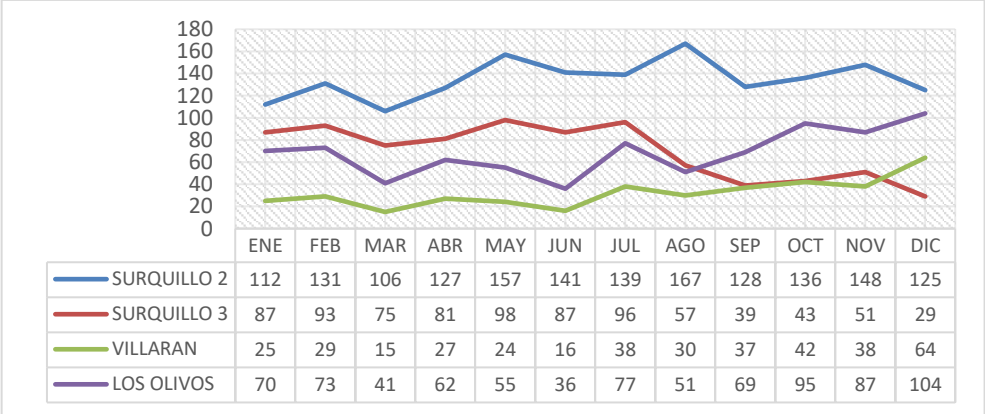
VENTAS	2019											
MOSTRADOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Objetivo S/.	670K	627K	692K	463K	702K	557K	747K	596K	628K	626K	633K	639K
Surquillo 2	511K	485K	596K	365K	483K	442K	480K	460K	507K	495K	505K	484K
Surquillo 3	87K	80K	59K	67K	150K	74K	119K	44K	40K	41K	43K	34K
Villarán	20K	18K	9K	11K	18K	18K	29K	24K	32K	24K	31K	41K
Los Olivos	52K	45K	29K	19K	49K	23K	119K	68K	49K	67K	54K	79K

Fuente: Elaboración Propia

Se buscó, en general, qué como resultado de la implementación de la gestión de compromisos, se incremente el cumplimiento de las metas respecto al año pasado, para lo cual incidiremos en 3 puntos: Cantidad de clientes prospectados al mes, cantidad de cotizaciones y grado de cumplimiento de GDC para el área.

En el siguiente cuadro se muestran la cantidad clientes segmentados por sucursal y mes:

Figura 15: Histórico clientes atendidos 2018



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SURQUILLO 2	112	131	106	127	157	141	139	167	128	136	148	125
SURQUILLO 3	87	93	75	81	98	87	96	57	39	43	51	29
VILLARAN	25	29	15	27	24	16	38	30	37	42	38	64
LOS OLIVOS	70	73	41	62	55	36	77	51	69	95	87	104

Fuente: Elaboración propia

En total el promedio de venta por cliente es de S/ 2,447.18 y para cumplir con el crecimiento esperado de S/ 27,671.20 mensual se debe prospectar y mantener unos 12 clientes nuevos, que en estos casos serían talleres para que su compra

sea recurrente. Repartido entre las diferentes sucursales según su histórico de clientes visitados, las metas de clientes prospectados es la siguiente:

Cuadro 4: Metas generales de clientes prospectados 2019

Sucursal	Clientes
Surquillo 2	23
Surquillo 3	14
Villarán	5
Los olivos	10

Fuente: Elaboración propia

Repartido por cada mes tenemos lo siguiente:

Cuadro 5: Metas mensuales de clientes prospectados 2019

CLIENTES		2019												2019
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	SURQUILLO 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	SURQUILLO 3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	14
	VILLARAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	LOS OLIVOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

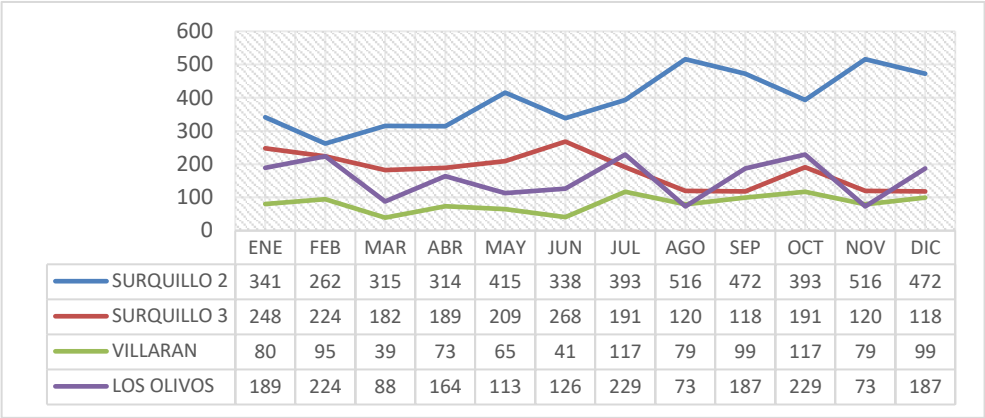
Fuente: Elaboración propia

Se decidió incrementar a 2 en Surquillo 3 durante mayo y julio debido a que son los meses con mayor potencial de venta para dicho mostrador según lo indicado por el subgerente de repuestos.

Cabe indicar que un cliente prospectado es aquel cliente que es visitado, constantemente llamado y que posee potencial de ventas. Inicialmente dicho cliente no producirá el promedio de ventas de toda la red, sin embargo, se esperó que en 6 meses la relación con el cliente brinde los resultados necesarios.

Por la cantidad de cotizaciones, se tuvo la siguiente estadística de cotizaciones generadas por mes y por sucursal:

Figura 16: Histórico de cotizaciones 2018



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SURQUILLO 2	341	262	315	314	415	338	393	516	472	393	516	472
SURQUILLO 3	248	224	182	189	209	268	191	120	118	191	120	118
VILLARAN	80	95	39	73	65	41	117	79	99	117	79	99
LOS OLIVOS	189	224	88	164	113	126	229	73	187	229	73	187

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información se generaron las metas de cotizaciones por mes y por sucursal. Dichos valores también deben tener una tasa de crecimiento de 6% en venta efectiva, sin embargo, se tiene que solo el 30% de las cotizaciones se convierten en ventas por lo que se busca que las cotizaciones por sucursal incrementen en 20%. Se definen las metas para las cotizaciones por sucursal en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Metas mensuales de cotizaciones 2019

COTIZACION		2019												2019
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Objetivo	1,030	966	749	886	963	926	1,116	946	1,051	1,114	1,126	1,137	12,010
	Surquillo 2	410	314	379	377	498	405	471	620	566	600	606	612	5,858
	Surquillo 3	298	269	219	226	251	321	229	144	141	150	151	153	2,552
	Villarán	96	114	46	87	78	49	141	94	119	126	128	129	1,207
	Los Olivos	226	269	105	196	136	151	275	88	225	238	241	243	2,393

Fuente: Elaboración propia

Respecto al grado de cumplimiento de GDC, cada semana en la reunión del día lunes donde todas las jefaturas se reúnen con sus áreas, se presentan diferentes ideas a partir de las cuales se generan compromisos. El nivel de cumplimiento debe ser creciente para compromisos cumplidos y debe reducirse para compromisos propuestos para lo cual se tiene como meta mensual el cumplimiento de presentan las siguientes metas para el área:

Cuadro 7: Metas de cumplimiento de GdC 2019

GDC		2019												2019
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	SURQUILLO 2	60%	70%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
	SURQUILLO 3	60%	70%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
	VILLARAN	60%	70%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
	LOS OLIVOS	60%	70%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2 Metas de GdC para planeamiento - compras

Como se mostró en el capítulo 3, las variables para el área de planeamiento son Monto de compra por reposición en Soles, Monto de Compra por volumen en soles y grado de cumplimiento de GDC para el área.

Como se mencionó anteriormente, se denomina compra por reposición a la compra realizada un día de semana al importador y cuenta con un descuento de 10% a 40% según las políticas de compra realizadas. En su mayoría, las compras muestran un 30% de descuento. Por otro lado, las compras por volumen son compras realizadas al importador en una fecha específica y son procesadas por fábrica en un periodo de atención de 90 días aproximadamente incluida entrega e incluyen un descuento entre 40% a 50% según políticas de ventas del importador, por lo que se debe buscar la atención de las compras en un porcentaje mayor con pedidos de volumen.

Se buscó incrementar la rentabilidad a través de la mejor planificación de compras incrementando las compras por volumen para lo que se propusieron diferentes compromisos entre los miembros del área de planificación, conformada por 2 asistentes de compras y el coordinador de repuestos y planeamiento, junto a la subgerencia del área. Se observó que el promedio de porcentaje de compras por volumen durante el 2018 fue de 3% debido a una política deficiente en compras de volumen, donde destaca una falta de política de compras basadas en grupos de repuestos por subgrupos y marcas, así como la falta de un punto de reorden diferenciado para los ítems de mayor rotación y para los ítems de menor rotación como piezas de colisión entre varios. En el siguiente cuadro se muestran las metas propuestas para la distribución de compras para el periodo 2019:

Cuadro 8: Metas de compras reposición y volumen 2019

Compras	2019												2019
Objetivos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Reposición	95%	94%	93%	92%	91%	90%	89%	88%	87%	86%	85%	84%	90%
Volumen	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	11%

Fuente: Elaboración propia

Si bien las metas son pequeñas, cada punto porcentual que se incrementa en las compras conlleva a un decremento en 10% a 30% en costo por ítem comprado que deriva en un crecimiento sustancial en el margen bruto del área.

Cabe indicar que las compras se pueden realizar por sede y así tener un análisis más completo, sin embargo, la casuística muestra que los almacenes realizan constantemente transferencias internas para atender con el stock de la red antes que solicitar una compra al importador debido a las políticas internas, por lo que realizar un análisis por sucursal cuando se puede o no consumir el ítem dentro de la bodega origen generaría una sobrecarga al seguimiento que puede realizar el área de planeamiento, disminuyendo su disponibilidad para realizar los análisis pertinentes al proceso de planeamiento.

Igualmente que el área anterior, se plantean metas de cumplimiento de GdC para alcanzar lo proyectado. Se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 9: Metas de cumplimiento de GdC 2019

GDC	2019												2019
Planeamiento	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Todas sedes	60%	70%	80%	90%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Definición de proceso de seguimiento de compromisos

Se usará la metodología impartida en la implementación de Gestión de compromisos en la empresa Divemotor en el periodo 2016. Se plantean reuniones de compromisos los días lunes a las 8:00 am de 20min a 25 minutos aproximadamente, por lo que el primer compromiso a desarrollar es la puntualidad por el personal participante. Se desarrollará la reunión basado en el siguiente esquema con los tiempos recomendados para cada punto a revisar:

a) Intercambio de experiencias

Al realizarse una reunión el día lunes, la persona que dirige la reunión debe fomentar el intercambio de ideas en el grupo dirigidas a temas personales como por ejemplo estudios, vivencias del fin de semana, familia, etc. No solamente se realiza el intercambio por protocolo, sino el líder de la reunión debe mostrarse interesado en su personal para fomentar un ambiente de confraternidad y compañerismo. En caso exista personal que no desee compartir, no se debe forzar pues puede generar un rechazo por otros integrantes. El resultado es incremento de confianza en el grupo de trabajo y facilidad de comunicación para la generación de compromisos. El tiempo promedio para esta parte es 3 minutos.

b) Presentación de resultados del periodo en curso

Se debe generar previamente reportes de desempeño del área respecto a las metas planteadas anteriormente y adicionales según necesidad de la jefatura. Estas se mostrarán y se explicarán en un periodo de 5 minutos donde el personal puede compartir respecto a motivos sobre los resultados. La jefatura debe actuar con escucha activa y no debe emitir juicios durante este periodo para motivar la comunicación del equipo.

c) Revisión de compromisos existentes

Una vez terminada la presentación, se debe revisar los compromisos generados en la última reunión. Los compromisos tienen 4 status:

i. Cumplido

Identificado de color gris, este status indica que el compromiso fue cumplido dentro del plazo establecido y con resultados favorables.

ii. Pendiente

Identificado de color verde, este status muestra que aún no se cumple la fecha de cumplimiento por lo que aún se puede realizar o renegociar según lo considere el responsable del compromiso.

iii. No cumplido

Identificado de color rojo, este status muestra los compromisos que no llegaron a ser cumplidos. Debe indicarse en los comentarios los motivos de porque no pudo completarse para identificar dificultades y generar mejoras en procesos.

iv. Renegociado

Identificado de color amarillo, por motivos externos a la empresa se puede haber generado retrasos en ciertos compromisos por lo que debe renegociarse la fecha de cumplimiento. Solo es aceptada por persona una renegociación cada 2 meses.

Cada compromiso tiene dos características fundamentales, ser factible y tener deadline[12] por lo que una vez concluido su plazo,

[12] Fecha Limite

debe revisarse y evaluarse, en caso no se haya podido completar por dificultades se tiene la posibilidad de poder replantear la fecha límite plazo, sin embargo, este recurso solo debe usarse cuando por fuentes externas se tuviesen complicaciones. En caso no se haya completado la tarea asignada, se procede a identificar como un “No cumplido”. Esta fase se debe llevar a cabo en 10 minutos.

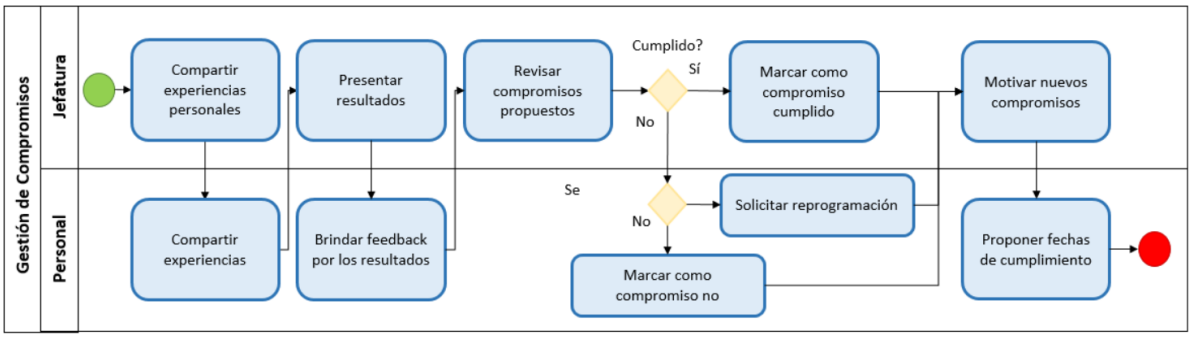
d) Generación de nuevos compromisos

Una vez concluida la revisión de los diferentes compromisos, se procede a generar los nuevos compromisos. Estos compromisos deben ser generados en base al cumplimiento de las metas planteadas anteriormente, sin embargo, no pueden ser sugeridas directamente por la jefatura ya que el colaborador debe desarrollar sus ideas y planes a su alcance para colaborar en el cumplimiento del fin común. En caso el colaborador lo requiera puede buscar apoyo en su jefatura directa y generar un compromiso de parte de él en un proceso específico que ayude a ambas partes al cumplimiento de la meta general. La característica de los compromisos en la etapa inicial es que deben ser sencillos de cumplir para generar un incremento de eficacia en el cumplimiento y relativamente se irá incrementando la dificultad de los compromisos. El tiempo para esta fase es de 5 minutos.

e) Acuerdos adicionales

En caso sea necesario se puede generar compromisos adicionales por temas de puntualidad, entrega de informes en tiempos estimados, etc. Estos adicionales tienen de plazo 1 semana para ser concretados ya que son temas administrativos y no corresponden al core business de la empresa.

Figura 17: Proceso de GdC – Reuniones semanales



Fuente: Elaboración Propia

Al ser una implementación en una empresa utilizando los costos mínimos, se usará una plantilla en Excel para llevar el control de los compromisos y se compartirá en un Google Drive administrado por el subgerente y coordinador del área. La plantilla se muestra en la siguiente imagen:

Figura 18: Plantilla de seguimiento de GdC

GpC Limautos Repuestos								
N°	Fecha	Compromiso	Solicitante	Responsable	Plazo	Cumplimiento	Renegociación	Status
1	01/01/18							
2	01/01/18							
5	01/01/18							
4	01/01/18							
5	01/01/18							
6	08/01/18							
7	08/01/18							
8	08/01/18							
9	15/01/18							
10	15/01/18							
11	15/01/18							
12	15/01/18							
13	22/01/18							
14	22/01/18							
15	22/01/18							
16	22/01/18							
17	29/01/18							
18	29/01/18							
19	29/01/18							
20	29/01/18							
21	29/01/18							

Cumplido
Pendiente
No Cumplido
Renegociado

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Capacitación inicial para implementación de GdC

Para que los equipos puedan comprender cuál es la mecánica de esta gestión de compromisos se debe realizar una capacitación al

equipo de repuestos a través de 3 dinámicas que concienticen la metodología ganar-ganar, el trabajo en equipo y metas en común.

5.2.3.1 Dinámica ganar-ganar

La dinámica para este caso se basa en formar tres equipos con el personal del área y explicar las reglas de la dinámica:

- Por cada ronda dos equipos participarán, uno de ellos es el negociador y el otro equipo es el aceptante.
- El grupo negociador recibirá 100 USD (se usará billetes de Monopolio para la dinámica). Ellos harán solo una oferta hacia el otro grupo indicando de los 100 USD cuanto les van a entregar. Tendrán 30 segundos para decidir el monto.
- El grupo aceptante podrá decidir entre aceptar o no la oferta. En caso no acepten la oferta, ambas partes pierden la totalidad del dinero.
- Una vez que se acabe la negociación, el equipo negociador pasa al rol de aceptante mientras que el tercer grupo toma el rol de negociador.
- Se realizará 3 rondas completas, en total 9 negociaciones.
- Gana el equipo que obtiene mayor cantidad de dinero al finalizar la dinámica.

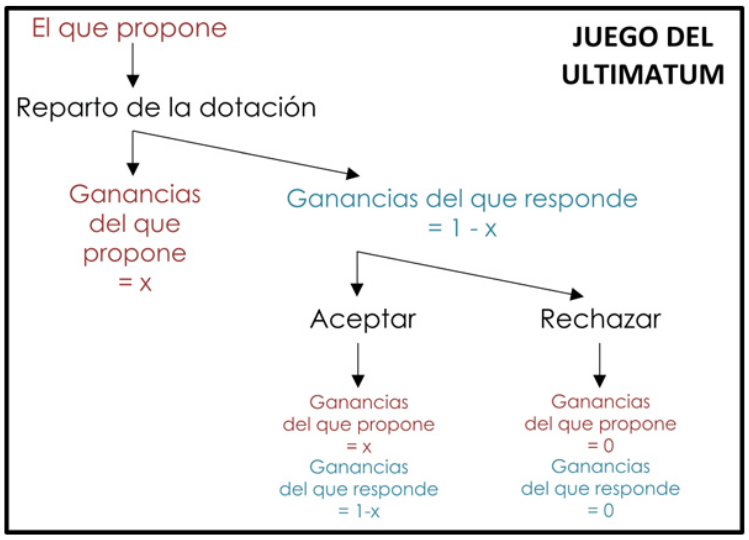
Se pueden observar las siguientes actitudes:

- Altruista: El equipo busca repartir el 50% entre ambos grupos. La negociación es sencilla y ambos equipos se benefician.
- Egoísta: El equipo reparte una cantidad menor para su contraparte priorizando el beneficio propio.

- Vengativo: El equipo decide no aceptar la negociación viéndose ambas partes perjudicadas, castigando la avaricia.

Esta dinámica busca motivar la empatía entre grupos y demostrar que en caso se hubiese tomado desde un inicio la decisión de ganar 50-50 para todos los grupos se hubiese tenido el mayor beneficio grupal frente a las negociaciones en algunos casos fallidas. Los grupos deben comprender que la búsqueda del bien común frente a las individualidades logra mejores resultados.

Figura 19: Diagrama esquemático del Juego del Ultimátum



Fuente: Brosnan, S. (2018)

5.2.3.2 Dinámica Torre de Spaguetti

Esta dinámica busca desarrollar el trabajo en equipo, el liderazgo y la creatividad. Se forman diferentes grupos de 3 personas y se les entrega 20 fideos, 1 cinta adhesiva, 1 metro de pabilo, tijeras y 1 malvavisco.

Las reglas son las siguientes:

- Tienen 18 minutos para construir la estructura más alta usando solamente el material entregado.

- Los fideos deben estar en contacto directo con la mesa donde se realice la dinámica.
- En la punta de la estructura se debe colocar el malvavisco.
- La estructura debe poder sostenerse por su propia cuenta.
- No se puede modificar el malvavisco, pero si se puede modificar los fideos.
- Una vez que acabe el tiempo nadie puede tocar lo armado.

Lo primera que se busca es que los grupos desarrollen un trabajo en equipo e inmediatamente identifiquen un líder. Los avances que tienen cada grupo se deben comentar por parte del moderador en voz alta para que los otros equipos evalúen si lo pueden adaptar a su modelo. Se observará como los grupos desarrollan modelos y van mejorando con cada error que cometen mientras que otros equipos desde el inicio desarrollan una idea y buscan la forma de que esta funcione, cerrando su visión a un modelo que puede no ser sostenible.

El resultado es que los equipos que fallaron más veces, pero aprendieron de sus errores y rehicieron la estructura lograrían un resultado mejor que quienes desde el inicio adoptaron una postura y no lograron adaptarse a las variables no observadas como peso, viento, tensión, etc., por lo que los equipos deben saber trabajar en equipo, enfocarse en una meta e intentar lograrla desde todos los ángulos ya que esta actitud les proporcionará una mayor probabilidad de éxito.

5.2.3.3 Dinámica Square Jump

Esta dinámica es la más sencilla de la capacitación. Se agrupa a los colaboradores en 2 grupos balanceando las edades del personal que participa. Se dibuja un cuadrado de 1m por 1m en

el centro de la sala y se dibujan líneas desde donde se va a saltar hacia dicho cuadrado.

Las reglas son las siguientes:

- Todo el equipo debe saltar hacia el centro del cuadrado desde la distancia indicada por el facilitador.
- Cada persona que llegue a saltar dentro del cuadrado genera un punto para el equipo. Gana la ronda el equipo con más puntos.
- Si alguna persona no llega al centro o pisa los bordes no genera punto a favor, pero debe quedarse donde está hasta el fin de la ronda.
- Pueden tomar el vuelo que necesiten y saltar encima de otra persona, sin embargo, la dificultad aumenta cada vez que se ajusta la distancia de la línea de salto.

Esta dinámica motiva el trabajo en equipo, la planificación y el esfuerzo por no dejar a nadie atrás. Se demuestra que el equipo que es capaz de usar mejor las habilidades de sus integrantes para ayudar a los que tienen menos posibilidades de éxito, logra como equipo llegar a mejores resultados.

Al finalizar todas las dinámicas se explica la metodología de GdC donde en base al trabajo en equipo y los compromisos entre colaboradores y jefaturas se buscarán llegar a cumplir las metas y el crecimiento solicitado por la gerencia general. La capacitación para el área de repuestos se realizó el 27 de diciembre del 2018. Finalmente se culminó la jornada con un partido de futbol entre los integrantes del área.

Figura 20: Día de capacitación y jornada deportiva 2018



Fuente: Elaboración propia

5.3 Implementación de gestión de compromisos en el área de repuestos

5.3.1 Implementación de gestión de compromisos para ventas

El día lunes 04 de marzo del 2019 se realizó la primera reunión por compromisos para el área de Ventas. Se logró la asistencia al 100% de todo el equipo y la reunión fue liderada por el subgerente de repuestos.

En dicha reunión se comenzó conversando sobre los resultados positivos de los dos primeros meses del año respecto a nuestros competidores y las expectativas para el año restante. Una vez que se rompió la tensión de la primera reunión, se procedió a indicar que las metas para este proyecto era incrementar la eficiencia en la generación de cotizaciones y obtener una mayor cantidad de clientes carterizados para la empresa en general.

Los primeros compromisos fueron los siguientes:

Cuadro 10: Compromisos Ventas Primera Semana Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos					
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsable**	**Plazo**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19
2	04/03/19	Redefinir cartera de clientes	Vendedor LO	Coord. Rptos	11/03/19
3	04/03/19	Definir formato apertura líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	11/03/19
4	04/03/19	Realizar el 100% de las cotizaciones solicitadas	Subgerente	Todos	11/03/19
5	04/03/19	Definir 2 clientes para visitar la siguiente semana	Subgerente	Todos	11/03/19

Fuente: Elaboración propia.

Entre los puntos más resaltantes fue la participación de los vendedores, quienes mostraron un deseo de definir ciertos puntos que las jefaturas consideraban como bien establecidas como cartera de clientes y habilitar las líneas de crédito para clientes menores que incrementaría sus ventas en un mediano plazo. Por el lado de las jefaturas, recalcaron que se debe cotizar el 100% de las solicitudes generadas por los clientes internos, quienes, a pesar de tener un margen reducido, generan una fuente de ingreso hacia el centro de costo del área como cotizaciones para propuestas integrales realizadas por el área comercial corporativa o mantenimientos de vehículos asignados para personal del importador. Otro punto fue resaltar la importancia de incluir nuevos prospectos en la cartera de cada asesor ya que en el largo plazo estos generarían mayores ventas e ingresos para los asesores de repuestos.

La siguiente semana se realizó la segunda reunión de compromisos. La metodología se mantuvo y se revisaron los resultados de los compromisos generados. Se observó que los participantes llegaron tarde, por lo que se renegoció el compromiso N°1 para la siguiente semana.

Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 11: Compromisos Ventas Segunda Semana Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	
2	04/03/19	Redefinir cartera de clientes	Vendedor LO	Coord Rptos	11/03/19	**Cumplido**		
3	04/03/19	Definir formato apertura líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	11/03/19	**Cumplido**		
4	04/03/19	Realizar el 100% de las cotizaciones solicitadas	Subgerente	Todos	11/03/19	**No Cumplido**		
5	04/03/19	Definir 2 clientes para visitar la siguiente semana	Subgerente	Todos	11/03/19	**Cumplido**		
6	11/03/19	Habilitar Web Inpart - Pacífico	Vendedor SQ2	Subgerente	18/03/19			
7	11/03/19	Visitar 2 clientes nuevos	Coord Rptos	Todos	18/03/19			
8	11/03/19	Llegar al 45% de la meta	Subgerente	Todos	18/03/19			

Fuente: Elaboración propia.

Se observó que se cumplió tres de los cinco objetivos planteados. El compromiso no cumplido fue explicado por los vendedores y se demostró que aún no se puede cumplir bien sea por capacidad operativa o por falta de herramientas lo que generó que se deje como punto por mejorar en los próximos meses, así como se optó en solicitar apoyo a los codificadores de almacén para solicitudes urgentes. Se generaron tres nuevos compromisos los cuales fueron los siguientes:

- Habilitar Web Inpart: Es una página web donde se puede participar en subastas online para atender compañías de seguro. Anteriormente Limautos se retiró de este canal por deficiencias logísticas, sin embargo, los asesores desearon volver a participar y ellos mismos gestionar los problemas que se puedan presentar.

- Visitar 2 clientes nuevos: Forma parte de los objetivos del proyecto y se repetirá como compromiso constantemente.

- Llegar al 45% de la meta: A la fecha de la reunión, solamente se había llegado a un 37% de la meta debido a que marzo es un mes con poco movimiento por campaña escolar.

Para la tercera semana se tuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 12: Compromisos Ventas Tercera Semana Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	**Cumplido**
2	04/03/19	Redefinir cartera de clientes	Vendedor LO	Coord Rptos	11/03/19	**Cumplido**		
3	04/03/19	Definir formato apertura líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	11/03/19	**Cumplido**		
4	04/03/19	Realizar el 100% de las cotizaciones solicitadas	Subgerente	Todos	11/03/19	**No Cumplido**		
5	04/03/19	Definir 2 clientes para visitar la siguiente semana	Subgerente	Todos	11/03/19	**Cumplido**		
6	11/03/19	Habilitar Web Inpart - Pacífico	Vendedor SQ2	Subgerente	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	
7	11/03/19	Visitar 2 clientes nuevos	Coord Rptos	Todos	18/03/19	**Cumplido**		
8	11/03/19	Llegar al 45% de la meta	Subgerente	Todos	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	
9	18/03/19	Realizar plan de descuentos por cliente	Vendedor Villaran	Coord Rptos	25/03/19			
10	18/03/19	Definir 3 talleres nuevos para atender	Subgerente	Vendedor SQ2	25/03/19			
11	18/03/19	Habilitar unidad de reparto para entrega a talleres	Vendedor SQ3	Coord Rptos	25/03/19			
12	18/03/19	Brindar información sobre talleres potenciales	Vendedor LO	Coord Rptos	25/03/19			

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que para la tercera semana el personal de ventas logró cumplir el compromiso pendiente de la primera semana, mientras que la subgerencia se reunió con Pacífico Seguros y habilitaron la Web para incrementar las ventas por un nuevo canal, sin embargo, tomará una semana más completar las capacitaciones para el uso correcto de la plataforma. Lamentablemente, no se logró alcanzar el 45% de las ventas por lo que se pidió una semana más para cumplir el compromiso.

Dicha semana se generaron 4 nuevos compromisos:

- Realizar plan de descuentos por cliente basado en monto de compra específica e histórica.
- Definir 3 talleres nuevos para atender, que forma parte del proyecto GdC.
- Habilitar la unidad de reparto para entrega a talleres, que duplicaría la capacidad de atención a cliente, sin embargo, requiere una capacitación previa en atención al cliente y compra de EPP según los requerimientos de cada cliente.
- Brindar información sobre talleres potenciales, debido a que se observó que los asesores poseen una cartera personal de clientes que no están mapeados que sin embargo generan ventas esporádicas, por lo que se solicitó esquematizar estas nuevas propuestas y enfocar en desarrollo de talleres menores.

En la cuarta semana se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 13: Compromisos Ventas Cuarta Semana Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	**Cumplido**
2	04/03/19	Redefinir cartera de clientes	Vendedor LO	Coord Rptos	11/03/19	**Cumplido**		
3	04/03/19	Definir formato apertura líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	11/03/19	**Cumplido**		
4	04/03/19	Realizar el 100% de las cotizaciones solicitadas	Subgerente	Todos	11/03/19	**No Cumplido**		
5	04/03/19	Definir 2 clientes para visitar la siguiente semana	Subgerente	Todos	11/03/19	**Cumplido**		
6	11/03/19	Habilitar Web Inpart - Pacífico	Vendedor SQ2	Subgerente	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	**Cumplido**
7	11/03/19	Visitar 2 clientes nuevos	Coord Rptos	Todos	18/03/19	**Cumplido**		
8	11/03/19	Llegar al 45% de la meta	Subgerente	Todos	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	**Cumplido**
9	18/03/19	Realizar plan de descuentos por cliente	Vendedor Villaran	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
10	18/03/19	Definir 3 talleres nuevos para atender	Subgerente	Vendedor SQ2	25/03/19	**Cumplido**		
11	18/03/19	Habilitar unidad de reparto para entrega a talleres	Vendedor SQ3	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
12	18/03/19	Brindar información sobre talleres potenciales	Vendedor LO	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
13	25/03/19	Cambiar celular por problemas de red	Vendedor Villaran	Subgerente	01/04/19			
14	25/03/19	Incrementar reposición de filtros FUSO	Vendedor LO	Coord Rptos	01/04/19			
15	25/03/19	Definir plan de capacitación ERP ventas	Subgerente	Coord Rptos	01/04/19			

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la semana, se logró cumplir con todos los compromisos pendientes y lo solicitado en los últimos compromisos.

Esta semana restante fue crítica para intentar llegar a la meta, sin embargo, se generaron los siguientes compromisos enfocados en la operatividad del área para el siguiente mes:

- Cambiar celular por problemas de red, solicitado por el vendedor de Villarán debido a que muchos clientes envían su información por WhatsApp y el equipo no cumple con las condiciones necesarias.

- Incrementar reposición de filtros FUSO, requerido por el vendedor de Los Olivos, ya que identificó un problema de posible quiebre de stock por el ingreso de un cliente que compra filtros para camiones FUSO que obliga a actualizar el punto de reorden de dicha sede.

- Definir el plan de capacitación del ERP para ventas, específicamente en las funciones de pedidos separados, seguimiento de cotizaciones y ventas perdidas que ayudarían a generar información para el área de planeamiento.

Para un mejor entendimiento y análisis posterior, se separaron los cuadros por mes y así cerrar frente al equipo el mes anterior con los resultados obtenidos.

Se llevó a cabo la siguiente reunión dada el 01 de abril donde se indicó que, para poder cerrar el mes, los compromisos de la última semana deben ser plausibles de ser resueltos dentro de la semana y no verse obligados a solicitar una renegociación de plazo, sin embargo, en este caso no fue posible y se tuvo que renegociar el plazo para los cambios de celulares y la modificación en el planeamiento de compras para la marca FUSO. Por otro lado, el diseño del plan de capacitación fue realizada dentro del plazo requerido y se realizará en la semana consiguiente a través de visitas a cada sede y bajo responsabilidad del coordinador de repuestos.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Marzo:

Cuadro 14: Compromisos Ventas Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	**Cumplido**
2	04/03/19	Redefinir cartera de clientes	Vendedor LO	Coord Rptos	11/03/19	**Cumplido**		
3	04/03/19	Definir formato apertura líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	11/03/19	**Cumplido**		
4	04/03/19	Realizar el 100% de las cotizaciones solicitadas	Subgerente	Todos	11/03/19	**No Cumplido**		
5	04/03/19	Definir 2 clientes para visitar la siguiente semana	Subgerente	Todos	11/03/19	**Cumplido**		
6	11/03/19	Habilitar Web Inpart - Pacífico	Vendedor SQ2	Subgerente	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	**Cumplido**
7	11/03/19	Visitar 2 clientes nuevos	Coord Rptos	Todos	18/03/19	**Cumplido**		
8	11/03/19	Llegar al 45% de la meta	Subgerente	Todos	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	**Cumplido**
9	18/03/19	Realizar plan de descuentos por cliente	Vendedor Villarán	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
10	18/03/19	Definir 3 talleres nuevos para atender	Subgerente	Vendedor SQ2	25/03/19	**Cumplido**		
11	18/03/19	Habilitar unidad de reparto para entrega a talleres	Vendedor SQ3	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
12	18/03/19	Brindar información sobre talleres potenciales	Vendedor LO	Coord Rptos	25/03/19	**Cumplido**		
13	25/03/19	Cambiar celular por problemas de red	Vendedor Villarán	Subgerente	01/04/19	**Renegociado**	08/04/19	**Cumplido**
14	25/03/19	Incrementar reposición de filtros FUSO	Vendedor LO	Coord Rptos	01/04/19	**Renegociado**	08/04/19	**Cumplido**
15	25/03/19	Definir plan de capacitación ERP ventas	Subgerente	Coord Rptos	01/04/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que se llegaron a cumplir 14 de 15 compromisos, por lo que el nivel de cumplimiento de GdC es de 93%. Otro punto es que el 53% de compromisos fueron solicitado por los vendedores lo que indica un interés de parte de ellos en generar nuevas ideas y mejoras para el área.

Para los meses siguientes se realizó la misma metodología indicada anteriormente, por lo que se a continuación se muestran los cuadros completos de cierre de cada mes y su análisis.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Abril:

Cuadro 15: Compromisos Ventas Abril 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	01/04/19	Reportar repuestos facturados pendientes de recoger	Coord Rptos	Todos vendedores	08/04/19	**Cumplido**		
2	01/04/19	Capacitar en seguimiento de Back Order	Vendedor SQ2	Coord Rptos	08/04/19	**Cumplido**		
3	01/04/19	Capacitar en formato de ventas perdidas	Vendedor LO	Coord Rptos	08/04/19	**Cumplido**		
4	01/04/19	Visitar 3 clientes top por cartera	Subgerente	Todos vendedores	08/04/19	**Renegociado**	15/04/19	**Cumplido**
5	08/04/19	Habilitar visitas a talleres con unidad de reparto	Vendedor SQ2	Subgerente	15/04/19	**Cumplido**		
6	08/04/19	Definir 2 talleres nuevos para atender	Subgerente	Todos vendedores	15/04/19	**Cumplido**		
7	08/04/19	Enviar historial de clientes por sucursal para recuperar	Vendedor Villaran	Subgerente	15/04/19	**Cumplido**		
8	15/04/19	Obtener mayor descuento al importador en aceites	Vendedor SQ2	Subgerente	22/04/19	**No Cumplido**		
9	15/04/19	Habilitar Web Repuestock - Mapfre y La Positiva	Vendedor LO	Subgerente	22/04/19	**Renegociado**	29/04/19	**Cumplido**
10	15/04/19	Enviar lista fundas dañadas con descuentos especiales	Vendedor SQ3	Coord Rptos	22/04/19	**Cumplido**		
11	22/04/19	Solicitar capacitación Peugeot en catálogos	Vendedor LO	Subgerente	29/04/19	**Cumplido**		
12	22/04/19	Preparar kits de plumillas genericas x Marca-Modelo	Vendedor Villaran	Coord Rptos	29/04/19	**Cumplido**		
13	22/04/19	Revisar separaciones pendientes de facturar	Subgerente	Todos vendedores	29/04/19	**Cumplido**		
14	29/04/19	Evaluar exclusividad de marca por sucursal	Vendedor SQ2	Subgerente	06/05/19	**Cumplido**		
15	29/04/19	Llevar seguimiento dev. dinero - reclamo clientes	Subgerente	Todos vendedores	06/05/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia.

Primera semana Abril:

Se generaron los siguientes compromisos:

- Reportar repuestos facturados pendientes de recoger, debido a que se observó en las zonas administrativas y mostrador una alta cantidad de repuestos con comprobante de pago cancelados sin recoger por lo que se solicitó un listado para ser

administrado en caso un vendedor no se encuentre y evitar robos o pérdidas.

- Capacitar en formato de seguimiento de back order, por solicitud de los vendedores quienes indican que necesitan que se les comparta la información de seguimiento de compras de importación para que ellos mismos puedan analizar la información sin tener que recurrir a la disponibilidad del área de planeamiento.

- Capacitar en formato de ventas perdidas, debido a la necesidad de usar dicho modulo en el sistema para generar un histórico de repuestos posibles para venta.

- Visitar 3 clientes top por cartera, propuesto por el subgerente para que cada vendedor conozca la realidad de cada taller o tienda de su cartera.

Segunda semana Abril:

Los compromisos de la primera semana fueron cumplidos en su totalidad a excepción de las visitas debido a la disponibilidad de cada vendedor por lo que se brindó una fecha más.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Habilitar vistas a talleres con unidad de reparto, de tal forma que se le brinde apoyo a los vendedores con el tema de la movilidad y requiere coordinación con los choferes por el tema de las rutas y tiempos de atención a sucursales.

- Definir 2 talleres nuevos para atender, como parte del proyecto GdC. Estos clientes fueron incluidos en la cartera de clientes y debían poseer potencial de compras.

- Enviar historial de clientes por sucursal para recuperar, propuesto por un vendedor de una sucursal que no tiene mucha

visita de público actualmente, pero en la anterioridad tenía mayor afluencia de público.

Tercera semana Abril:

Se logró cumplir con los compromisos pendientes incluyendo con la visita de los clientes top. En esta semana los vendedores fueron quienes solicitaron el compromiso de la subgerencia y el coordinador para mejorar su desempeño de ventas.

Los nuevos compromisos generados fueron:

- Obtener mayor descuento al importador en aceites, motivado por el vendedor de la sede central que indica que los precios ofrecidos son mayores al precio de mercado, por lo que necesita un descuento adicional en las compras al importador para trasladárselo al cliente final.

- Habilitar Web Repuestock – Mapfre y La Positiva, solicitado debido al cierre en gestiones anteriores de la plataforma de venta por problemas administrativos internos. De concretarse se tendría prácticamente un nuevo canal de ventas.

- Enviar lista de fundas dañadas con descuentos especiales, debido a la aparición de un cliente interesado en piezas de colisión que figuraban como dañadas ya que este cliente puede reparar los daños menores que posean lo que reduciría los gastos de obsolescencia y merma ocasionados, por lo que se solicita una lista de precios de liquidación.

Cuarta semana Abril:

El resultado del compromiso de incrementar el descuento en aceites no llegó a cumplirse debido a que debe ser evaluado con mayor detenimiento, por lo que no podría brindarse una fecha posible de culminación de las negociaciones, sin embargo, la solicitud sobre Repuestock sí fue aceptada y estuvo en revisión de procesos con el área administrativa por lo que se renegoció una semana más de plazo. La lista de precios fue enviada dentro del plazo por lo que se está a la espera de alguna respuesta positiva por parte del cliente. Adicionalmente se generaron 3 nuevos compromisos correspondientes a enseñar

Los nuevos compromisos fueron enfocados en tres puntos:

- Solicitar capacitación en catálogos Peugeot, buscando desarrollar mejores habilidades para la cotización de piezas Peugeot puesto que esta marca es la más reciente en ingresar a la empresa y tiene características propias en su codificación que han generado retrasos con clientes.

- Preparar kits de plumillas genéricas por marca y modelo, debido a la llegada de las lloviznas en Lima que genera que los clientes requieran un cambio de plumillas, por lo que poseer una línea de plumillas alternativas ayudaría a cerrar ventas con los clientes que no desea invertir en repuestos originales que poseen solo un mayor costo y no un factor diferenciador.

- Revisar separaciones pendientes de facturar, indicado por la subgerencia que detectó un alto nivel de repuestos separados por sistema que pueden ser atendidos a otros clientes por lo que se solicitó revisar en sistema que repuestos pueden ser liberados y cuales tienen confirmación por parte del cliente.

Quinta semana Abril:

Esta semana se cumplieron los compromisos generados gracias al apoyo del área de planeamiento y al área técnica de taller. Ya que al día siguiente es cierre de mes, se priorizó los esfuerzos para que los vendedores estén concentrados en llegar a la meta, no obstante, existieron dos puntos que fueron propuestos:

- Evaluar exclusividad de marca por sucursal, debido a que cada sucursal tiene unas marcas asignadas, lo que limita su potencial y cuando llega un cliente y le indican que debe acercarse a otra sucursal para ser atendido puede generar rechazo por el cliente, por lo que solicitó que se amplíen las marcas posibles para atender por sucursal. Se indicó que se hará lo posible mientras esto no genere mayores costos por nueva adquisición de catálogos de partes.

- Llevar seguimiento a la devolución de dinero y reclamos de clientes, porque se generaron durante el mes incidencias de clientes que presentaron reclamo por su devolución de dinero que no se hizo efectiva en el periodo indicado, causando que la subgerencia comprometió al equipo a generar un seguimiento de las devoluciones pues finalmente el área de repuestos es quién da la cara frente a los reclamos de los clientes.

En la reunión del 06 de mayo se comprobó que los últimos compromisos se cumplieron a cabalidad y las sucursales tendrían acceso a venta de Peugeot, Kia y Mitsubishi según disponibilidad del catálogo por parte de almacén.

En general el resultado del mes de abril fue de 93% de cumplimiento de GdC siendo el 50% de los compromisos generados por el personal de ventas.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Mayo:

Cuadro 16: Compromisos Ventas Mayo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	06/05/19	Prospectar 4 talleres nuevos	Subgerente	Todos	13/05/19	**Renegociado**	20/05/19	**Cumplido**
2	06/05/19	Generar reporte de seguimiento de cotizaciones	Subgerente	Coord Rptos	13/05/19	**Cumplido**		
3	06/05/19	Incrementar el área de alcance para envíos	Vendedor LO	Coord Rptos	13/05/19	**Cumplido**		
4	06/05/19	Celebrar los cumpleaños del área	Vendedor SQ3	Subgerente	13/05/19	**Cumplido**		
5	13/05/19	Visitar presencialmente 2 talleres	Subgerente	Todos vendedores	20/05/19	**Cumplido**		
6	13/05/19	Incrementar el stock de rptos de mantenimiento	Vendedor SQ2	Coord Rptos	20/05/19	**Renegociado**	27/05/19	**Cumplido**
7	13/05/19	Desarrollar paquetes de mantenimientos MIT	Vendedor LO	Coord Rptos	20/05/19	**Cumplido**		
8	13/05/19	Desarrollar paquetes de mantenimientos FUSO	Vendedor SQ3	Coord Rptos	20/05/19	**Cumplido**		
9	20/05/19	Incrementar de 13% a 15% las cotizaciones vendidas	Subgerente	Todos vendedores	27/05/19	**Renegociado**	03/06/19	**Cumplido**
10	20/05/19	Comparar precios con la competencia	Vendedor SQ2	Subgerente	27/05/19	**Cumplido**		
11	20/05/19	Definir proceso para devolución de dinero	Vendedor LO	Coord Rptos	27/05/19	**Cumplido**		
12	20/05/19	Reportar resultados de clientes prospectados	Subgerente	Todos vendedores	27/05/19	**Cumplido**		
13	27/05/19	Evaluar causas de ventas perdidas	Subgerente	Coord Rptos	03/06/19	**Cumplido**		
14	27/05/19	Llegar a la meta de ventas del mes	Subgerente	Todos vendedores	03/06/19	**No Cumplido**		
15	27/05/19	Evaluar margen de ventas por mostrador	Coord Rptos	Subgerente	03/06/19	**Cumplido**		
16	27/05/19	Desarrollar planes de visitas jefes a clientes corp	Vendedor SQ2	Subgerente	03/06/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia

Primera semana Mayo:

En esta reunión se generaron los siguientes compromisos:

- Prospectar 4 talleres nuevos, que forma parte del proyecto GdC.
- Generar reporte de seguimiento de cotizaciones, solicitado en función a realizar el seguimiento a las cotizaciones y revisar

cuales no se convierten en pedidos, además de analizar los motivos.

- Incrementar el área de alcance para envíos, ya que al aumentar la base de clientes, algunos de estos se encuentran ubicados en zonas fuera de nuestra usual zona de reparto, por lo que se debe gestionar el incremento de gasolina y reducir los tiempos muertos para incrementar el área de alcance.

- Celebrar los cumpleaños del área, solicitado por un vendedor lo cual sorprendió en la reunión, pero fue aceptado como una buena práctica. En este punto, se logró sentir una conexión entre el equipo de ventas y el proyecto de GdC.

Segunda semana Mayo:

A excepción del primer compromiso, el cual se necesitó más tiempo por el personal de Los Olivos y Villarán para visitar 4 nuevos talleres, se logró cumplir en el tiempo con los compromisos del área. Los nuevos compromisos son los siguientes:

- Visitar presencialmente 2 talleres, como parte del proyecto, para identificar oportunidades de negocio en su taller. Los Olivos y Villarán deben realizarlo en paralelo con su compromiso pendiente.

- Incrementar el stock de repuestos de mantenimiento, generado por un incremento de requerimientos de estas piezas por parte de mostrador y taller durante las últimas 2 semanas.

- Desarrollar paquetes de mantenimiento para la marca Mitsubishi, identificado por modelo y kilometraje en caso el cliente desee los repuestos, pero no ser atendido por taller.

- Desarrollar paquetes de mantenimiento FUSO. Al igual que el compromiso anterior, otro vendedor solicitó desarrollar paquetes

de mantenimiento FUSO a un precio más atractivo para los clientes dueños de flotas.

Tercera semana Mayo:

En esta reunión se observó el cumplimiento de la totalidad de compromisos pendientes, a excepción del incremento del stock de piezas de mantenimiento debido a que paralelamente el área de planeamiento tiene compromisos por este tema. Cabe resaltar que los paquetes de mantenimiento fueron creados gracias al apoyo del gestor de taller y, por otro lado, los vendedores lograron organizarse con los encargados de cada bodega para realizar las visitas a los clientes solicitados.

Los nuevos compromisos son los siguientes:

- Incrementar de 13% a 15% las cotizaciones vendidas. Como parte del proyecto GdC, se solicitó proponiendo por ejemplo combos y descuentos en accesorios.

- Comparar precios con la competencia, debido a la obtención, por parte de un vendedor, de cotizaciones de los otros concesionarios por lo que se comprometió a las jefaturas que comparen precios para optar por nuevas estrategias comerciales.

- Definir proceso para devolución de dinero, debido a demoras recurrentes, el vendedor de Los Olivos solicitó que se elabore el proceso de devolución indicando fechas y responsables por áreas para responder a los clientes de manera estándar.

- Reportar resultados de clientes prospectados, compromiso que sigue los lineamientos del proyecto GdC. La subgerencia pidió un informe corto de los resultados de las visitas a los clientes nuevos con potencial para identificar oportunidades comerciales.

Cuarta semana Mayo:

El incremento en las cotizaciones vendidas fue un trabajo que requirió una semana adicional debido a la complejidad en su ejecución, por lo que se aceptó una renegocación. Por otro lado, los demás compromisos fueron logrados en su plazo.

Los nuevos compromisos fueron:

- Evaluar las causas de ventas perdidas, es decir, de las cotizaciones que no lograron convertirse a pedido para en la siguiente reunión reportar las tendencias de nuestro concesionario y consensuar un rumbo para el área de ventas.

- Llegar a la meta de ventas del mes, debido a que mayo es un mes complicado por el día de la madre.

- Evaluar margen de ventas por mostrador, solicitado para revisar el cumplimiento del objetivo principal de GdC.y realizar modificaciones de ser necesarias.

- Desarrollar planes de visitas acompañados de los jefes a clientes corporativos, solicitado por los vendedores que requieren acompañamiento para visitar a los clientes con mayor potencial de compras, por lo que se definirán planes de visitas y fechas posibles.

En la reunión del 03 de Junio se comprobó que los últimos compromisos se cumplieron completamente a excepción de llegar a la meta del mes, sin embargo, se llegó a un valor cercano al objetivo. En general el resultado del mes de Mayo fue de 94% de cumplimiento de GdC siendo el 50% de los compromisos generados por el personal de ventas.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Junio:

Cuadro 17: Compromisos Ventas Junio 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	03/06/19	Definir protocolo para reclamos de clientes	Vendedor SQ2	Subgerente	10/06/19	**Renegociado**	17/06/19	**Cumplido**
2	03/06/19	Revisar con contabilidad los anticipos pendientes	Subgerente	Coord Rptos	10/06/19	**Cumplido**		
3	03/06/19	Prospectar 3 talleres afiliados nuevos	Subgerente	Todos vendedores	10/06/19	**Cumplido**		
4	03/06/19	Enviar un sugerido de repuestos a planificar	Subgerente	Todos vendedores	10/06/19	**Cumplido**		
5	10/06/19	Generar reporte de anticipos pendientes de facturar	Subgerente	Coord Rptos	17/06/19	**Cumplido**		
6	10/06/19	Reducir tiempo de demora en información de imp.	Vendedor LO	Subgerente	17/06/19	**Renegociado**	24/06/19	**No Cumplido**
7	10/06/19	Ampliar stock de filtreria y pastillas para MIT y FUSO	Vendedor LO	Coord Rptos	17/06/19	**Cumplido**		
8	17/06/19	Aplicar plan de liquidación de rptos sist frenos	Subgerente	Todos vendedores	24/06/19	**Cumplido**		
9	17/06/19	Acompañar en visitas de clientes potenciales	Vendedor SQ3	Subgerente	24/06/19	**Cumplido**		
10	17/06/19	Agilizar apertura de líneas de crédito	Vendedor Villaran	Subgerente	24/06/19	**Renegociado**	01/07/19	**Cumplido**
11	17/06/19	Generar precios de liquidación de rptos merma	Subgerente	Coord Rptos	24/06/19	**Cumplido**		
12	17/06/19	Apoyar a cobranzas con datos de clientes con crédito	Subgerente	Todos vendedores	24/06/19	**Cumplido**		
13	24/06/19	Contactar a los clientes con cotizaciones pendientes	Subgerente	Todos vendedores	01/07/19	**Cumplido**		
14	24/06/19	Enviar reporte de repuestos solicitados no atendidos	Subgerente	Coord Rptos	01/07/19	**Cumplido**		
15	24/06/19	Revisar las devoluciones de rptos con Pacífico Seg	Vendedor SQ2	Subgerente	01/07/19	**Cumplido**		
16	24/06/19	Coordinar el pago por uso web Impart - Repuestock	Subgerente	Coord Rptos	01/07/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia

Primera semana Junio:

Se indicaron los siguientes compromisos:

- Definir un protocolo para la atención de reclamos de clientes, debido al éxito en la generación del proceso de devolución de dinero se busca ampliar a todos los casos

- Revisar con contabilidad los anticipos pendientes, motivado por un reporte donde indican que hay facturas y boletas tipo anticipo que no están relacionadas con un comprobante de pago que beneficie el centro de costo del área.

- Prospectar 3 talleres afiliados nuevos, ya que forma parte del proyecto principal de GdC.

- Enviar un sugerido de repuestos a planificar, debido a un requerimiento del área de planeamiento ya que los vendedores tienen mayor conocimiento respecto a las tendencias de los clientes antes que se genere información para el planning.

Segunda reunión Junio:

En esta reunión se sustentó el cumplimiento de todos los compromisos a excepción del protocolo para reclamos de clientes el cual ya se tiene avanzado, pero necesita revisiones de áreas administrativas y auditoria.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Generar reporte de anticipos pendiente de facturar, ya que es dinero que ingreso a la empresa pero que aún no ha sido asignado al área de repuestos, y por lo tanto podría ayudar al cumplimiento de la meta mensual de ventas.

- Reducir tiempo de demora en información de importaciones, debido a problemas en la plataforma de comunicación importador-distribuidor y retrasos en la comunicación mediante correos que ha generado reclamos de clientes sin posible fecha de llegada de su mercadería.

- Ampliar stock de filtrería y pastillas para MIT y FUSO, debido a un incremento en las ventas en estas marcas que viene precedido por compras con un nivel de reabastecimiento muy conservador.

Tercera semana Junio:

Se presentaron dificultades con el arreglo de la plataforma de información de importaciones, por lo que se solicitó una semana adicional para optar por otras alternativas, sin embargo, los otros compromisos fueron cumplidos correctamente incluyendo el protocolo para reclamos de clientes.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Aplicar plan de liquidación de repuestos del sistema de frenos, debido a la próxima entrada de nuevos códigos con precios diferentes.
- Acompañar a visitas de clientes potenciales de Surquillo 3, motivado por ser objetivo principal del proyecto GdC.
- Agilizar apertura de líneas de crédito, por problemas con el área de cobranzas producto de rotación de personal administrativo.
- Generar precios de liquidación de repuestos en merma, básicamente en repuestos de colisión que pueden ser reparados por los talleres reduciendo el monto de provisión generado para el posterior Scrap.

Cuarta semana Junio:

Esta semana se obtuvo una fecha donde se enviarán los status de las importaciones, pero se perdió la agilidad de la plataforma por lo que se considera que no se logró el compromiso. Por otro lado, se tiene planificado reunión con cobranzas para revisar el proceso de líneas de crédito con postventa para lo cual se solicita una semana adicional. Los demás compromisos fueron cumplidos dentro de la fecha indicada.

Los nuevos compromisos son los siguientes:

- Contactar a los clientes con cotizaciones pendientes, como reforzamiento para acercarse a la meta y obtener un avance en el proyecto GdC.

- Enviar reporte de repuestos solicitados no atendidos, debido a un incremento de stock en repuestos de baja rotación, enfocado en ubicar a los clientes que realizaron pagos de adelanto, pero no han regresado por su producto.

- Revisar las devoluciones de repuestos con Pacífico, debido a problemas con los talleres afiliados que devuelven repuestos fuera de fecha generando retrasos en disponibilidad o han solicitado erróneamente.

En la reunión del 01 de Julio se comprobó que los últimos compromisos se cumplieron incluyendo un acuerdo en conjunto para la correcta apertura de líneas de crédito. En general el resultado del mes de junio fue de 94% de cumplimiento de GdC, sin embargo, solo el 38% de los compromisos fueron generados por el personal de ventas.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Julio:

Cuadro 18: Compromisos Ventas Julio 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	01/07/19	Coordinar la reunión de confraternidad del área	Vendedor SQ2	Subgerente	08/07/19	**Cumplido**		
2	01/07/19	Prospectar 3 talleres afiliados nuevos	Subgerente	Todos vendedores	08/07/19	**Renegociado**	15/07/19	**Cumplido**
3	01/07/19	Contactar a clientes para atender rptos separados	Subgerente	Todos vendedores	08/07/19	**Renegociado**	15/07/19	**Cumplido**
4	01/07/19	Enviar sustentos para devolución de repuestos errados	Coord Rptos	Todos vendedores	08/07/19	**Cumplido**		
5	08/07/19	Habilitar catálogo de rptos Chery y MG	Vendedor SQ3	Coord Rptos	15/07/19	**Cumplido**		
6	08/07/19	Comprar material para embalaje - atención Cia Seg	Vendedor Villaran	Coord Rptos	15/07/19	**Renegociado**	15/07/19	**Cumplido**
7	08/07/19	Revisar descuentos hacia Cia Seg con el importador	Vendedor SQ2	Subgerente	15/07/19	**Cumplido**		
8	08/07/19	Habilitar caja chica para compras locales	Vendedor LO	Coord Rptos	15/07/19	**No Cumplido**		
9	15/07/19	Solicitar merchandising para clientes recurrentes	Vendedor SQ2	Subgerente	22/07/19	**Renegociado**	30/07/19	**Cumplido**
10	15/07/19	Actualizar datos por sucursal con TLMKT	Coord Rptos	Subgerente	22/07/19	**Cumplido**		
11	15/07/19	Apoyar en la entrega de mercaderia	Subgerente	Todos vendedores	22/07/19	**Cumplido**		
12	15/07/19	Incrementar ppto gas y peajes para unidad de reparto	Coord Rptos	Subgerente	22/07/19	**Renegociado**	30/07/19	**Cumplido**
13	22/07/19	Visitar talleres preferenciales y clientes recurrentes	Vendedor LO	Subgerente	30/07/19	**Cumplido**		
14	22/07/19	Visitar talleres preferenciales y clientes recurrentes	Vendedor SQ2	Subgerente	30/07/19	**Cumplido**		
15	22/07/19	Reducir demora en cotizaciones MG y Chery	Subgerente	Todos vendedores	30/07/19	**Renegociado**	06/08/19	**Cumplido**
16	22/07/19	Revisar repuestos pendientes de facturar	Subgerente	Todos vendedores	30/07/19	**Cumplido**		
17	30/07/19	Cerrar facturaciones pendientes con anticipos	Subgerente	Todos vendedores	06/08/19	**Cumplido**		
18	30/07/19	Revisar repuestos separados por el sistema	Subgerente	Coord Rptos	06/08/19	**Cumplido**		
19	30/07/19	Visitar AVIS y ALD por problemas de pago de facturas	Subgerente	Coord Rptos	06/08/19	**Cumplido**		
20	30/07/19	Proponer esquema de visitas a clientes Agosto	Subgerente	Todos vendedores	06/08/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia

<u>Primera semana Julio:</u>

Se generaron los siguientes compromisos:

- Coordinar la reunión de confraternidad del área, por motivos de fiestas patrias, es una tradición del área organizar una jornada deportiva incluido almuerzo subvencionado por todos los colaboradores del área.

- Prospectar 3 talleres afiliados nuevos, ya que forma parte del proyecto de GdC y está mostrando resultados para un mediano-largo plazo.

- Contactar a clientes para atender repuestos separados, nuevamente debido al incremento de la obsolescencia en ítems de 6 a 12 meses sin rotación, además de ser una posible rápida fuente de ingresos ya que solo necesita ser facturado y pagado.

- Enviar sustentos para devolución de repuestos errados, motivado por los problemas generados con los talleres de las compañías aseguradoras que también pueden generar obsolescencia en la categoría de 6 a 12 meses sin rotación.

Segunda semana Julio:

Debido a la facilidad del primer compromiso y la criticidad del cuarto compromiso estos fueron realizados dentro de lo solicitado, sin embargo, para el compromiso de prospectar clientes y contactar clientes de repuestos separados, se requirió un plazo adicional por lo que se brindó una semana adicional de plazo.

Adicionalmente, se generaron los siguientes compromisos:

- Habilitar catálogo de repuestos Chery y MG para la sucursal de SQ3 debido a actualizaciones y caídas de servidores. Se necesitó apoyo de TI importer.

- Comprar material para embalaje, debido al ingreso de la sucursal de Villarán a atención de talleres afiliados.

- Revisar descuentos hacia Compañías de seguros con importer, motivado por la investigación en campo del vendedor de Surquillo 2 donde encuentra precios muy diferenciados entre concesionarios.

- Habilitar caja chica para compras locales, punto que se volvió crítico para atención de repuestos menores, así como para materiales de embalaje como jaulas o parihuelas.

Tercera semana Julio:

Por incidencias realizadas en años anteriores a la gestión actual, no se logró habilitar caja chica por lo que se exploraron otras opciones, además se ha buscó apoyo al área de servicios generales para brindar apoyo en la compra de materiales para embalaje, por lo que se requiere una semana adicional. Los compromisos restantes y los pendientes de la primera semana fueron cumplidos a la cabalidad sin mayores incidentes.

Se generaron los siguientes compromisos:

- Solicitar merchandising para clientes recurrentes, ya que muchos clientes piden un lapicero, una mochila o un polo como les brinda otros concesionarios de otras marcas.

- Actualizar datos por sucursal con Telemarketing, ya que algunas llamadas de los clientes que llegan a la central telefónica llegan a la sucursal central cuando deberían ser repartidas según la zona de atención del cliente.

- Apoyar en la entrega de mercadería, motivado por el incremento de las operaciones de taller y mostrador, los vendedores podrán ingresar a la zona de almacén para retirar su mercadería en caso los almaceneros se encuentren sin disponibilidad de atención inmediata.

- Incrementar presupuesto de gasolina y peajes para la unidad de reparto, ya que, debido al incremento de clientes atendidos, se han incrementado los gastos de transporte y la caja chica no llega a cubrir todos los gastos.

Cuarta semana Julio:

Los resultados fueron favorables respecto a los compromisos anteriores, pero se requerirá una semana adicional para obtener merchandising ya que se necesitan aprobaciones de gerentes para derivar una parte del merchandising de comercial al centro de costo de postventa, así como se requieren aprobaciones para incrementar la caja chica asignada a la unidad de reparto. Adicionalmente, se generaron los siguientes compromisos:

- Visitar talleres preferenciales y clientes recurrentes correspondiente a sede Los Olivos, como parte del proyecto GdC donde cabe resaltar que fue solicitado por el vendedor asignado, que indica un compromiso del personal en el proyecto.

- Visitar talleres preferenciales y clientes recurrentes correspondiente a sede Surquillo 2, como parte del proyecto GdC donde cabe resaltar que fue solicitado por el vendedor asignado, que indica un compromiso del personal en el proyecto.

- Reducir demora en cotizaciones MG y Chery, debido a comentarios de clientes indicando que se demora mucho en responder los precios para estas marcas, lo cual generó reuniones durante la semana para encontrar todas las causas que generan estos retrasos.

- Revisar repuestos pendientes de facturar, debido a la alta cantidad de repuestos ubicados en la zona Despacho que no figuran físicamente en los almacenes y deben ser regularizados antes de la fecha de cierre de mes para realizar el cierre mensual de almacén.

Quinta semana Julio:

Esta reunión fue realizada justo después de feriados y en pleno cierre por lo que fue más corta pero enfocada en el cumplimiento de metas de ventas del mes. Se lograron cumplir la mayoría de compromisos con excepción de la reducción de tiempos para cotizaciones Chery y MG debido a 3 puntos que se revisaran esta semana que son: actualización de catálogos, soporte ADV importer y capacitación técnica por lo que se requiere una semana adicional de plazo. Además, se generaron los siguientes compromisos:

- Cerrar facturaciones pendientes con anticipos, debido a que esto ayudaría a consolidar la llegada a la meta de este mes.

- Revisar repuestos separados por sistema, ya que una vez culminado el cierre de ventas, se deben revisar que repuestos separados pueden volver a ser liberados para la atención de nuevos clientes.

- Visitar AVIS y ALD por problemas de pago con facturas, asignado al coordinador ya que son dos cuentas importantes que están rechazando facturaciones realizadas por el área de repuestos y que podrían generar problemas en Agosto como cierre de línea de crédito afectando directamente el cumplimiento de la meta.

- Proponer esquema de visitas a clientes Agosto, que se realizó una vez culminado el cierre de ventas del mes.

En la reunión del 06 de agosto se comprobó que los últimos compromisos se cumplieron incluyendo una refacturación de los pendientes con AVIS y ALD. En general el resultado del mes de junio fue de 95% de cumplimiento de GdC, sin embargo, solo el 40% de los compromisos fueron generados por el personal de ventas.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Agosto:

Cuadro 19: Compromisos Ventas Agosto 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	06/08/19	Realizar reporte de evolución de clientes por marca	Vendedor SQ3	Coord Rptos	13/08/19	**Cumplido**		
2	06/08/19	Actualizar catálogos MG, Mitsubishi y Chery.	Vendedor LO	Coord Rptos	13/08/19	**Cumplido**		
3	06/08/19	Visitar 2 clientes cada semana	Subgerente	Todos vendedores	13/08/19	**Cumplido**		
4	06/08/19	Prospectar 2 talleres nuevos	Subgerente	Todos vendedores	13/08/19	**Renegociado**	20/08/19	**Cumplido**
5	13/08/19	Reducir porcentaje de cotizaciones en blanco	Subgerente	Todos vendedores	20/08/19	**Renegociado**	20/08/19	**Cumplido**
6	13/08/19	Habilitar catálogos MIT y FUSO	Vendedor Villarán	Coord Rptos	20/08/19	**Cumplido**		
7	13/08/19	Comparar precios de Repuestock con competencia	Vendedor SQ2	Subgerente	20/08/19	**Cumplido**		
8	13/08/19	Revisar la lista de precios de liquidación obsoletos	Subgerente	Todos vendedores	20/08/19	**Cumplido**		
9	20/08/19	Incrementar monto en líneas de crédito	Vendedor SQ2	Subgerente	27/08/19	**Renegociado**	03/09/2019	**Cumplido**
10	20/08/19	Revisar facturas sin sustento Cia Seguros	Coord Rptos	Todos vendedores	27/08/19	**Cumplido**		
11	20/08/19	Disminuir retraso en cotizaciones Inpart	Subgerente	Vendedor Villarán	27/08/19	**Renegociado**	03/09/2019	**Cumplido**
12	20/08/19	Actualizar datos clientes prospectados en CRM	Subgerente	Todos vendedores	27/08/19	**Renegociado**	03/09/2019	**Cumplido**
13	27/08/19	Habilitar mostrador de repuestos de exhibición	Vendedor SQ2	Subgerente	03/09/19	**Cumplido**		
14	27/08/19	Realizar plan de descuentos en compra de lubricantes	Vendedor SQ3	Subgerente	03/09/19	**Cumplido**		
15	27/08/19	Reducir tiempo de atención de llantas y baterías	Vendedor LO	Subgerente	03/09/19	**Cumplido**		
16	27/08/19	Prepararse para visita de fábrica KIA	Subgerente	Todos vendedores	03/09/19	**Cumplido**		
17	27/08/19	Cerrar facturaciones pendientes con anticipos	Subgerente	Todos vendedores	03/09/19	**Cumplido**		
18	27/08/19	Proponer esquema de visitas a clientes Setiembre	Subgerente	Todos vendedores	03/09/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración propia

Primera semana Agosto:

Se indicaron los siguientes compromisos:

- Realizar un reporte de evolución de clientes por marca, de tal forma que se puede realizar promociones personalizadas a clientes según las metas de cada marca y el potencial del cliente.
- Actualizar catálogos MG, Mitsubishi y Chery debido a la próxima actualización para evitar perder días de cotización.
- Visitar 2 clientes cada semana, como parte del proyecto GdC y en búsqueda de generar una costumbre a cada vendedor de mantener contacto directo con sus clientes.
- Prospectar 2 taller nuevos, como parte del proyecto GdC.

Segunda semana Agosto:

Los resultados de la semana fueron positivos a excepción de la prospección de 2 talleres nuevos, puesto que mientras más avance el proyecto más complicado es ubicar clientes con potencial, para lo cual se brindará una semana adicional para cumplir con el compromiso.

Los nuevos compromisos generados fueron:

- Reducir porcentaje de cotizaciones en blanco, debido a que muchos clientes se acercan a pedir precios y se piden los datos del cliente para atenderlo, luego se le brinda el precio y el cliente se retira, por lo que los vendedores no culminan la generación de la cotización y muestra información incompleta, lo que tergiversa el análisis de ventas perdidas.
- Habilitar catálogos MIT y FUSO para la sede de Villarán, debido al desarrollo de clientes potenciales en dicha sede.

- Comparar precios de Repuestock con competencia, requerido por el vendedor de sede central debido al trabajo de campo y la recopilación de cotizaciones de la competencia en dicha plataforma con algunos precios muy diferentes a los manejados por el área de repuestos de Limautos.

- Revisar lista de precio de liquidación obsoletos, debido a que se necesita aún más reducir el precio de estos ítems para que puedan ser comercializados por lo repuesteros minoristas.

Tercera semana Agosto:

Se logró completar las prospecciones de los clientes nuevos, pero aún se observan incidencias en la creación de cotizaciones en blanco, por lo que se les brindó una semana adicional para que puedan reducir notablemente los porcentajes en blanco. Los otros compromisos fueron cumplidos en el plazo acordado debido a su bajo nivel de dificultad.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Incrementar montos en líneas de crédito, solicitado por el vendedor de la sede central motivado por el crecimiento en compras de sus clientes de provincia. Este tema necesita revisión con el área de cobranzas.

- Revisar facturas sin sustento enviadas a compañías de seguros, problema indicado por cobranzas debido al creciente rechazo de facturas de las compañías de seguro por falta de firmas en las guías de remisión y aprobaciones en la plataforma Inpart.

- Disminuir retraso en cotizaciones de la plataforma Inpart, debido al envío de un informe de desempeño donde se observa demora de 24 a 36 horas en la creación de cotizaciones.

- Actualizar los datos de los clientes prospectados en CRM, solicitado por gerencia general para brindarles datos de contacto

al área de Telemarketing y puedan brindar apoyo en la prospección solicitada.

Cuarta semana Agosto:

Los compromisos pendientes de la segunda semana se lograron a cumplir en el plazo renegociado, pero tres compromisos de la tercera semana requirieron un plazo adicional de una semana ya que el incremento del monto de líneas de crédito requiere aprobaciones de gerencia pero se plantean incrementos menores cada 3 meses según desempeño de pago, por otro lado, los retrasos de cotizaciones Inpart viene por la demora en envío de precios de ítems de importación por parte de fábrica y la actualización de datos requiere también una semana adicional por la amplia cantidad de información a migrar. Los compromisos restantes fueron cumplidos a tiempo.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Habilitar mostrador de repuestos de exhibición, propuesto por un vendedor apoyado por el área de marketing para incrementar el atractivo de los mostradores.

- Realizar plan de descuentos en compras de lubricantes, solicitado para atención de clientes recurrentes de unidades de alta gama.

- Reducir tiempo de atención de llantas y baterías, debido a que estos ítems son solicitados por clientes que confían más en el concesionario y valoran la velocidad de atención por sobre el precio.

- Prepararse para visita de fábrica KIA, indicado por gerencia general debido a la visita anual de auditores de Corea en el siguiente mes donde se verifica el funcionamiento y cumplimiento de los protocolos de cada área.

- Cerrar facturaciones pendientes con anticipos, como parte del proyecto de GdC y en búsqueda del cumplimiento de las metas comerciales del mes.

- Proponer esquema de visitas a clientes en Setiembre, como parte del proyecto de GdC.

En la reunión del 03 de Setiembre se revisó el cumplimiento de los compromisos observando el cumplimiento de los pendientes en su totalidad incluyendo los que poseían plazo renegociado.

En general el resultado del mes de agosto fue del 100% de cumplimiento de GdC, sin embargo, solo el 44% de los compromisos fueron generados por el personal de ventas.

El proyecto siguió su ejecución durante los meses posteriores, pero, para el desarrollo de esta investigación, se dejó el seguimiento en este punto.

5.3.2 Implementación de gestión de compromisos para compras

Bajo el mismo procedimiento desarrollado en el subcapítulo anterior y en las mismas reuniones, pero en un cuadro separado se llevaron a cabo los compromisos del personal de área de planeamiento que consta de dos asistentes que complementan sus trabajos según la carga del área, el coordinador y el subgerente quien supervisa el desempeño. En este caso, se le brindaron los compromisos a los asistentes como equipo por solicitud de ellos.

A continuación, se mostrarán los cuadros resúmenes de cada mes:

Cuadro 20: Compromisos Compras Marzo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	04/03/19	Puntualidad en el horario de entrada	Subgerente	Todos	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	**Cumplido**
2	04/03/19	Desarrollar política de compras y reposiciones	Coord Rptos	Subgerente	11/03/19	**Renegociado**	18/03/19	**Cumplido**
3	11/03/19	Enviar siempre las OC de las CIA SEG para compras de colisión	Subgerente	Asistentes	18/03/19	**Renegociado**	25/03/19	**Cumplido**
4	11/03/19	Capacitar a fza de ventas en seguimiento online de BSF	Coord Rptos	Asistentes	18/03/19	**Cumplido**		
5	18/03/19	Definir con importador políticas de abastecimiento garantías	Coord Rptos	Subgerente	25/03/19	**Renegociado**	01/04/19	**No Cumplido**
6	18/03/19	Eliminar dobles ubicaciones de repuestos en almacenes	Asistentes	Coord Rptos	25/03/19	**Renegociado**	01/04/19	**Cumplido**
7	25/03/19	Desarrollar política de tratamiento de Scrap	Coord Rptos	Subgerente	01/04/19	**Cumplido**		
8	25/03/19	Revisar rotura de stock en sistema de frenos y filtrería	Coord Rptos	Asistentes	01/04/19	**Cumplido**		
9	25/03/19	Definir nivel mínimo de stock de aceites	Subgerente	Coord Rptos	01/04/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Marzo:

Los compromisos de introducción generados fueron los siguientes:

- Puntualidad en el horario de entrada, al igual que el compromiso indicado para ventas, fue generado este compromiso por demoras en el horario de llegada durante los meses de verano.

- Desarrollar política de compras y reposiciones, solicitado por el coordinador a la gerencia debido a que este es un procedimiento pendiente, el cual se tiene desarrollado, pero faltan definir ciertos puntos, aprobaciones y responsabilidades.

Segunda semana Marzo:

Ambos compromisos no llegaron a ser cumplidos, por lo que se renegoció una semana adicional de plazo. Los compromisos para la segunda semana fueron los siguientes:

- Enviar siempre las OC de las compañías de seguro para compras, debido a problemas por descuentos con el importer, donde demostraron que nuestros compradores no están enviando el 100% de los sustentos requeridos generando menor descuento en las compras.

- Capacitar a la fuerza de ventas en seguimiento online de BSF, para agilizar el flujo de información respecto a los tiempos de atención o importación. Dicha información se obtiene en la misma plataforma donde se revisan los precios y cotizaciones dealer-importer.

Tercera semana Marzo:

En esta semana se obtuvo el cumplimiento de los compromisos pendientes de la primera semana siendo un avance importante para el área, sin embargo, se observaron aún incidencias con el compromiso de enviar las OC por lo que se solicitó una semana adicional de plazo.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Definir con el importador las políticas de abastecimiento para piezas de garantía, motivado por un sobrestock de estas piezas que no se incluyen dentro de las reposiciones de mercadería, debido a que son enviadas sin coordinación previa.

- Elimina dobles ubicaciones de repuestos en almacenes, solicitado por los asistentes para realizar las compras asignadas con ubicación por default y agilizar el ingreso de mercadería.

Cuarta semana Marzo:

En esta semana, se logró superar la dificultad de los problemas con los envíos de las OC, sin embargo, es un tema que fue auditado semanal e internamente debido a que afecta directamente al margen del área. Los otros compromisos pendientes fueron atendidos en el plazo, sin embargo, las políticas respecto a abastecimiento de repuestos de garantía requieren un plazo mayor para concretarse, por lo que se aceptará como no cumplido ya que no hay fecha posible de cumplimiento.

Los nuevos compromisos generados

- Desarrollar política de tratamiento de Scrap, debido a solicitud del área de contabilidad por próxima auditoría.
- Revisar rotura de stock en sistema de frenos y filtrería, por problemas específicos con la marca FUSO indicados por los vendedores.
- Definir nivel mínimo de stock de aceites, generado por niveles bajos de lubricantes para atención de taller en sucursales donde figuran diferencias de stock en aceites.

En la reunión del 01 de Abril se revisaron los compromisos pendientes, obteniendo un nivel de cumplimiento del 89%, sin embargo, solo 1 de los 9 compromisos fue generado por los asistentes, por lo que se debe impulsar la participación del personal en el proyecto.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Abril:

Cuadro 21: Compromisos Compras Abril 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	01/04/19	Definir política de obsolescencia en Spiga	Asistentes	Subgerente	08/04/19	**Cumplido**		
2	01/04/19	Revisar con marca la política de importaciones	Subgerente	Asistentes	08/04/19	**Renegociado**	15/04/19	**Cumplido**
3	01/04/19	Proponer niveles de abastec por marca y tipo	Subgerente	Asistentes	08/04/19	**Cumplido**		
4	01/04/19	Evaluar rptos separados por sistema vs repo	Subgerente	Coord Rptos	08/04/19	**Cumplido**		
5	08/04/19	Habilitar reporte seguimiento de back order	Coord Rptos	Asistentes	15/04/19	**Cumplido**		
6	08/04/19	Planificar compras por marcas-volumen de Mayo	Subgerente	Coord Rptos	15/04/19	**Renegociado**	22/04/19	**Cumplido**
7	08/04/19	Actualizar maestro de proveedores con precios	Coord Rptos	Asistentes	15/04/19	**Cumplido**		
8	15/04/19	Informar causas en retrasos de compras locales	Subgerente	Coord Rptos	22/04/19	**Cumplido**		
9	15/04/19	Revisar confiabilidad de aceites	Coord Rptos	Asistentes	22/04/19	**Cumplido**		
10	15/04/19	Capacitar en módulo de sugeridos de compras	Asistentes	Coord Rptos	22/04/19	**Cumplido**		
11	22/04/19	Visitar LO - evaluar capacidad almacenamiento	Coord Rptos	Asistentes	29/04/19	**Cumplido**		
12	22/04/19	Preparar informe de importaciones > 90 días	Subgerente	Coord Rptos	29/04/19	**Renegociado**	06/05/19	**Cumplido**
13	29/04/19	Capacitar en módulo de pricing	Asistentes	Coord Rptos	06/05/19	**Cumplido**		
14	29/04/19	Modificar reposición de mes con nivel 1	Subgerente	Coord Rptos	06/05/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Abril:

Los compromisos generados fueron los siguientes:

- Definir la política de obsolescencia en Spiga, solicitado por los asistentes para usar los reportes que el sistema puede generar y no realizar este procedimiento de forma manual. Requiere aprobaciones del área de sistemas.

- Revisar con la marca la política de importaciones, para comunicar formalmente a los clientes externos e internos respecto a los tiempos de importaciones, sobrecostos por tipo de envío entre otros procedimientos para reducir la incidencia de quejas por demoras en importaciones.

- Proponer niveles de abastecimiento por marca y tipo, para iniciar el uso del sistema SPIGA en el módulo de pedidos sugeridos y evaluar el uso del sistema por sobre el cálculo manual de reposiciones.

- Evaluar repuestos separados por sistema versus reposición, debido a la inclusión errónea de mercadería separada como parte de stock disponible. Se necesita apoyo del área de TI.

Segunda semana Abril:

Se evaluaron los compromisos generados anteriormente y se observa un cumplimiento del total a excepción de la revisión de la política de importaciones debido a que son 6 marcas y cada una presenta sus particularidades, para lo cual se requirió una semana adicional que fue concedida.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Habilitar reporte de seguimiento de back order, el cual era un reporte que anteriormente se realizaba para obtener las fechas de llegada de importaciones, sin embargo, lo que se busca es que se pueda obtener días de retraso respecto a lo indicado por el importador para mostrar una estadística y a partir de ellos desarrollar estrategias.

- Planificar compras por marcas - volumen de Mayo, debido al cambio de fechas para presentar el pedido de volumen y solicitar aprobaciones a las áreas correspondientes. Este compromiso forma parte de la finalidad del proyecto.

- Actualizar maestro de proveedores con precios, solicitado para corregir precios y márgenes con los nuevos costos y descuentos que se han obtenido durante estos meses. El cálculo de costeo por unidad se realiza mediante costo promedio según los parámetros del sistema SPIGA.

Tercera semana Abril:

En la reunión de compromisos del 15 de Abril se indicó que se culminaron las reuniones con las marcas respecto a las políticas de importaciones, por lo que internamente se preparó un protocolo para atención a clientes bajo las reglas indicadas. Adicionalmente se realizó el pedido de volumen de Mayo, sin embargo, se solicitó una semana adicional como plazo en caso se desee corregir algún punto. Los compromisos restantes fueron cumplidos sin incidencias dentro del plazo.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Informar causas en retrasos de compras locales, por problemas en atención al área de taller en insumos. Se requiere analizar fechas de reposición y nivel mínimo de stock.

- Revisar confiabilidad de aceites, indicado como resultado de los comentarios de almacén donde se solicita constantemente préstamos en galoneras de lubricantes entre sedes. Se deben realizar inventarios paralelos en tiempo real.

- Capacitar en módulo de sugeridos de compras, como resultado del compromiso de inicio de mes donde se evaluó niveles de abastecimiento por marca y tipo. Este compromiso también va de acuerdo al objetivo del proyecto, sin embargo, se debe priorizar el uso de compras de volumen por sobre reposiciones semanales.

Cuarta semana Abril:

En la reunión correspondiente, se observó el cumplimiento de la totalidad de compromisos anteriores, por lo que se previó un alto cumplimiento de los objetivos durante el mes respecto al proyecto GdC. Cabe resaltar que el planning de volumen de Mayo no fue modificado durante la semana por lo que las fechas de atención de dicho pedido no sufrirán modificaciones.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Visitar Los Olivos y evaluar su capacidad de almacenamiento, solicitado por los almaceneros de dicha sede que indican un nivel elevado en las compras de reposición debido a la variedad de marcas representadas en la sede.

- Preparar informe de importaciones pendientes mayores a 90 días, para impulsar las negociaciones solicitadas anteriormente con el importador respecto a demoras en llegada de back order.

Quinta semana Abril:

Durante la reunión se solicitó una ampliación para el informe de importaciones debido a que a información se debe obtener por cada ítem desde una plataforma web lo que dificulta la operatividad. La visita se realizó con el coordinador a la sede de Los Olivos donde se optó por habilitar una zona adicional para mercadería de alta rotación, pero mantenida en cajas selladas para facilitar el inventariado de dicha zona.

Los nuevos compromisos generados fueron:

- Capacitar en módulo de pricing, solicitados por los asistentes para ayudar en la revisión de precios y generación de descuentos. Además se encuentran interesados en el uso de la carga masiva como opción para reducir los tiempos de trabajo.

- Modificar reposición de mes con nivel 1 (meses de stock), debido a que las compras de volumen se están priorizando y se debe reducir las compras con menor descuento.

El resultado brindado el 06 de Mayo fueron positivos para el mes debido a que se cumplieron al 100% todos los compromisos del proyecto en el mes. Aún se tiene un bajo nivel de generación de compromisos por parte de los asistentes llegando a solo 3 de 14 compromisos generados, sin embargo, los resultados muestran interés por parte de ellos.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Mayo:

Cuadro 22: Compromisos Compras Mayo 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	06/05/19	Capacitar en uso de catálogos de partes	Asistentes	Coord Rptos	13/05/19	**Renegociado**	20/05/19	**Cumplido**
2	06/05/19	Realizar la reposición de compras locales	Subgerente	Coord Rptos	13/05/19	**Cumplido**		
3	06/05/19	Habilitar caja chica para compras menores	Coord Rptos	Subgerente	13/05/19	**Renegociado**	20/05/19	**Cumplido**
4	13/05/19	Habilitar 2 fechas de repo volumen x mes	Coord Rptos	Subgerente	20/05/19	**Renegociado**	27/05/19	**Cumplido**
5	13/05/19	Planificar compras volumen KIA MIT FUS de Jun (1.6)	Subgerente	Coord Rptos	20/05/19	**Cumplido**		
6	13/05/19	Planificar compras volumen CHE MG PEU de Jun (1.3)	Subgerente	Coord Rptos	20/05/19	**Cumplido**		
7	20/05/19	Reducir tiempo de pago empresas compras locales	Asistentes	Coord Rptos	27/05/19	**Renegociado**	03/06/19	**Cumplido**
8	20/05/19	Proponer compra insumos menores a 6 meses	Coord Rptos	Asistentes	27/05/19	**Cumplido**		
9	27/05/19	Generar reporte de incidencias quiebres de stock	Coord Rptos	Asistentes	03/06/19	**Cumplido**		
10	27/05/19	Iniciar reuniones semanales con proveedores	Subgerente	Coord Rptos	03/06/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Mayo:

Los compromisos generados fueron los siguientes:

- Capacitar en uso de catálogos de partes, por solicitud de los asistentes quienes desean aprender un poco más respecto a la parte técnica e impulsar sus carreras dentro del sector automotriz.

- Realizar la reposición de compras locales, solicitada para que en la segunda semana lleguen los pedidos de reposición a cada sede. Usualmente se usa 1.5 como indicador de meses de stock.

- Habilitar caja chica para compras menores, requerido para compras como pernos, tuercas, parihuelas, entre otros a cargo del área de planeamiento.

Segunda semana Mayo:

En esta semana se evaluaron los compromisos y se observó solo el cumplimiento del segundo compromiso del mes. Para los demás casos, se requiere una semana adicional, debido a que el área de taller desea participar en la capacitación en uso del catálogo y se requiere renovar la caja chica de la sede para que se derive una cantidad al área de repuestos.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Habilitar 2 fechas de reposición por volumen por mes, donde en la primera fecha se envía lo planificado y en la segunda fecha se puede agregar adicionales según alguna oportunidad comercial desarrollada por el área de ventas.

- Planificar compras por volumen KIA, KIT y FUSO de Junio con 1.6 (meses de stock), de tal forma que los ítems planificables dentro del pedido de volumen nunca disminuyan a valores bajos y se pueda tener stock para gestionar ventas con descuentos especiales.

- Planificar compras por volumen Chery, MG y Peugeot de Junio con 1.3 (meses de stock), al igual que el compromiso anterior,

pero con un menor valor debido a que estas marcas no tienen el potencial de ventas tan elevado como lo tienen las otras 3 marcas.

Tercera semana Mayo:

En la reunión de compromisos del 20 de Mayo se llegó a cumplir todos los compromisos pendientes a excepción de la habilitación de una segunda fecha para compras de volumen la cual se ha vuelto a solicitar como caso excepcional y se está a la espera de las aprobaciones correspondientes.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Reducir tiempo de pago a empresas de compras locales, debido a problemas con el procesamiento de factura por parte del área de repuestos y por ende demoras en el área de pagos quienes han reducido sus fechas de corte para pagos.

- Proponer compra de insumos menores a 6 meses, debido a la identificación de insumos recurrentes de bajo valor que ocupan poco espacio por lo que se podría solicitar una compra elevada para medio año y aligerar la carga laboral del área respecto a estos ítems.

Cuarta semana Mayo:

En la reunión correspondiente, se observó retrasos en almacén con el envío de facturas motivando la demora de los pagos a proveedores locales, para lo cual se ha brindado una semana adicional en búsqueda de cumplir con el compromiso solicitado. Los demás compromisos fueron cumplidos dentro de la fecha y se habilitó una fecha adicional excepcional para compras de volumen que será visada por gerencia.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Generar reporte de incidencias y quiebres de stock, para evaluar internamente el desempeño obtenido durante el año previo cierre del segundo quarter.

- Iniciar reuniones semanales con proveedores, para presentar a los asistentes y ellos puedan gestionar a estos proveedores, así como para observar nuevos productos a incluir en la cartera de servicios de taller y renegociar precios para el resto del año.

El resultado brindado el 03 de Junio fueron positivos para el mes debido a que se cumplieron por segundo mes consecutivo al 100% todos los compromisos del proyecto en el mes. Sin embargo, este mes solo 2 de 10 compromisos fueron generados por los asistentes.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Junio:

Cuadro 23: Compromisos Compras Junio 2019

GdC Limautos Repuestos								
N	**Fecha**	**Compromiso**	**Solicitante**	**Responsab**	**Plazo**	**Cumplimient**	**F.Reneg**	**Status**
1	03/06/19	Proponer esquema compras vol por subgrupos y MR	Subgerente	Coord Rptos	10/06/19	**Renegociado**	17/06/19	**Cumplido**
2	03/06/19	Capacitar a almacenes en solicitudes de compras	Asistentes	Subgerente	10/06/19	**Cumplido**		
3	03/06/19	Corregir abastecimiento de aceites en talleres	Coord Rptos	Asistentes	10/06/19	**Cumplido**		
4	10/06/19	Planificar compra volumen de Julio	Subgerente	Coord Rptos	17/06/19	**Cumplido**		
5	10/06/19	Proponer abastec categoria B en volumen (2.5)	Subgerente	Coord Rptos	17/06/19	**Renegociado**	24/06/19	**Cumplido**
6	10/06/19	Visitar todos los almacenes semanalmente	Coord Rptos	Asistentes	17/06/19	**Cumplido**		
7	17/06/19	Planificar repo vol de kits de mantenimiento KIA y MIT	Coord Rptos	Asistentes	24/06/19	**Cumplido**		
8	17/06/19	Incrementar RAM de las PCs	Asistentes	Subgerente	24/06/19	**No Cumplido**		
9	17/06/19	Coordinar reunión con torres y jefes taller - compras locales	Coord Rptos	Subgerente	24/06/19	**Cumplido**		
10	24/06/19	Actualizar codigos en planning taller	Coord Rptos	Subgerente	01/07/19	**Renegociado**	08/07/19	**Cumplido**
11	24/06/19	Realizar maestro de consumo taller accesorios	Subgerente	Coord Rptos	01/07/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Junio:

Los compromisos generados fueron los siguientes:

- Proponer esquema de compras de volumen por subgrupos y marca de repuestos, como objetivo del proyecto GdC para identificar niveles de meses de stock independientes.
- Capacitar a almacenes en solicitudes de compras, de tal forma que usen el ERP SPIGA y no correos para las solicitudes.
- Corregir abastecimiento de aceites en talleres, motivado por las diferencias de inventario presentadas en los últimos meses.

Cada almacén tendrá su propio indicador para reposición y no se evaluará a nivel global.

Segunda semana Junio:

En la reunión asignada, se reportó que la mayoría de los compromisos se cumplió, sin embargo, se solicitó una semana adicional para culminar con la clasificación por subgrupos y marcas en función de las compras de volumen debido a la particularidad de cada marca.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Planificar compra de volumen de Julio, usando los indicadores generados .por el compromiso pendiente, lo que incluye que ambos compromisos deben cumplirse dentro del periodo indicado.

- Proponer abastecimiento de categoría B en volumen con ratio 2.5 (meses de stock), en función de evaluar si se puede planificar los repuestos tipo B (poseen un consumo cada 2 a 4 meses). Este compromiso pertenece a no de los objetivos del proyecto GdC.

- Visitar todos los almacenes semanalmente, motivado por el compromiso generado dos meses antes, donde se visitó Los Olivos para evaluar la capacidad de almacenamiento, lo cual mejoró notablemente las consideraciones al realizar la planificación.

Tercera semana Junio:

En la reunión de compromisos del 17 de Junio se observó el cumplimiento de la esquematización de compras por subgrupos y marcas, sin embargo, aún se tienen dificultades con la propuesta de compras para grupo B, por lo que se subdividirá en grupo B1

(consumo 1 cada 3 meses) y B2 (consumo 1 cada 4 meses). Los demás compromisos fueron cumplidos a cabalidad.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Planificar compra de volumen para los kits de mantenimiento en KIA y Mitsubishi, debido al consumo por parte de taller. Posteriormente se evaluará su factibilidad.

- Incrementar RAM de las PC's, solicitado por los asistentes debido a la lentitud de los procesos manuales realizados en su labor diaría. Pasaría a evaluación por el área de TI.

- Coordinar reunión con torres y jefes de taller con motivo de revisar las compras locales, debido a problemas con auditoría por el uso y la responsabilidad frente a contingencias por las compras de este tipo.

Cuarta semana Junio:

En la reunión correspondiente, se indicó que no se puede por el momento incrementar la RAM de las PC's debido a falta de disponibilidad de equipos o piezas de repotenciamiento, sin embargo, se evalúan otras opciones como creación de macros o apoyo en el área de Business Intelligence para el desarrollo de reportes pesados. Adicionalmente se logró proponer el abastecimiento de piezas tipo B y entra a evaluación con las gerencias de postventa. Los compromisos adicionales restantes fueron cumplidos en el plazo brindado.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Actualizar códigos en planning de taller, debido a recurrentes cambios en los códigos en la atención de talleres respecto a planes de mantenimiento. Dicho compromiso se llevará a cabo con el personal de taller y la subgerencia correspondiente.

- Realizar maestro de consumo de taller por accesorios, motivado por la falta de un resumen histórico en este grupo y la necesidad de negociar precios en base a la demanda y atención efectiva del área de accesorios.

En la reunión realizada el 01 de Julio se solicitó una semana adicional de plazo para actualizar los códigos del planning de taller ya que realizarlo requiere una alta cantidad de trabajo manual. Al cierre del mes se alcanzó el 91% de cumplimiento, sin embargo, se tiene este mes nuevamente solo 2 de 10 compromisos generados por los asistentes.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Julio:

Cuadro 24: Compromisos Compras Julio 2019

N	Fecha	Compromiso	Solicitante	Responsab	Plazo	Cumplimient	F.Reneg	Status
1	01/07/19	Cumplir con formatos LAFIT proveedores de auditoría	Subgerente	Coord Rptos	08/07/19	**Renegociado**	15/07/19	**Cumplido**
2	01/07/19	Reunirse con jefes taller para sugerido planning rptos marca	Coord Rptos	Asistentes	08/07/19	**Renegociado**	15/07/19	**Cumplido**
3	01/07/19	Reunirse con subgerente taller para rptos sugeridos	Subgerente	Coord Rptos	08/07/19	**Cumplido**		
4	08/07/19	Planificar compra A volumen de Agosto	Subgerente	Coord Rptos	15/07/19	**Cumplido**		
5	08/07/19	Planificar compra B volumen de Agosto (2)	Subgerente	Coord Rptos	15/07/19	**Cumplido**		
6	08/07/19	Coordinar rptos sugeridos taller por campaña	Coord Rptos	Asistentes	15/07/19	**Cumplido**		
7	15/07/19	Generar reporte nivel de servicio semanal	Subgerente	Coord Rptos	22/07/19	**Renegociado**	30/07/19	**Cumplido**
8	15/07/19	Gestionar facturación de rebate por cumplimiento de meta	Subgerente	Coord Rptos	22/07/19	**Cumplido**		
9	22/07/19	Planificar redistribución stock según demanda	Coord Rptos	Asistentes	30/07/19	**Renegociado**	06/08/19	**Cumplido**
10	22/07/19	Desarrollar política atención rptos separados taller	Subgerente	Coord Rptos	30/07/19	**Cumplido**		
11	22/07/19	Implementar OC abiertas trimestrales - compras locales	Coord Rptos	Asistentes	30/07/19	**Cumplido**		
12	30/07/19	Enviar sugerido de stock a importador	Subgerente	Coord Rptos	06/08/19	**Cumplido**		
13	30/07/19	Proponer metas en reporte de ventas perdidas	Subgerente	Asistentes	06/08/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Julio:

Los compromisos generados fueron los siguientes:

- Cumplir con formatos LAFIT para proveedores solicitado por auditoría, solicitud originada por requerimiento de gerencia general y auditoría para actualizar la información presentada ante auditorías externas.

- Reunirse con los jefes de taller para revisar el sugerido del planning de repuestos por marca, producto de los anteriores compromisos para explicarles como estamos realizando el

análisis de la demanda y evaluar incrementos de stock en familias de productos.

- Reunirse con el subgerente de taller para revisar los repuestos sugeridos, de la misma forma que en la reunión anterior, pero en este caso, enfocada en costos y rentabilidad de la empresa.

Segunda semana Julio:

Como resultado de la semana anterior, se observó que se cumplió la reunión con el subgerente, pero él solicitó que se reúnan con cada jefe de taller en su taller para que llamen a sus asesores o técnicos para que puedan brindar una información más realista, lo que generó que se realicen visitas y se agregue una semana adicional de plazo. Por otro lado, los formatos solicitados por auditoría presentaron una demora en el envío de información por parte de los proveedores, motivando a brindar una semana más para cumplir el compromiso.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Planificar compra A volumen de Agosto, basado en los indicadores de los repuestos de mayor rotación y en las consideraciones brindadas por el personal de taller.

- Planificar compra B volumen de Agosto (2), sustentado en los repuestos de este grupo que tienen un nivel mayor de consumo, pero basado en dos meses de stock como tope.

- Coordinar repuestos sugeridos por taller por campaña, motivado por una campaña que taller lanzaría previo a los días de fiestas patrias respecto a revisiones de sistema de frenos y suspensión.

Tercera semana Julio:

Para esta fecha se logró concretar todos los compromisos pendientes y se realizaron las compras para la campaña según lo estimado por taller en base a las citas conseguidas.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Generar reporte de nivel de servicio semanal, basado en el indicador generado por el sistema SPIGA donde indica, en porcentaje, cuantos días se demora el área de repuestos en atender las solicitudes internas de taller.

- Gestionar facturación de rebate por cumplimiento de meta, monto que ingresa directamente al centro de beneficio del área por llegar a un monto de la meta semestral brindada por el importer. Este monto se factura por marcas y se realiza cada trimestre.

Cuarta semana Julio:

En la reunión correspondiente, se indicó que se necesita revisar el reporte obtenido respecto al nivel de servicio semanal con los asesores de taller, debido a incongruencias en algunos valores indicados por los jefes de taller, para lo cual se brindó una semana adicional de plazo a la espera de cumplir el compromiso. Los compromisos pendientes restantes fueron cumplidos en el periodo indicado.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Planificar redistribución de stock según demanda, motivado por el incremento de traslados de mercadería entre sucursales generando mayor carga operativa a los almacenes.

- Desarrollar política de atención de repuestos separados por taller, debido al incremento de ítems separados sin fecha de

entrega por llegada de importaciones o regreso del cliente. Estos ítems afectan directamente los gastos en provisión por obsolescencia.

- Implementar órdenes de compra abiertas trimestrales para compras locales, debido a la finalización de las reuniones con los proveedores iniciado a finales de mayo. Este compromiso reducirá considerablemente los costos de venta, incrementando la rentabilidad del área el cual es el eje central del proyecto GdC.

Quinta semana Julio:

Respecto al compromiso de la redistribución del stock, se solicitó una semana adicional de plazo para coordinar con los almacenes la fecha y carga operativa debido a que se moverá una cantidad considerable en tema de espacio. Por otro lado el compromiso del reporte de nivel de servicio fue validado y aceptado por taller, para lo cual entra en la generación de información de los lunes. Los demás compromisos fueron completados sin problemas.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Enviar sugerido de stock a importador, como resultado de las reuniones durante este mes con los diferentes jefes de taller, asesores y técnicos. Básicamente, se solicitó stock en sensores, cableados, computadoras y ramales entre otros del grupo de piezas eléctricas.

- Proponer metas en reporte de ventas perdidas, propuesto por el subgerente hacia los asistentes ya que se busca reducir poco a poco la cantidad de ventas perdidas por falta de stock. Posteriormente se propondrán estrategias y metodología para llegar a la meta interna.

El cierre de compromisos del mes de Julio se realizó el 6 de Agosto donde se observó el cumplimiento al 100% de los compromisos del

mes lo que motivó notoriamente al equipo que confía en la gestión GdC. Este mes no se tuvo presencia de los asistentes generando compromisos debido a que fueron tareas indicadas directamente al coordinador de repuestos, sin embargo, los asistentes brindaron su apoyo para conseguir los objetivos, lo que muestra una operatividad diferente que el área de ventas respecto al GdC pero ambos se encuentran alineados en las metas del área.

En el siguiente cuadro se muestra el cierre del mes de Agosto:

Cuadro 25: Compromisos Compras Agosto 2019

N	Fecha	Compromiso	Solicitante	Responsab	Plazo	Cumplimient	F.Reneg	Status
1	06/08/19	Liberar rptos separados por taller >90 días	Subgerente	Coord Rptos	13/08/19	**Renegociado**	20/08/19	**Cumplido**
2	06/08/19	Agilizar pago de facturas de MIT - FUSO	Coord Rptos	Subgerente	13/08/19	**Renegociado**	20/08/19	**Cumplido**
3	06/08/19	Generar proceso pago contado a proveedores locales	Asistentes	Subgerente	13/08/19	**Cumplido**		
4	13/08/19	Planificar compra A volumen de Setiembre	Subgerente	Coord Rptos	20/08/19	**Cumplido**		
5	13/08/19	Agilizar reembolso por pago a proveedores	Coord Rptos	Subgerente	20/08/19	**Cumplido**		
6	13/08/19	Gestionar uniformes de verano	Asistentes	Subgerente	20/08/19	**Cumplido**		
7	20/08/19	Implementar sugeridos de almacén y mostrador al planning	Subgerente	Asistentes	27/08/19	**Renegociado**	03/09/19	**Cumplido**
8	20/08/19	Planificar stock de recall garantías	Subgerente	Asistentes	27/08/19	**Cumplido**		
9	20/08/19	Gestionar reunión interáreas por presupuesto 2020 - compras	Asistentes	Subgerente	27/08/19	**Cumplido**		
10	27/08/19	Realizar informe semanal capacidad operativa por almacenes	Subgerente	Asistentes	03/09/19	**Cumplido**		
11	27/08/19	Planificar compra B de Setiembre (2)	Subgerente	Asistentes	03/09/19	**Renegociado**	10/09/19	**Cumplido**
12	30/07/19	Enviar sugerido de stock a importador	Subgerente	Coord Rptos	06/08/19	**Cumplido**		
13	30/07/19	Proponer metas en reporte de ventas perdidas	Subgerente	Asistentes	06/08/19	**Cumplido**		

Fuente: Elaboración Propia

Primera semana Agosto:

Los compromisos generados fueron los siguientes:

- Liberar repuestos separados por taller con más de 90 días, como resultado de las reuniones realizadas con anterioridad con las jefaturas y gerencia de taller en función a usar el stock disponible por sobre clientes que han separado mercadería y que previa coordinación no tienen fecha de regreso para atención.

- Agilizar pago de facturas de Mitsubishi y Fuso, generado por problemas en la atención en estas marcas por sobrepasar la línea de crédito.

- Generar proceso de pago al contado a proveedores locales, debido a la visita de proveedores con precios atractivos pero que no pueden brindar líneas de crédito a 30 días según nuestras políticas.

Segunda semana Agosto:

Como resultado de la semana anterior, se solicitó plazo adicional para los dos primeros compromisos por la negativa de algunos asesores de taller de liberar sus repuestos para lo cual se solicitó la intervención de los jefes de taller y, por otro lado, se revisó el procesamiento de facturas para entrega a contabilidad y se solicitó la priorización de pago de estas facturas dentro de los cortes, así como excepciones para esta marca de ser necesarias. Respecto al proceso de pago al contado, se acordó en usar dinero a rendir con devoluciones en 7 días.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Planificar compra A volumen de Setiembre, como parte del proyecto GdC.

- Agilizar reembolso por pago a proveedores, debido a que el nuevo proceso genera que caja se quede sin liquidez rápidamente.

- Gestionar uniformes de verano, generado por un retraso en la entrega de uniformes de invierno. Se busca que para mediados de primavera se tengan los nuevos uniformes.

Tercera semana Agosto:

Para esta fecha se logró cumplir con todos los compromisos pendientes y se agradeció a contabilidad y finanzas por el interés mostrado en apoyar el proyecto GdC del área de repuestos.

Los nuevos compromisos generados fueron los siguientes:

- Implementar sugeridos de almacén y mostrador al planning, debido a que almacén y mostrador desean enviar un listado de códigos semanalmente de que repuestos necesitarían incrementar stock. Este listado sería revisado e implementado de ser congruente con el planning y las estrategias comerciales presentes.

- Planificar stock de recall garantías, producto de un incremento de visitas de clientes por cambio de equipamiento eléctrico incluído dentro de la garantía del vehículo.

- Gestionar reunión interáreas por presupuesto 2020 para compras, básicamente entre talleres de diferentes sedes y sede principal de repuestos.

Cuarta semana Agosto:

En la reunión correspondiente, se indicó que se necesita revisar el indicado.

Los nuevos compromisos fueron los siguientes:

- Realizar informe semanal de capacidad operativa por almacenes, generado por el uso de zonas de tránsito para almacenar piezas de colisión y carrocería. Este compromiso

viene apoyado por el compromiso de Junio de visitar todas las sedes semanalmente.

- Planificar compra B de Setiembre (2), para evaluar si se procede o no con esta compra considerando que la anterior compra de B aún no llega.

- Solicitar incremento de línea de crédito para Mitsubishi y Fuso, debido a la inclusión de piezas de motor dentro de recalls que incrementan notablemente el uso de la línea de crédito actual.

El cierre de compromisos del mes de Agosto se realizó el 3 de Setiembre donde se solicitó una semana adicional de plazo para la evaluación de la posible compra de repuestos B, compromiso que fue cumplido pero que optó por no ejecutarse debido al riesgo de generar obsolescencia por lo que el siguiente mes sí se realizará. En general, se observó que el cumplimiento del mes corresponde al 100% de los compromisos de la gestión GdC. Este mes los asistentes generaron 4 compromisos de 12 por lo que es un avance notable.

El proyecto GdC siguió realizándose durante los meses siguientes a Julio de 2019, sin embargo, el seguimiento realizado para este trabajo de investigación culmina en este sexto mes desarrollado.

5.4 Evaluación de gestión de compromisos en el área de repuestos

5.4.1 Resultados de gestión de compromisos para ventas

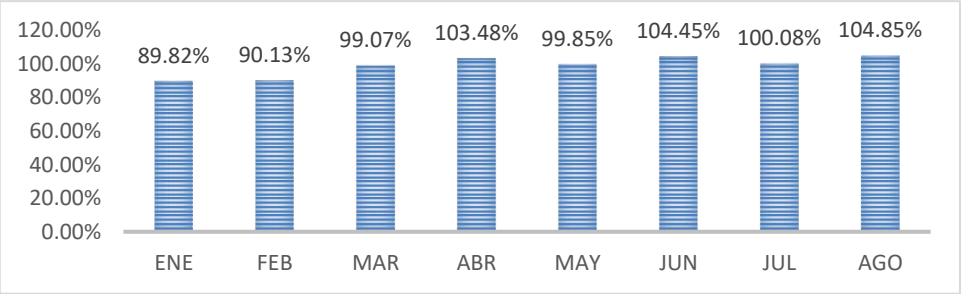
Los resultados obtenidos respecto al cumplimiento de metas comerciales del área de ventas de repuestos fueron los siguientes:

Cuadro 26: Resultados ventas mostrador 2019

VENTAS	2019								
Mostrador	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	YTD
Objetivo S/.	601,902	564,874	685,983	478,991	700,569	581,923	747,373	625,110	4,986,725
Surquillo 2	472,391	422,280	587,372	370,774	490,878	460,162	516,266	471,323	3,791,446
Surquillo 3	59,992	69,291	59,377	64,810	138,946	75,604	117,869	48,732	634,621
Villarán	18,805	24,846	12,276	14,988	14,741	17,560	26,746	28,463	158,425
Los Olivos	50,714	48,457	26,958	28,419	56,004	28,597	86,492	76,592	402,233

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21: Evolución de cumplimiento de metas rptos 2019



Fuente: Elaboración propia

Los números de cumplimiento de metas son positivos llegando a la meta 4 de 8 meses del proyecto en evaluación, además, se observa una tendencia al crecimiento en el monto de ventas sustentado por el esfuerzo del área en los compromisos realizados semanalmente, así como la inclusión de los dos portales de ventas (Repuestock e Inpart) en los meses de Abril y Mayo que ayudaron notablemente.

Los resultados respecto a los clientes prospectados y clientes atendidos fueron los siguientes:

Cuadro 27: Cumplimiento de metas – clientes prospectados mostrador 2019

Clientes	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		2019	
Prospect	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res
Objetivo	5	0	5	0	5	4	5	6	6	8	5	6	6	7	5	5	42	36
Surquillo 2	2	0	2	0	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	16	24
Surquillo 3	1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	10	14
Villarán	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	8	12
Los Olivos	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	8	12

Fuente: Elaboración propia

Las metas se cumplieron a cabalidad durante los meses de ejecución del proyecto mientras se reforzaba a inicio de cada mes la prospección de clientes con los compromisos generados por la subgerencia de repuestos. Cabe indicar que el área de planeamiento brindó herramientas y soporte para el desarrollo sostenible de nuevos clientes tipo prospecto como apoyo con la movilidad y apoyo con los trámites de líneas de crédito. El resultado fue el incremento de clientes de mostrador que se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 28: Clientes atendidos - mostrador repuestos 2019

SEDE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	YTD
Surquillo 2	180	146	149	194	215	210	207	221	1522
Surquillo 3	29	48	45	63	59	69	81	63	1979
Villarán	30	36	55	52	56	67	56	71	880
Los Olivos	112	103	124	115	144	151	139	127	1438
Total	351	333	373	424	474	497	483	482	5819

Fuente: Elaboración propia

Respecto al cumplimiento de cotizaciones generadas, el resultado fue el siguiente:

Cuadro 29: Cotizaciones realizadas - mostrador repuestos 2019

Cotiz	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		2019	
	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res
Objetivo	1,030	850	966	918	749	922	886	983	963	1,000	926	964	1,116	1,266	946	960	7,582	7,863
Surquillo 2	410	361	314	412	379	437	377	470	498	510	405	420	471	556	620	630	5,858	5,858
Surquillo 3	298	150	269	128	219	119	226	115	251	187	321	310	229	294	144	129	2,552	2,552
Villarán	96	115	114	137	46	107	87	110	78	91	49	61	141	100	94	89	1,207	1,207
Los Olivos	226	224	269	241	105	259	196	288	136	212	151	173	275	316	88	112	2,393	2,393

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma que con el desarrollo de clientes, cada mes se generaban compromisos sobre como incrementar las cotizaciones realizadas por cada mostrador, incidiendo en la generación de cotizaciones en sistema por sobre cotizaciones manuales, soporte con catálogos e incremento de llaves de catálogos entre otros compromisos.

El resultado del proyecto GdC para el área de mostrador de repuestos fue el siguiente:

Cuadro 30: Resultados GdC - mostrador repuestos 2019

GDC	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		2019	
Mostrador	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res
Todas sedes	60%	0%	70%	0%	80%	93%	90%	93%	90%	94%	90%	100%	100%	95%	100%	100%	90%	96%

Fuente: Elaboración propia

En general, el área de ventas se comprometió con el proyecto obteniendo resultados elevados en cotizaciones, cumpliendo con las metas e incrementando la cartera de clientes que deriva en un crecimiento sustentable del monto de ventas mensual.

5.4.2 Resultados de gestión de compromisos para compras

Los resultados para el área de compras fueron los siguientes:

Cuadro 31: Inventario repuestos 2019

INVENT	2019							
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Stock	4,442,507	4,578,373	4,391,962	4,160,434	4,091,369	4,214,271	4,033,354	3,987,595

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que el inventario disminuyó como resultado de una mejor planificación reduciendo costos en las compras, obteniendo mejores descuentos a través de mayores compras por volumen en vez de reposición, atendiendo repuestos separados por taller o mostrador, limitando la generación de repuestos sin rotación entre otros sustentado por el cumplimiento de los compromisos desarrollados durante los 6 meses de implementación.

La proporción entre compras de reposición y volumen fue la siguiente:

Cuadro 32: Compras por volumen y reposición 2019

COMPRAS	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		2019	
PLANEAM	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res
Reposición	95%	98%	94%	99%	93%	97%	92%	97%	91%	95%	90%	93%	89%	92%	88%	91%	92%	95%
Volumen	5%	2%	6%	1%	7%	3%	8%	3%	9%	5%	10%	7%	11%	8%	12%	9%	8%	5%

Fuente: Elaboración propia

Debido a los compromisos generados por el área de planeamiento sobre las compras de volumen bajo el uso de los indicadores de meses de stock[13] donde se priorizó a las marcas de mayor rotación para que sus compras de volumen reflejen un indicador cercano a 1.5 que ayude a mantener el stock nivelado para atenciones diarias y se puedan realizar ofertas para vender los excedentes gracias a los menores costos de ventas generado por mayores descuentos en las compras. Posteriormente se agregaron las otras marcas dentro de la planificación de las compras por volumen y se

[13] Se halla dividiendo el monto de stock en unidades monetarias entre el costo de ventas del mes en curso en unidades monetarias iguales. El valor óptimo es 1.

subdividió las compras por marcas y tipos de repuestos, identificando repuestos de tipo B con un nivel de rotación menor, pero planificable con un nivel mayor de riesgo para lo cual su indicador de meses de stock se elevó a 2 y en algunos casos aun así no se realizó la reposición por tener mayor nivel de riesgo.

Adicionalmente, el resultado de la gestión GdC para el área de planeamiento tuvo el siguiente resultado:

Cuadro 33: Resultados GdC - planeamiento repuestos 2019

GDC	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		2019	
Planeam	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res	Meta	Res
Todas sedes	60%	0%	70%	0%	80%	89%	90%	100%	90%	100%	90%	91%	100%	100%	100%	100%	90%	97%

Fuente: Elaboración propia

En general, el área de planeamiento se comprometió con el cumplimiento del proyecto obteniendo resultados positivos, cumpliendo con la reducción de los costos de almacén y apoyando a la gestión de toda el área de repuestos, sin embargo, a diferencia del área de ventas, la generación de compromisos no fue tan elevada sin llegar a afectar los resultados.

5.5 Prueba de hipótesis

5.5.1 Prueba de hipótesis para la primera hipótesis específica

Según los indicadores de las variables independientes y dependientes expuestas en el capítulo 3, se procede a realizar el análisis del coeficiente de correlación múltiple para las hipótesis específicas:

Cuadro 34: Datos de indicadores de variables para hipótesis específicas

Mes	Y_a	X_a	X_b	X_c	Y_b	X_d	X_e	X_f
Enero	90%	351	850	0%	4,442,507	98%	2%	0%
Febrero	90%	333	918	0%	4,578,373	99%	1%	0%
Marzo	99%	373	922	93%	4,391,962	97%	3%	89%
Abril	103%	424	983	93%	4,160,434	97%	3%	100%
Mayo	100%	474	1000	94%	4,091,369	95%	5%	100%
Junio	104%	497	964	100%	4,214,271	93%	7%	91%
Julio	100%	483	1266	95%	4,033,354	92%	8%	100%
Agosto	105%	482	960	100%	3,987,595	91%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia

Donde los indicadores de las variables son las siguientes:

- Ind (Y_a): Cumplimiento mensual de ventas de repuestos por mostrador
- Ind (Y_b): Monto de Inventario en Soles
- Ind (X_a): Cantidad de clientes prospectados por mes
- Ind (X_b): Cantidad de cotizaciones realizadas
- Ind (X_c): Grado de cumplimiento de GdC en ventas
- Ind (X_d): Monto de compras por reposición en Soles
- Ind (X_e): Monto de compras por volumen en Soles
- Ind (X_f): Grado de cumplimiento de GdC en Planeamiento

Se generó el análisis estadístico para correlación múltiple usando Excel 2016, Pestaña Datos, Apartado Análisis, Herramienta Análisis de datos, opción Regresión obteniendo el siguiente análisis[14] para la primera hipótesis específica usando Y_a, X_a, X_b y X_c:

[14] Para revisar la información con decimales completos, revisar Anexo 8

Cuadro 35: Estadísticas de la regresión para la primera hipótesis específica

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.966851259
Coeficiente de determinación R^2	0.934801356
R^2 ajustado	0.885902373
Error típico	0.020137984
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	3	0.0233	0.0078	19.1170	0.0078
Residuos	4	0.0016	0.0004		
Total	7	0.0249			

	Coef	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.8898	0.0796	11.1735	0.0004	0.6687	1.1109	0.6687	1.1109
Variable X 1	0.0003	0.0002	1.3035	0.2624	-0.0003	0.0009	-0.0003	0.0009
Variable X 2	-0.0001	0.0001	-1.2774	0.2706	-0.0003	0.0001	-0.0003	0.0001
Variable X 3	0.1060	0.0296	3.5877	0.0230	0.0240	0.1881	0.0240	0.1881

Fuente: Elaboración propia

Ecuación de regresión múltiple

Según los datos obtenidos la ecuación es la siguiente:

$$Y_a = 0.8898 + 0.003X_a - 0.0001X_b + 0.1060X_c$$

Análisis de correlación múltiple

Se observan los siguientes resultados.

Coeficiente de relación (R) = 0.9669

El cumplimiento mensual de ventas por mostrador estará asociado en 96.69% con la cantidad de clientes prospectados por mes, la cantidad de cotizaciones realizadas por mes y el grado de cumplimiento de GdC en ventas.

Coeficiente de correlación (R^2) = 0.9348

El 93.48% de la variación del cumplimiento mensual de ventas por mostrador será explicado por la variación de la cantidad de clientes prospectados por mes, la cantidad de cotizaciones realizadas por mes y el grado de cumplimiento de GdC en ventas.

Prueba Global

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 3 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$

   H_a: No todas las β son iguales a cero

2) Determinación de nivel de significancia

   Se usó un margen de error 5%

   $\alpha = 0.05$

3) Estadística F

   $F(0.05,3,4) = 6.59$

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [0,6.59] R.C =<6.59,∞>

5) Cálculo de F_{cal} y el F(0.05,3,4)

   Según la tabla de resultados de Excel Fcal = 19.11, valor que pertenece a la región crítica por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que no todos los coeficientes son iguales a cero.

Prueba Individual para cada coeficiente

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 3 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1=0$, $\beta_2=0$, $\beta_3=0$, $\beta_4=0$

   H_a: $\beta_1\neq0$, $\beta_2\neq0$, $\beta_3\neq0$, $\beta_4\neq0$

2) Determinación de nivel de significancia

   $\alpha = 0.05$

3) Estadística T de Student

   $t(0.05,4) = 2,132$

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [-2.132,2.132] R.C =<-∞,-2.132> U <2.132,∞>

5) Cálculo de t_k y $t(0.05,4)$

   Según la tabla de resultados de Excel los valores de t para los diferentes coeficientes son los siguientes:

- $t_{k1} = 11.1735$

  t_{k1} pertenece a la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que este coeficiente es diferente a cero.

- $t_{k2} = 1.3035$

  t_{k2} pertenece a la región de aceptación, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, lo que significa que este coeficiente es igual a cero.

- t_{k3}=-1.2774

  t_{k3} pertenece a la región de aceptación, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, lo que significa que este coeficiente es igual a cero.

- t_{k4} = 3.5877

  t_{k4} pertenece a la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que este coeficiente es diferente a cero.

Se concluye que, respecto a la primera hipótesis específica, sí existe una relación significativa entre la venta mensual de repuestos por mostrador y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima. Asimismo, se observa la ausencia de las variables de cotizaciones y clientes prospectado dado que los valores de sus coeficientes son iguales a cero, así como se resalta la presencia del indicador de GdC, por lo que la ecuación de regresión queda de la siguiente forma:

$$Y_a = 0.8898 + 0.1060X_c$$

5.5.2 Prueba de hipótesis para la segunda hipótesis específica

Igualmente, se generó el coeficiente de correlación bajo el mismo proceso anterior, usando las variables Y_b, X_e y X_f debido a que el indicador X_d y X_e son complementarios y ambos suman 1. Los resultados son lo siguiente[15]:

[15] Para revisar la información con decimales completos, revisar Anexo 9

Cuadro 36: Estadísticas de la regresión para la segunda hipótesis específica

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.926224992
Coeficiente de determinación R^2	0.857892735
R^2 ajustado	0.801049829
Error típico	94475.02505
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	269414363516.0	134707181758.0	15.0923	0.0076
Residuos	5	44627651792.1	8925530358.4		
Total	7	314042015308.0			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	4581497.7	70987.8	64.54	0.00	4399017.6	4763977.7	4399017.6	4763977.7
Variable X 1	-3867860.7	168245 1.2	-2.30	0.07	-8192739.2	457017.8	-8192739.2	457017.8
Variable X 2	-215481.3	111767.3	-1.93	0.11	-502788.2	71825.7	-502788.2	71825.7

Fuente: Elaboración propia

Ecuación de regresión múltiple

Según los datos obtenidos la ecuación es la siguiente:

$$Y_b = 269414363516.0 + 44627651792.1X_e + 31404215308.0X_f$$

Análisis de correlación múltiple

Se observan los siguientes resultados.

Coeficiente de relación (R) = 0.9262

El monto de inventario en soles estará asociado en 92.62% con el porcentaje de compras mensual por volumen y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Coeficiente de correlación (R^2) = 0.8579

El 85.79% de la variación del monto de inventario en soles será explicado por la variación del porcentaje de compras mensual por volumen y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Prueba Global

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 3 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

   H_a: No todas las β son iguales a cero

2) Determinación de nivel de significancia

   $\alpha = 0.05$

3) Estadística F

   $F(0.05,2,5) = 5.79$

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [0,5.79] R.C =<5.79,∞>

5) Cálculo de F_{cal} y el $F(0.05,2,5)$

   Según la tabla de resultados de Excel Fcal = 15.09, valor que pertenece a la región crítica por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que no todos los coeficientes son iguales a cero.

Prueba Individual para cada coeficiente

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 3 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1=0$, $\beta_2=0$, $\beta_3=0$

   H_a: $\beta_1\neq0$, $\beta_2\neq0$, $\beta_3\neq0$

2) Determinación de nivel de significancia

   $\alpha = 0.05$

3) Estadística T de Student

   $t(0.05,5) = 2,571$

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [-2.571,2.571] R.C =<-∞,-2.571> U <2.571,∞>

5) Cálculo de t_k y t(0.05,5)

   Según la tabla de resultados de Excel los valores de t para los diferentes coeficientes son los siguientes:

- t_{k1} = 64.54

  t_{k1} pertenece a la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que este coeficiente es diferente a cero.

- t_{k2} = -2.30

  t_{k2} pertenece a la región de aceptación, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, dando que este coeficiente es igual a cero.

- t_{k3}=-1.93

  t_{k3} pertenece a la región de aceptación, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, dando que este coeficiente es igual a cero.

Como resultado, se observa que a pesar del alto nivel de correlación para la regresión múltiple, los coeficientes para las variables de compras por volumen y de cumplimiento de GpC son iguales a cero sustentado en la prueba global y las pruebas individuales, mostrando la inexistencia de una ecuación de regresión.

Se concluye que no existe una relación significativa entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

5.5.3 Prueba de hipótesis para la hipótesis general

Para validar la hipótesis general, se desprenden los valores de los márgenes brutos del área de repuestos subdividido por unidades de negocio mostrador y taller:

Cuadro 37: Margen bruto por unidad de negocio de repuestos

Margen Bruto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	YTD
General	31%	29%	33%	30%	28%	27%	32%	30%	**30%**
Mostrador	18%	16%	25%	27%	19%	25%	23%	29%	**23%**
Taller	34%	32%	37%	32%	31%	30%	36%	33%	**33%**

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis, se usaron los valores de margen bruto general, GdC para ventas y GdC para compras de la siguiente forma:

Cuadro 38: Datos de indicadores de variables para hipótesis general basado en Margen Bruto General

2019	Margen Bruto General (Y)	GdC Vtas (X_C)	GdC Compras (X_f)
Enero	0.31050025	0.00%	0%
Febrero	0.290922018	0.00%	0%
Marzo	0.330040983	93.30%	89%
Abril	0.303960465	93.30%	100%
Mayo	0.283440899	93.80%	100%
Junio	0.273060321	100.00%	91%
Julio	0.320371256	95.00%	100%
Agosto	0.303190612	100.00%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la regresión utilizando el método indicado anteriormente y se obtuvo lo siguiente[16]:

Cuadro 39: Estadísticas de la regresión para la hipótesis general basado en Margen Bruto General

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.18153201
Coeficiente de determinación R^2	0.032953871
R^2 ajustado	-0.353864581
Error típico	0.022015305
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	8.26E-05	4.13E-05	8.52E-02	9.20E-01
Residuos	5	2.42E-03	4.85E-04		
Total	7	2.51E-03			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.3014	0.0156	19.3789	0.0000	0.2614	0.3414	0.2614	0.3414
Variable X 1	-0.0631	0.1554	-0.4060	0.7016	-0.4627	0.3365	-0.4627	0.3365
Variable X 2	0.0634	0.1538	0.4120	0.6974	-0.3319	0.4586	-0.3319	0.4586

Fuente: Elaboración propia

[16] Para revisar la información con decimales completos, revisar Anexo 10

Ecuación de regresión múltiple

Según los datos obtenidos la ecuación es la siguiente:

$$Y_b = 0.3014 - 0.0631X_c + 0.0634X_f$$

Análisis de correlación múltiple

Se observan los siguientes resultados.

Coeficiente de relación (R) = 0.1815

El monto del margen bruto de repuestos en soles estará asociado en 18.15% con el grado de cumplimiento de GdC de ventas por mostrador y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Coeficiente de correlación (R^2) = 0.0330

El 3.30% de la variación del monto del margen bruto de repuestos en soles será explicado por la variación del grado de cumplimiento de GdC de ventas por mostrador y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Prueba Global

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 3 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

   H_a: No todas las β son iguales a cero

2) Determinación de nivel de significancia

   α = 0.05

3) Estadística F

   F(0.05,2,5) = 5.79

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [0,5.79] R.C =<5.79,∞>

5) Cálculo de F_{cal} y el F(0.05,2,5)

   Según la tabla de resultados de Excel Fcal = 0.0852, valor que pertenece a la región de aceptación por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, lo que significa que todos los coeficientes son iguales a cero.

En resumen, se obtiene un valor muy cercano a cero para el coeficiente de correlación múltiple y se confirma que los coeficientes de las variables estudiadas son iguales a cero, por lo cual no se puede afirmar que existe correlación.

Se concluye que no existe relación significativa entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

Adicionalmente, se observa que el indicador de margen bruto de taller no ha tenido un crecimiento sostenido durante la implementación del proyecto GdC por lo que puede afirmarse que la gestión GdC dentro del área de repuestos no afectó directamente al desempeño de taller, dado que deben existir variables adicionales con mayor influencia en dicho resultado de taller, como ticket promedio de venta, uso efectivo de taller, número de citas por día, engagement con los clientes de mantenimiento, uso de descuentos en taller, entre otros.

En base a esto, se procedió a realizar una evaluación adicional con los valores obtenidos para la gestión dentro del mostrador de repuestos obteniéndose lo siguiente:

Cuadro 40: Datos de indicadores de variables para hipótesis general basado en Margen Bruto Mostrador

2019	Margen Bruto Mostrador	GdC Vtas	GdC Compras
Enero	0.177704809	0.00%	0%
Febrero	0.157692848	0.00%	0%
Marzo	0.248706601	93.30%	89%
Abril	0.269191363	93.30%	100%
Mayo	0.190707225	93.80%	100%
Junio	0.252491532	100.00%	91%
Julio	0.233199835	95.00%	100%
Agosto	0.294040905	100.00%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la regresión utilizando el método indicado anteriormente y se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 41: Estadísticas de la regresión para la hipótesis general basado en Margen Bruto Mostrador

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.811220385
Coeficiente de determinación R^2	0.658078514
R^2 ajustado	0.521309919
Error típico	0.033054354
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	0.0105	0.0053	4.8116	0.0684
Residuos	5	0.0055	0.0011		
Total	7	0.0160			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.1669	0.0234	7.1468	0.0008	0.1069	0.2269	0.1069	0.2269
Variable X 1	0.2231	0.2334	0.9559	0.3830	-0.3769	0.8230	-0.3769	0.8230
Variable X 2	-0.1371	0.2309	-0.5937	0.5785	-0.7305	0.4564	-0.7305	0.4564

Fuente: Elaboración propia

Ecuación de regresión múltiple

Según los datos obtenidos la ecuación es la siguiente:

$$Y_b = 0.1669 + 0.2231X_e - 0.1371X_f$$

Análisis de correlación múltiple

Se observan los siguientes resultados.

Coeficiente de relación (R) = 0.8112

El monto del margen bruto de repuestos en soles estará asociado en 81.12% con el grado de cumplimiento de GdC de ventas por mostrador y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Coeficiente de correlación (R^2) = 0.6581

El 65.81% de la variación del monto de inventario en soles será explicado por la variación del porcentaje de compras mensual por volumen y el grado de cumplimiento de GdC en planeamiento.

Prueba Global

Se realizó la prueba global para la primera hipótesis específica a través de 5 pasos:

1) Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

   H_0: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

   H_a: No todas las β son iguales a cero

2) Determinación de nivel de significancia

   α = 0.05

3) Estadística F

   F(0.05,2,5) = 5.79

4) Definición de región de aceptación y crítica

   R.A. = [0,5.79] R.C =<5.79,∞>

5) Cálculo de F_{cal} y el F(0.05,2,5)

   Según la tabla de resultados de Excel Fcal = 4.8116, valor que pertenece a la región de aceptación por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, lo que significa que todos los coeficientes son iguales a cero.

Finalmente, se obtiene un valor muy cercano a uno para el coeficiente de correlación múltiple y pero se obtiene que los coeficientes de las variables estudiadas son iguales a cero, por lo cual no se puede afirmar que existe correlación

A partir de lo obtenido, se concluye que tampoco existe una relación significativa entre el margen bruto de ventas por mostrador del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

CONCLUSIONES

- La gestión de compromisos realizada en Limautos se enfocó en reuniones cortas de 15 minutos divididas en 4 partes: intercambio de experiencias, presentación de resultados, revisión de compromisos existentes, y generación de nuevos compromisos y acuerdos adicionales. Los resultados fueron organizados en cuadros mensuales donde se guardaban los compromisos en 3 estados: pendientes, no cumplido y renegociado. Se realizó una capacitación inicial de GdC al inicio del proyecto con todo el equipo de repuestos, donde se explicó la dinámica de GdC para buscar la cohesión del grupo en cumplir con los objetivos. El proyecto se realizó durante 8 meses y se llevaron las reuniones de las áreas de ventas y compras en simultaneo. Se desarrollaron 100 compromisos en el área de ventas y 69 compromisos en el área de compras con un cumplimiento en general superior al 95%

- Las ventas del mostrador de repuestos obtuvieron un resultado positivo al incrementar el cumplimiento de metas en 18.32% comparando los periodos Enero – Agosto del 2019 respecto al mismo periodo en el 2018, y cumplir las metas mensuales. Asimismo, se desarrollaron un promedio de 5 clientes nuevos por mes y se incrementaron en 24.41% las cotizaciones realizadas en el mismo periodo durante el 2018. Adicionalmente, a nivel de procesos internos, se obtuvo mejoras en la creación de líneas de crédito y devoluciones de dinero, se desarrolló kits de repuestos y habilitó el merchandising para los clientes corporativos.

- Por otro lado, las compras del área de planeamiento lograron incrementar el porcentaje de compras de volumen, pasando de un 2% a un 9% en el monto de compras mensual, lo que brindó mejores

descuentos, manteniendo el nivel de servicio y reduciendo el costo de inventario basado en compras según grupos y rotación. Además, durante el periodo analizado en el 2019, se obtuvo una reducción de S/ 454,912.00 en el monto de inventario lo que representa el 10.24% del inventario a enero de 2019.

- Se realizó el análisis de correlación para cada hipótesis específica respecto a las variables señaladas, obteniéndose que sí existe una relación significativa entre la venta mensual de repuestos por mostrador y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima; y, por otro lado, se afirma que no existe una relación significativa entre el costo de inventario de repuestos y las compras por reposición, compras por volumen y los indicadores de GcC en una empresa concesionaria automotriz de Lima.

- Al realizar el análisis de correlación para la hipótesis general, se obtuvo que no existe una relación significativa entre el margen bruto del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima, a pesar de los resultados positivos obtenidos durante el periodo de implementación del proyecto. Por otro lado se realizó un análisis adicional para el margen bruto de ventas de repuestos por mostrador y se obtuvo que tampoco existe una relación significativa entre el margen bruto de ventas por mostrador del área de repuestos y los indicadores de GdC en una empresa concesionaria automotriz de Lima, a pesar de los resultados positivos obtenidos durante el periodo de implementación del proyecto. Esto se sustenta en la falta de aplicación de GdC para el área de taller que posee un peso muy importante en la generación de rentabilidad del área de repuestos y además posee su propia casuística como uso efectivo de taller, citas por día, engagement con clientes, descuentos, por lo que para obtener resultados en el área de repuestos en general se debe incluir a taller dentro de la gestión de compromisos, brindando un enfoque de GdC a toda el área de postventa dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se debería realizar una capacitación de GdC para toda la empresa, de tal forma que entiendan el significado de los compromisos que se generarían dentro del área líder del proyecto y puedan brindar el soporte en los tiempos requeridos.

- Se debería obtener mayor cantidad de datos por un periodo mayor para analizar a más detalle el desempeño de las compras de volumen y compras de reposición y eliminar la incertidumbre del alto valor del coeficiente de correlación y determinación en la regresión respecto a los valores de cero en los coeficientes de regresión para la segunda hipótesis alternativa y la hipótesis general.

- Se podría incluir metas individuales anuales del proyecto GdC en la evaluación anual de desempeño para que el proyecto no pierda vigencia en corto o mediano plazo.

- Se recomienda una nueva capacitación de GdC al año de transcurrido la capacitación anterior para mantener fresco el proyecto y motivar la camaradería entra los compañeros del área. Asimismo, se recomienda continuar con el proyecto GdC en la empresa e incluir al área de taller para obtener los resultados deseados del crecimiento del margen bruto dentro de postventa.

- Se podría desarrollar un App para realizar el seguimiento y la comunicación de GdC, o utilizar alguna app ya existente como Asana, Slack o Monday.

BIBLIOGRAFÍA

- AAP. (2020). AAP: los efectos de un parque automotor escaso y antiguo. Recuperado de https://aap.org.pe/aap-los-efectos-de-un-parque-automotor-escaso-y-antiguo-2/
- AAP. (s.f.). Nosotros. Recuperado de http://aap.org.pe/nosotros/#
- Adler, R. B. (2005). Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y Profesiones. (Octava ed.). (S. N. Franco, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Santa Barbara, California, USA: Mc, Graw Hill.
- Alvarado, S. (2004). Diseño de una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio en talleres por medio del entrenamiento técnico tomando como base de análisis y estudio a General Motors Colmotores. (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Alvarez, C. (1999). Sistema de administración por objetivos para empresas constructoras del área metropolitana de Monterrey: Enfoque a la eficiencia. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Anyaco, N. (2017). Motivación y compromiso organizacional en los trabajadores técnicos - operativos de una empresa del sector automotriz. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Apoyo Consultora (2014). Importancia del sector de transporte terrestre en el Perú: principales cifras al 2013. Recuperado de

http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_aap-principales-cifr_20150109_1519.pdf

- Arella, D. (2011). Managing by commmitments – 5 disruptive practices to improve execution. Recuperado de http://www.managementexchange.com/hack/commitment-based-management-20-making-and-keeping-commitments

- Asociación Automotriz Peruana (2016). Importación de suministros 2016. Recuperado de http://aap.org.pe/estadisticas/importacion_suministros/sum_2016/

- Asociación Automotriz Peruana (2016). Sector Automotor representa 9% del PBI nacional. Recuperado de http://www.aap.org.pe/leer-noticia/sector-automotor-representa-9-del-pbi-nacional

- Brosnan, S. (2013). Comportamientos relacionados con la justicia y la equidad en primates no humanos. *Ludas Vitalis*, 21(40), 249-272.

- Carpio J. (2014). Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la Municipalidad Provincial de Talara. (Tesis de titulación). Universidad San Martin de Porres, Lima.

- Dann, J. (2009). LBS's Don Sull: At GE and InBev, Success Means Clear Committments by Donald Sull. CBS NEWS. Recuperado de http://www.cbsnews.com/news/lbss-don-sull-at-ge-and-inbev-success-means-clear-committments/

- Dann, J. (2009). Manage by commmitments, Not Hierarchies by Donald Sull. CBS NEWS. Recuperado de http://www.cbsnews.com/news/donald-sull-manage-by-commitments-not-hierarchies/

- Diario Gestión. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Recuperado de https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr

- Diario Gestión. (2019). Gobierno modifica ISC: automóviles con cilindradas menores a 1,400 cc ya no pagarán 10% sino 5%. Recuperado de https://gestion.pe/economia/gobierno-modifica-isc-automoviles-cilindradas-menores-1-400-cc-pagaran-10-5-270298-noticia/

- Diario La República. (2020). AAP: Sector automotor creció 2,4% durante el año pasado. Recuperado de https://larepublica.pe/economia/2020/01/14/aap-sector-automotor-crecio-24-durante-el-ano-pasado/

- Divemotor. (2017). La Empresa. Recuperado de https://www.divemotor.com/empresa/

- Dougherty, J. (2012). To get a commitment, make a commitment. Recuperado de https://hbr.org/2012/12/to-get-a-commitment-make-a-com

- Ferreyro, C. (2016). Chile, Colombia y Perú: tendencias de la industria automotriz. Recuperado de

https://info.bbva.com/es/noticias/economia/sectores/chile-colombia-peru-tendencias-la-industria-automotriz/

- Gamarro, M. (2014). Diseño de investigación de la reestructuración del departamento de mercadeo y ventas en una empresa comercializadora de muebles utilizando como herramienta la administración por objetivos. (Tesis de titulación). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Goldsmith, M. (2008). How to increase Employe Commitment. Recuperado de https://hbr.org/2008/01/how-to-increase-employee-commi
- Gross, Manuel (2009). Los equipos de trabajo autodirigidos. México. McGraw-Hill.
- Homs, R. (2008). La comunicación en la empresa. México DF. Iberoamericana.
- INEI. (2019). Indicadores Económicos. Boletín Estadístico 24. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-24_1.pdf
- INEI. (2020). Indicadores Económicos. Boletín Estadístico 02. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-02_2.pdf
- INEI. (2020). Nota de prensa N°006. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf
- Katzenbach, Jon R. (2000). El trabajo en equipo. Santiago Chile. Ediciones Granica.

- Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill.
- Lipman-Blumen J. y Leavitz H. (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard Deusto – Business Review, pág. 48-55.
- Maldonado, E (1971). La administración por Objetivos: Instrumento de comunicación e integración organizacional y medio de autorrealización personal. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Naranjo Pereira, María Luisa (2010). Factores que favorecen el desarrollo de una actitud positiva hacia las actividades académicas. Revista Educación. Pág. 31-53. Recuperado de http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/496
- Negri, A. (2019). 2020: Una meta en común. Asociación Automotriz del Perú. Boletín 125. Diciembre 2019.
- Newstrom, J.W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw-Hill.
- Organización Mundial de la Salud (2013). Habilidades para la vida. Recuperado de http://www.edex.es/tag/oms/
- Peiró, J.M., Prieto, F. (2007). Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis Psicología.
- Petri, H., Govern, J. (2006). Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones. México. International Thomson Editores.
- Petrides, K.V. & Furnham, A. (2003): Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity too Mood Induction. European Journal of Personality.

- Raia, A. P. (2008). Administración por objetivos. México: Trillas
- Ramos, L., Albitres, R. (2010). Sistema de gestión para resultados en el Perú. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.
- Real Academia Española (2017). Compromiso. Recuperado de http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=compromiso
- Repsol. (2013). Informes 2013. Equipo Repsol. Retención del Talento. Recuperado de http://memorias.repsol.com/memoria2013/es/responsabilidadCorporativa/anteQuienRespondemos/equipoRepsol/retencionDelTalento.html#4
- Repsol. (2017). Perfil de Compañía. Recuperado de https://www.repsol.energy/es/conocenos/perfil-de-compania/index.cshtml
- Reyes P. (1995). Administración por Objetivos. México: Limusa.
- Roe, R. A., Solinger, O., Van Olffen, W. (2008). Shaping organizations Commitment. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Omar_Solinger/publication/230627021_Shaping_organizational_commitment/links/552bdae70cf2e089a3aa887a.pdf
- Riso, Walter (2007). El poder del pensamiento flexible. Barcelona. Grupo Editorial Norma.
- Shigyo, C. A. (2017). Gestión del talento en base a competencias para la decisión comercial de una empresa privada de servicios. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Spinosa, C., Sull, D.N. (2005). Using commitments to manage across units. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Donald_Sull/publication/40968864_Using_commitments_to_manage_across_units/links/09e41509836bb8b7d1000000.pdf

- Stein, G., Pin, J.R. (2009). Como dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de https://www.harvard-deusto.com/como-dirigir-a-las-nuevas-generaciones-de-profesionales-motivaciones-y-valores-de-la-generacion-y

- Sull, D. (s.f.). Biography. Recuperado de http://www.donsull.com/bio/

- Sull, D. (2003). Managing by commitments. Harvard Business Review. Recuperado de https://hbr.org/2003/06/managing-by-commitments

- Sull, D.N. (2007) Managing by commitments Great managers know when to make and break promises. Bloomberg. Recuperado de https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-10-04/managing-by-commitmentsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice

- Sull, D., Spinosa, C. (2013). Promise-based management. The essence of execution. Harvard Business Review. Recuperado de http://donsull.com/wp-content/uploads/2013/07/PBM-HBR-APR-07.pdf

- UNIR. (2015). Gestión de equipos de trabajo. Recuperado de http://research.unir.net/wp-content/uploads/2015/11/UNIR-Gesti%C3%B3n-Equipos-de-Trabajo-dic-2015.pdf

- UP-SPAIN (s.f.). 6 consejos para hacer reuniones efectivas. Recuperado de https://www.up-spain.com/blog/6-consejos-para-hacer-reuniones-efectivas/

- Varela, H.G. (2012). Los “Y” ó millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. Ensayo presentado en la XVI jornada de la Asociación Argentina de Extensión Rural. Recuperado de http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/256_trabajo_atm_varela.pdf

- Viato, R. (2014). Poderosa herramienta. Revista D.

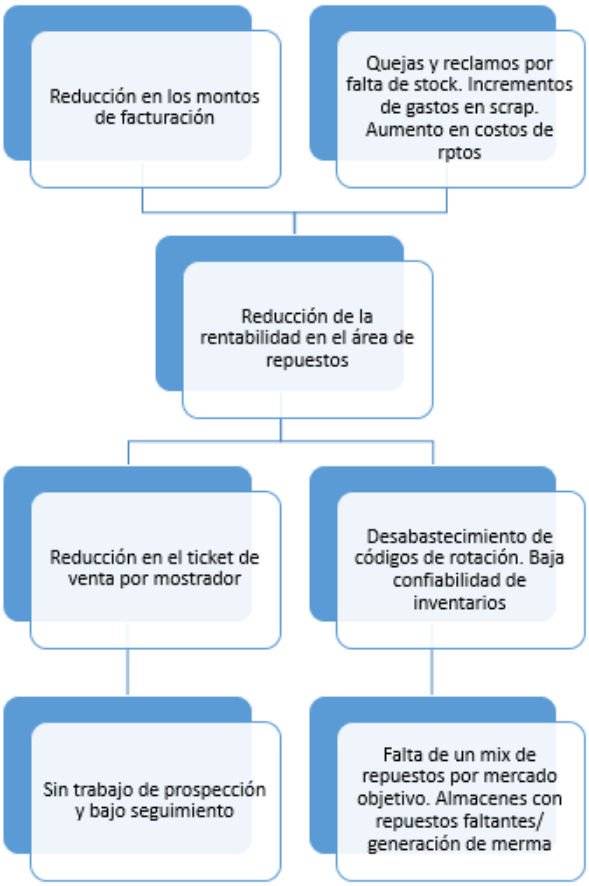
- Vildozo, G. (2016). Perspectiva de la industria automotriz Perú. Conferencia brindada en el 90 Encuentro Automotor AAP. Recuperado de http://aap.org.pe/descarga/ea2016/IHS-Guido-Vildozo.pdf

- Yagosesky. R, (2009). La psicología del éxito. Venezuela. Ganes.

- Zegarra, F. E. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

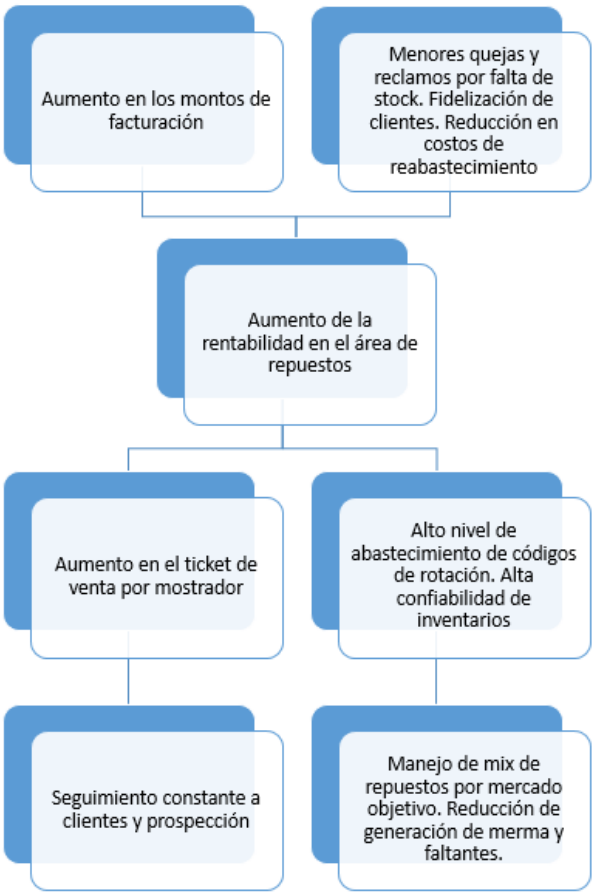
ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Histórico de ventas por mostrador 2018

VENTAS		2018												2018
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Objetivo S/.	735,900	719,960	745,560	803,520	716,625	806,000	731,250	758,875	737,425	813,475	742,300	640,900	8,951,790
	Resultado	632,201	591,245	653,214	436,691	694,686	525,604	739,351	562,445	621,894	590,800	596,708	602,675	7,247,514
	Surquillo 2	481,921	457,176	561,817	344,483	478,576	417,004	475,671	434,413	501,807	466,681	476,014	456,974	5,552,536
	Surquillo 3	82,158	75,398	55,936	63,528	148,869	69,754	117,665	41,634	39,846	38,651	40,970	32,366	806,774
	Villarán	19,121	16,665	8,158	10,362	18,237	17,289	28,479	22,255	32,007	22,405	29,126	39,029	263,134
	Los Olivos	49,000	42,006	27,302	18,318	49,004	21,557	117,535	64,144	48,235	63,064	50,598	74,306	625,069
	%	**86%**	**82%**	**88%**	**54%**	**97%**	**65%**	**101%**	**74%**	**84%**	**73%**	**80%**	**94%**	**81%**

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Metas de ventas por mostrador 2019

VENTAS		2019												2019
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Objetivo S/.	670,133	626,720	692,407	462,892	701,633	557,140	746,745	596,192	628,113	626,248	632,510	638,836	7,579,568
	Surquillo 2	510,836	484,607	595,526	365,152	483,362	442,024	480,428	460,478	506,825	494,681	504,575	484,392	5,812,886
	Surquillo 3	87,087	79,922	59,292	67,340	150,358	73,939	118,842	44,132	40,244	40,970	43,428	34,308	839,862
	Villarán	20,268	17,665	8,647	10,984	18,419	18,326	28,764	23,590	32,327	23,749	30,874	41,371	274,985
	Los Olivos	51,940	44,526	28,940	19,417	49,494	22,850	118,710	67,993	48,717	66,848	53,634	78,764	651,834

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: histórico de clientes por mostrador 2018

CLIENTES		2018												2018
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Surquillo 2	112	131	106	127	157	141	139	167	128	136	148	125	1617
	Surquillo 3	87	93	75	81	98	87	96	57	39	43	51	29	836
	Villarán	25	29	15	27	24	16	38	30	37	42	38	64	385
	Los Olivos	70	73	41	62	55	36	77	51	69	95	87	104	820

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: histórico de cotizaciones por mostrador 2018

COTIZACION		2018												2018
MOSTRADOR		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Surquillo 2	341	262	315	314	415	338	393	516	472	393	516	472	4747
	Surquillo 3	248	224	182	189	209	268	191	120	118	191	120	118	2178
	Villarán	80	95	39	73	65	41	117	79	99	117	79	99	983
	Los Olivos	189	224	88	164	113	126	229	73	187	229	73	187	1882

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: histórico de compras reposición y volumen 2018

Compras		2018												2018
Objetivo		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	Reposición	100%	100%	100%	96%	94%	94%	95%	100%	97%	95%	96%	96%	97%
	Volumen	0%	0%	0%	4%	6%	6%	5%	0%	3%	5%	4%	4%	3%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Análisis de regresión en Excel 2016 de la primera hipótesis específica

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.966851259
Coeficiente de determinación R^2	0.934801356
R^2 ajustado	0.885902373
Error típico	0.020137984
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	3	0.023258021	0.007752674	19.11698981	0.007794975
Residuos	4	0.001622154	0.000405538		
Total	7	0.024880175			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.889798972	0.079634745	11.17350189	0.000365218	0.668697475	1.11090047	0.668697475	1.11090047
Variable X 1	0.000278488	0.000213641	1.303536196	0.262354892	-0.000314673	0.000871653	-0.000314673	0.000871653
Variable X 2	-9.70135E-05	7.59446E-05	-1.27742513	0.270558074	-0.00030787	0.000113842	-0.00030787	0.000113842
Variable X 3	0.106038532	0.029555758	3.5877453	0.023008046	0.023978592	0.188098472	0.023978592	0.188098472

Fuente. Elaboración propia

Anexo 9: Análisis de regresión en Excel 2016 de la segunda hipótesis específica

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.926224992
Coeficiente de determinación R^2	0.857892735
R^2 ajustado	0.801049829
Error típico	94475.02505
Observaciones	8

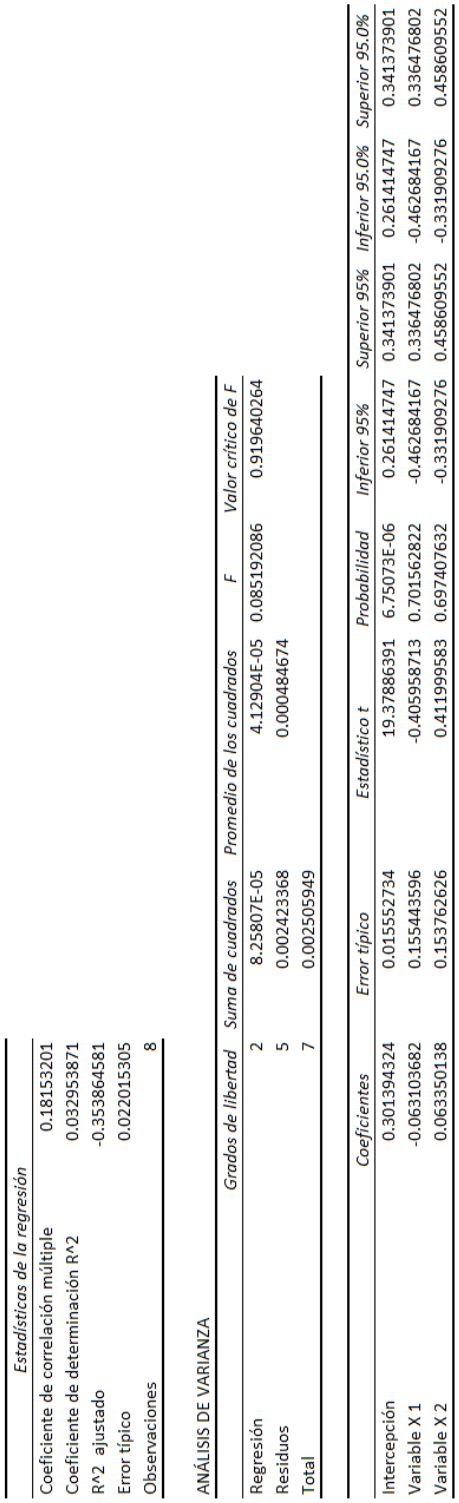
ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	2.69414E+11	1.34707E+11	15.09234481	0.007612735
Residuos	5	44627651792	8925530358		
Total	7	3.14042E+11			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	4581497.654	70987.83501	64.53919397	1.69071E-08	4399017.614	4763977.693	4399017.614	4763977.693
Variable X 1	-3867860.724	1682451.21	-2.298943767	0.069864534	-8192739.245	457017.7969	-8192739.245	457017.7969
Variable X 2	-215481.2779	111767.2917	-1.927945776	0.111784203	-502788.2478	71825.69193	-502788.2478	71825.69193

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Análisis de regresión en Excel 2016 de hipótesis general basado en el Margen Bruto General



Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.18153201
Coeficiente de determinación R^2	0.032953871
R^2 ajustado	-0.353864581
Error típico	0.022015305
Observaciones	8

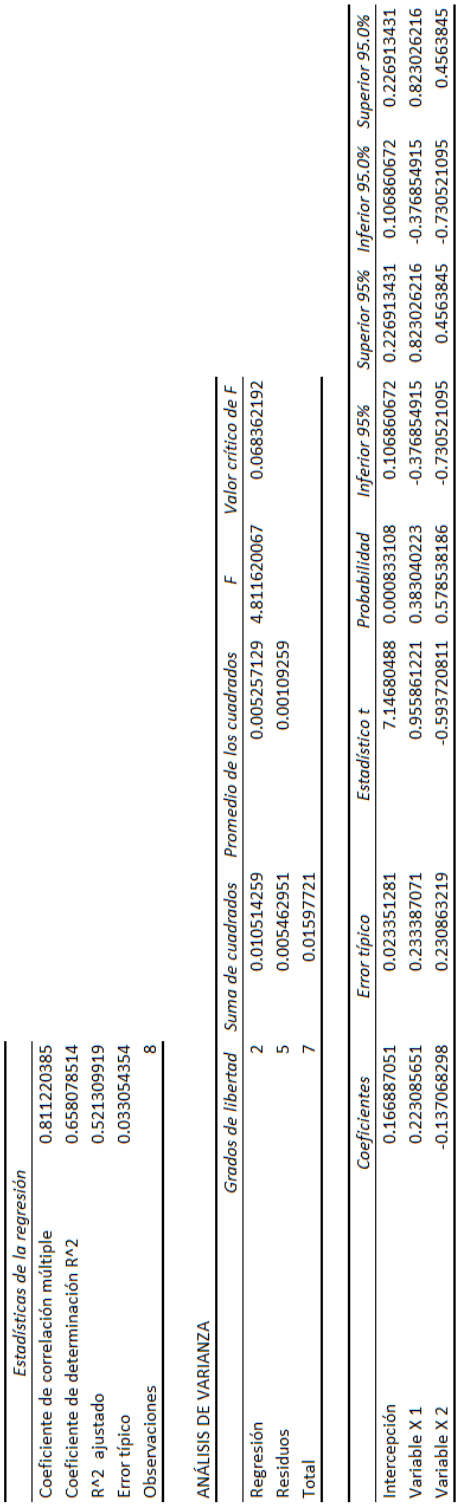
ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	8.25807E-05	4.12904E-05	0.085192086	0.919640264
Residuos	5	0.002423368	0.000484674		
Total	7	0.002505949			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.301394324	0.015552734	19.37886391	6.75073E-06	0.261414747	0.341373901	0.261414747	0.341373901
Variable X 1	-0.063103682	0.155443596	-0.405958713	0.701562822	-0.462684167	0.336476802	-0.462684167	0.336476802
Variable X 2	0.063350138	0.153762626	0.411999583	0.697407632	-0.331909276	0.458609552	-0.331909276	0.458609552

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Análisis de regresión en Excel 2016 de hipótesis general basado en el Margen Bruto de Mostrador



Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.811220385
Coeficiente de determinación R^2	0.658078514
R^2 ajustado	0.521309919
Error típico	0.033054354
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	*Suma de cuadrados*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Valor crítico de F*
Regresión	2	0.010514259	0.005257129	4.811620067	0.068362192
Residuos	5	0.005462951	0.00109259		
Total	7	0.01597721			

	Coeficientes	*Error típico*	*Estadístico t*	*Probabilidad*	*Inferior 95%*	*Superior 95%*	*Inferior 95.0%*	*Superior 95.0%*
Intercepción	0.166887051	0.023351281	7.14680488	0.000833108	0.106860672	0.226913431	0.106860672	0.226913431
Variable X 1	0.223085651	0.233387071	0.955861221	0.383040223	-0.376854915	0.823026216	-0.376854915	0.823026216
Variable X 2	-0.137068298	0.230863219	-0.593720811	0.578538186	-0.730521095	0.4563845	-0.730521095	0.4563845

Fuente: Elaboración propia