

Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA
COMERCIAL DE MAQUINARIA PESADA,
REPUESTOS Y SERVICIO TÉCNICO

Informe de Suficiencia

Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Edgar Edmundo Loayza Figueroa

Lima - Perú

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Es un honor someter a vuestra consideración el presente Informe de suficiencia titulado: DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE MAQUINARIA PESADA, REPUESTOS Y SERVICIO TÉCNICO, con la finalidad de obtener el título profesional de Ingeniero Industrial.

LOAYZA FIGUEROA EDGAR E.
Bachiller en Ingeniería Industrial

DEDICATORIA

A mi preocupada esposa Milagros, y a mi adorada hija Nicole, motivos de mi esfuerzo y persistencia.

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo no hubiera sido posible sin la importante formación académica que me brindó mi alma mater, la Universidad Nacional de Ingeniería, así como también el invalorable apoyo y esfuerzo de mi amada Madre durante mi época de estudiante universitario.

Agradezco a la Divina Providencia haberme marcado un sendero de éxito profesional continuo desde que deje las aulas universitarias, pero debo reconocer que este éxito logrado con mucho esfuerzo y dedicación ocasionó que deje inconclusos algunos asuntos importantes como la titulación.

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi Esposa y a mi Hija por permitirme sacrificar muchas horas de dedicación familiar, incluso sábados y domingos, para culminar el presente informe.

Finalmente, me gustaría dar las gracias a los profesores de la universidad, a los asesores por sus sabios consejos y también a la empresa donde actualmente laboro por haberme brindado las facilidades sin ninguna restricción para el desarrollo del trabajo.

INDICE

	Nº PAG.
PRESENTACIÓN	
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
CAPITULO I: RESUMEN EJECUTIVO	1-7
1.1. Situación Problemática:	
1.1.1 Reseña Descriptiva	2
1.1.2 Descripción del Problema	4
1.1.3 Variables	4
1.1.4 Hipótesis	4
1.1.5 Propósitos de la Investigación	5
1.1.6 Metodología de Desarrollo de la Investigación	6
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	8-16
2.1 Marco Teórico:	
2.1.1 Planeamiento Estratégico	9
2.1.2 Cultura organizacional	9
2.1.3 Estrategias	10
2.1.4 Equipo y Trabajo en Equipo	11
2.2 Marco Conceptual:	12-16
2.2.1 Cartera Dinámica de Clientes	12
2.2.2 Potencial de Mercado	12

2.2.3 Presupuesto de Ventas y Utilidades	12
2.2.4 Cuota de Ventas	13
2.2.5 Índice de Satisfacción de Clientes (ISC)	13
2.2.6 Ventas Perdidas	13
2.2.7 Llamadas de un ITEM (Frecuencia)	14
2.2.8 Obsolescencia	14
2.2.9 Clasificación de Existencias	14
2.2.10 Nivel de Servicio	15
2.2.11 % Disponibilidad de Inventario	15
2.2.12 Índice de Rotación	15
2.2.13 Tasa de Absorción	16
2.2.14 Medición de Desempeño Comercial	16
CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	17-82
3.1 Descripción de la Empresa	18
3.2 Organigrama Actual	21
3.3 Lugares Geográficos	22
3.4 Misión y Visión	23
3.5 Diagrama de contexto: Stakeholders Internos y Externos	24
3.6 Descripción de la UEN	25
3.7 Análisis Interno: Organigrama actual para la UEN	26
3.8 Valores Estratégicos: Actuales y Deseados.	27
3.9 Matriz para Perfil de Capacidades Internas (PCI)	29
3.10 Factores Claves de Éxito Internos agrupados como Fortalezas y Debilidades	
3.11 Matriz EFI para Perfil de Áreas Funcionales (PAF), Matriz EFI para PCI	32

3.12	Sub Sistemas de Información y Tecnologías Actuales	33-36
3.13	Diagrama de Dependencia de Procesos Actuales	37-61
3.14	Análisis Externo: Matriz POAM para Fuerzas Externas, Matriz POAM para Fuerzas Competitivas.	62-66
3.15	Factores Clave de Éxito Externos (agrupados como: O y A)	67
3.16	Matriz EFE para Fuerzas Externas, Matriz EFE para Fuerzas Competitivas	68
3.17	Matriz Comparativa de Valores EFI y EFE	69
3.18	Objetivos Estratégicos	70
3.19	Mencionar y explicar 2 sistemas para ayudar a la Toma de Decisiones(DSS) y 1 Sistema de Información Gerencial (SIG)	71-77
3.20	Estrategias Utilizadas: básicas y de apoyo	78
3.21	Plan de Acción para el Proceso de Toma de decisiones	80-83
CAPITULO IV: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES		
4.1	Conclusiones	84
4.2	Recomendaciones	85
CAPITULO V: BIBLIOGRAFÍA		86
Anexos		

DESCRPTORES TEMÁTICOS

- ✎ Dirección Estratégica.
- ✎ Tasa de Absorción.
- ✎ Maquinaria Pesada.
- ✎ Índice de Rotación.
- ✎ Porcentaje de disponibilidad de inventario.
- ✎ Nivel de servicio.
- ✎ Obsolescencia.
- ✎ Índice de satisfacción de clientes.
- ✎ Stakeholders.
- ✎ Perfil de Capacidades Internas.

RESUMEN

El Informe de Suficiencia titulado: DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE MAQUINARIA PESADA, REPUESTOS Y SERVICIO TÉCNICO, tiene por finalidad proponer un conjunto de estrategias para mejorar el servicio de atención a los clientes en los Departamentos de Repuestos y Servicio Técnico, consolidando las relaciones interpersonales y desarrollando una adecuada gestión administrativa que contribuya al proceso de toma de decisiones.

Después de seguir las etapas de preparación para la elaboración del presente informe, se pudo determinar que: El éxito de la empresa depende de los Departamentos de Repuestos y Servicios cobrando importancia los conceptos de Tasa de Absorción, Nivel de Obsolescencia, Rotación de Inventario y Tasa de Recuperación, así mismo se debe hacer una análisis para mejorar las alianzas estratégicas con las empresas que requieran servicios de ésta naturaleza.

Actualmente la empresa presenta problemas tanto a nivel administrativo así como a nivel de clientes percibiéndose situaciones como: pérdida de iniciativa y entusiasmo en el desarrollo de sus actividades por parte de los Vendedores de Campo, falta de programas de motivación y capacitación para el uso adecuado del sistema de información establecido para el registro de procesos dentro de la empresa e insatisfacción de los clientes por el inadecuado servicio de post-venta en las sucursales, ya que no se cuenta con una adecuada asignación de responsabilidades.

INTRODUCCIÓN

La idea básica de usar el Direccionamiento Estratégico como herramienta para una adecuada toma de decisiones, es porque permite evaluar el crecimiento interno y externo de la empresa, considerando una estructura coherente y el desarrollo de su potencial que es promover el liderazgo en ventas a menor costo en un ambiente de cooperación donde intervienen procesos sociales, culturales y políticos que cobran vital importancia en el giro del negocio. Por lo tanto podremos identificar sistemáticamente las oportunidades y amenazas que hoy existen o que podrían existir en el futuro, las cuales generarán estrategias para hacer una adecuada toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Los procesos en la organización están guiados y controlados por normas que intentan darle eficacia y eficiencia a las tareas como los presupuestos o los planes de acción. Pero también por ser una empresa de servicios influyen aspectos no formales como las motivaciones y finalidades en los grupos de trabajo, porque se cuenta con diferentes modalidades de venta.

La innovación tecnológica permite aumentar los rendimientos, pero también significa la rápida obsolescencia de los equipos y necesidad de recuperar la inversión en un plazo cada vez menor, por ello se considera la tecnología de Información como factor influyente en la toma de decisiones.

Al concluir con la Dirección Estratégica se tendrá como resultado un conjunto de alternativas de cambio que permitan incrementar las ventajas competitivas en el mercado actual, también se consideró al factor humano, considerando que su participación es determinante dentro de la organización y de éste depende que todos los procesos se realicen adecuadamente, porque su principal objetivo es interactuar directamente con los clientes. Es preciso resaltar que para el desarrollo de la investigación se tuvo que lidiar con la resistencia al cambio.

El Autor

CAPITULO I: RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Situación Problemática:

1.1.1 Reseña Descriptiva

1.1.2 Descripción del Problema

1.1.3 Hipótesis

1.1.4 Variables

1.1.5 Propósitos de la Investigación

1.1. 6 Metodología de Desarrollo de la Investigación

1.1.Situación Problemática:

1.1.1 Reseña Descriptiva

MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A. es una empresa joven, fue creada en el año 2,000, para representar a diversas marcas líderes internacionales de Maquinaria Pesada para movimiento de tierras, Motores industriales, Grupos electrógenos, Compresoras estacionarias, Repuestos, Filtros y Lubricantes en todo el territorio peruano.

Nace como iniciativa de MITSUI LTD, Tokio, quienes visionan en Perú una empresa constituida bajo una infraestructura bien montada y con un adecuado Servicio Post-Venta, que involucran almacenes de máquinas, repuestos y talleres de servicio técnico para satisfacer la demanda interna orientada a los principales sectores productivos del país como la Minería, Construcción, Pesquería, Transporte, Gobierno e Industria por el potencial de mercado existente en nuestro país.

En la última década este mercado de comercialización de bienes de capital ha mostrado indicadores de consumo muy variables dependiendo del sector al cual pertenecen. Por ejemplo, en el primer gobierno de Alberto Fujimori la mecanización del sector Agrícola privado disminuyó significativamente, sin embargo la demanda de maquinaria pesada en el sector Construcción aumentó sustancialmente por el énfasis que se dió a la construcción de carreteras en todo el país así como también al desarrollo de grandes obras de irrigación y represamiento como: Gallito Ciego, Chavimochic, Yuracmayo, Chira Piura, etc.

Paralelamente la demanda de maquinaria en el sector minero siempre ha tenido un comportamiento casi estable y la producción de minerales sólo se veía afectado principalmente por la variación del precio de los metales en el mercado internacional y también por la disminución o aumento de las operaciones de explotación siguiendo la veta de los minerales.

Por otro lado el mercado de motores marinos ha tenido una relación de consumo directamente proporcional a la cantidad de recursos naturales marinos explotados a través de la Pesca industrial, que a su vez ha sufrido una alteración a consecuencia de los cambios climáticos en el mundo como por ejemplo el “fenómeno del niño”. Es decir, es un mercado casi impredecible.

En la primera mitad del segundo gobierno de Alberto Fujimori, año 1997, hubo una inusual gran demanda de bienes de capital en el sector Construcción brindando resultados positivos a las principales contratistas del país aunque con un gran endeudamiento a través de créditos directos o arrendamiento financiero y operativo.

Actualmente se presentan oportunidades de realizar obras importantes en el sector Construcción convocadas por el Gobierno a través del Ministerio de Transportes como por ejemplo, la continuación de la última etapa del Proyecto de Irrigación Chira-Piura, la continuación de la carretera Rioja-Tarapoto, el Proyecto Especial Olmos. Estas obras generarán consumos de repuestos para el mantenimiento y reparación de maquinaria pero tal vez no habrá renovación de equipo nuevo porque existe gran cantidad de bienes de capital ocioso como resultado de la recesión y también porque el Estado Peruano, a través de diversas entidades públicas, posee gran cantidad de maquinaria pesada que indirectamente compiten con el Sector Privado.

1.1.2 Descripción del Problema

¿ De qué manera el Direccionamiento Estratégico, contribuirá para que una empresa Comercial de maquinaria pesada, repuestos y servicio técnico, pueda afrontar adecuadamente la recomposición de la demanda de bienes y servicios ocasionada por la recesión y logre resultados positivos satisfaciendo la demanda interna?

1.1.3 Variables Identificadas dentro del Problema

Variable Independiente:

- La Demanda de los Bienes y Servicios ocasionada por la recesión.

Variable Dependiente:

- Relación de la Empresa con respecto al Servicio de Atención a los Clientes.

Variable Interviniente:

- Direccionamiento Estratégico.

1.1.4 Hipótesis

El Direccionamiento Estratégico permitirá establecer estrategias empresariales enfocadas a captar las necesidades de un nuevo tipo de consumidor que surge debido a la grave recesión, volviéndolo ingenioso y creativo para dar soluciones viables a menor costo, ya que estamos ante un mundo competitivo globalizado que ha minimizado distancias y tiempo para el acceso a información de proveedores a nivel nacional e internacional, por ello las estrategias planteadas pretenden hacer prevalecer las fortalezas de la empresa

así como aprovechar las oportunidades para presentar liderazgo en costos y calidad del servicio.

1.1.5 Propósitos de la Investigación

Propósito General

Desarrollar el Direccionamiento Estratégico en una Empresa Comercial de maquinaria pesada, repuestos y servicio técnico para mejorar el servicio de atención a los clientes, fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de la empresa, desarrollando una adecuada gestión administrativa y haciendo un diagnóstico interno que contribuya a una adecuada toma de decisiones.

Propósitos Específicos

Lograr eficacia, eficiencia y efectividad en la empresa respetando el interés máximo que es el cliente.

Identificar la relación de la empresa con su entorno.

Agilizar los procesos manuales realizados en la empresa.

Disminuir las debilidades de la empresa así como hacer uso adecuado de las oportunidades que ofrece el medio.

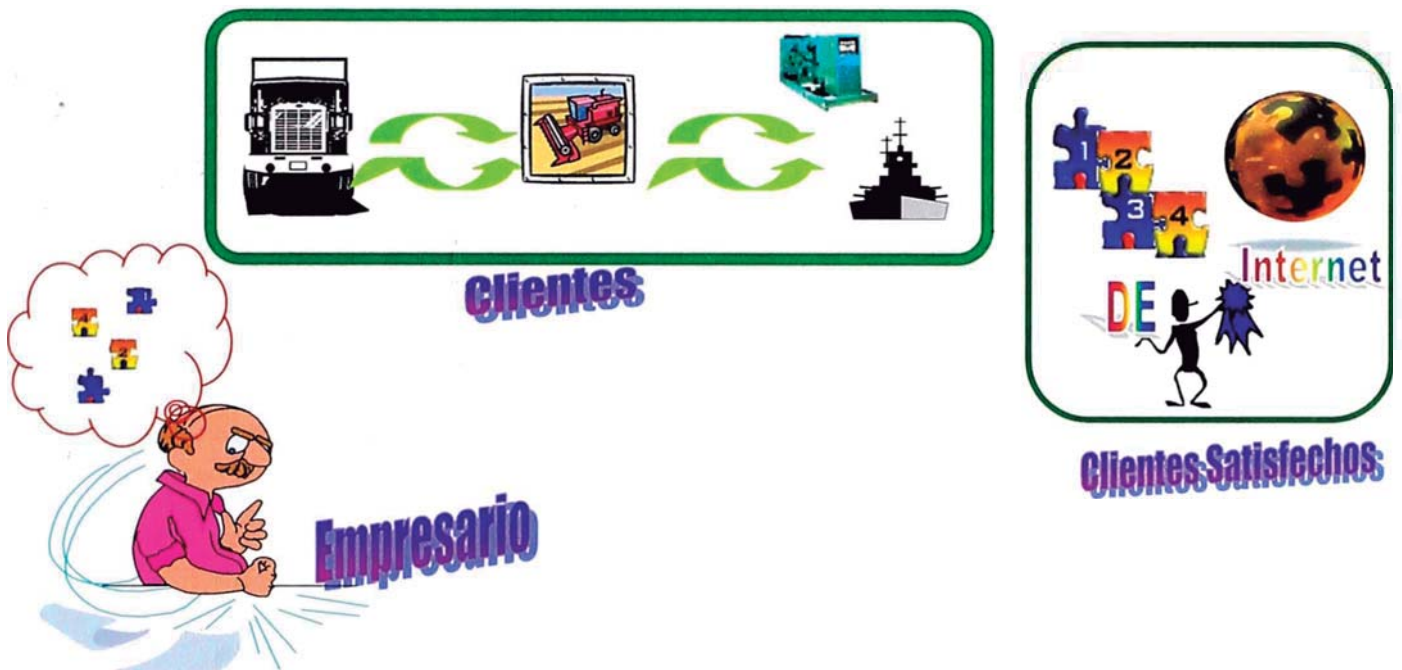
Promover la capacitación permanente al personal de repuestos y servicio técnico.

Implementar estrategias de auto motivación y trabajo en equipo para garantizar el entendimiento y comprensión de los problemas organizacionales.

Aperturar una base de conocimiento en función a la información clave de la empresa contando con gente confiable e identificada con la organización.

Concientizar a los Ejecutivos de la importancia de las organizaciones inteligentes (en continuo aprendizaje) y las ventajas que producen.

1.1. 6 Metodología de Desarrollo de la Investigación



La Metodología presentada a continuación es una combinación de conceptos establecidos por varios autores con la finalidad de estructurar un diagnóstico estratégico efectivo dentro de la empresa de servicios donde se consideran los siguientes puntos:

1. Descripción de la Empresa
2. Organigrama Actual
3. Lugares Geográficos
4. Misión y Visión
5. Diagrama de contexto: Stakeholders Internos y Externos
6. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)
7. Análisis Interno: Organigrama actual para la UEN
8. Valores Estratégicos: Actuales y Deseados.
9. Matriz para Perfil de Capacidades Internas (PCI)

10. Factores Claves de Éxito Internos agrupados como Fortalezas y Debilidades
11. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) para Perfil de Áreas Funcionales (PAF), Matriz EFI para PCI
12. Sub Sistemas de Información y Tecnologías Actuales
13. Diagrama de Dependencia de Procesos Actuales
14. **Análisis Externo**: Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) para Fuerzas Externas, Matriz POAM para Fuerzas Competitivas.
15. Factores Clave de Éxito Externos (agrupados como: Oportunidades y Amenazas)
16. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) para Fuerzas Externas, Matriz EFE para Fuerzas Competitivas
17. Matriz Comparativa de Valores EFI y EFE
18. Mencionar y explicar 2 Sistemas para el Soporte a la Toma de Decisiones (DSS) y 1 Sistema de Información Gerencial (SIG)
19. Estrategias Utilizadas: básicas y de apoyo
20. Plan de Acción para el Proceso de Toma de decisiones

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico:

2.1.1 Planeamiento Estratégico

2.1.2 Cultura Organizacional

2.1.3 Estrategias

2.1.4 Equipo y Trabajo en Equipo

2.2 Marco Conceptual:

2.2.1 Cartera Dinámica de Clientes

2.2.2 Potencial de Mercado

2.2.3 Presupuesto de Ventas y Utilidades

2.2.4 Cuota de Ventas

2.2.5 Índice de Satisfacción de Clientes (ISC)

2.2.6 Ventas Perdidas

2.2.7 Llamadas de un ITEM (Frecuencia)

2.2.8 Obsolescencia

2.2.9 Clasificación de Existencias

2.2.10 Nivel de Servicio

2.2.11 % Disponibilidad de Inventario

2.2.12 Índice de Rotación

2.2.13 Tasa de Absorción

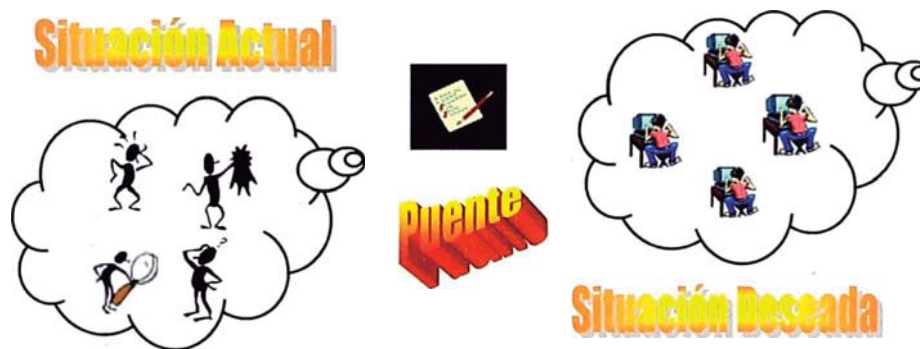
2.2.14 Medición de Desempeño Comercial

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico:

2.1.1 Planeamiento Estratégico

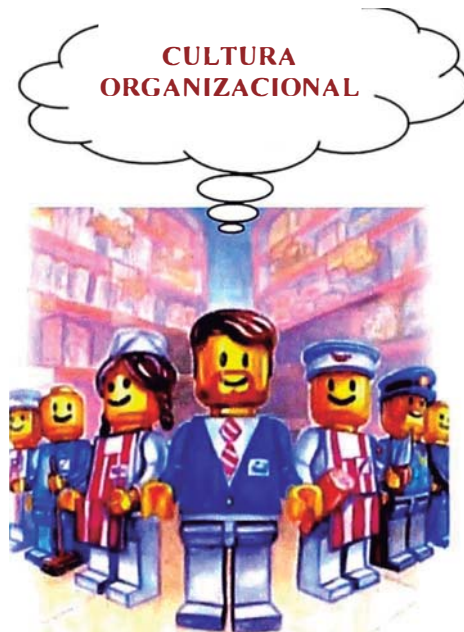
Es el Puesto que hay entre la situación actual y la situación deseada de la empresa, básicamente podríamos decir que nos proporciona el marco teórico para prepararnos contra las acciones de la competencia. La Planificación Estratégica no consiste en predecir el futuro porque no todo lo que funcionó antes funciona ahora.



2.1.2 Cultura organizacional

Es un sistema que involucra elementos relacionados con la filosofía de la empresa. Es una suerte de colección de creencias, conductas y patrones de trabajo que va a ser asumida por los empleados y debe ser común a todos ellos.

Si un profesional desea actuar dentro de una empresa de manera eficiente y estratégica no puede olvidarse de la Cultura Organizacional. No tomar en cuenta este punto es arriesgarse a fracasar con un proyecto.



El Direccionamiento Estratégico Implica, un solo pensamiento, un solo sentimiento, y un solo esfuerzo y para lograrlo debemos contar con una adecuada cultura organización.

2.1.3 Estrategias

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Básicamente una estrategia debe contener los siguientes elementos: metas, políticas, secuencias de acción así como también se debe considerar la cohesión, el equilibrio y la equidad tratando de comprender no sólo lo predecible sino también lo desconocido.

2.1.4 Equipo y Trabajo en Equipo

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

Los equipos son importantes por las siguientes razones:

Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socio-culturales del equipo de trabajo.

Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos.

Tercera, los equipos crean sinergia.

Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de interacción social de las personas.

Larson y La-Fasto descubrieron ocho características que siempre están presentes en equipos de desempeño superior:

- (1) Una meta clara y elevada.
- (2) Una estructura impulsada por los resultados.
- (3) Miembros competentes del equipo.
- (4) Un compromiso unificado.
- (5) Un ambiente de colaboración.
- (6) Estándares de excelencia.
- (7) Apoyo y reconocimiento externos.
- (8) Un liderazgo de principios.



2.2 Marco Conceptual:

A continuación describiré brevemente algunos conceptos teóricos muy importantes que son utilizados frecuentemente en la Gestión del Negocio y que serán usados durante el Direccionamiento Estratégico.

2.2.1 Cartera Dinámica de Clientes

Denominada así a toda la relación de clientes que es atendida por la fuerza de ventas de la empresa. Es totalmente dinámica en el tiempo.

2.2.2 Potencial de Mercado

Representa todas las posibilidades de ventas expresada en dólares y/o unidades que ofrece el mercado para determinados productos. Hay muchas formas de calcularlo dependiendo del producto que se analiza.

2.2.3 Presupuesto de Ventas y Utilidades

Es el pronóstico de ventas y utilidades que prepara la empresa al inicio de un periodo, usualmente dos meses antes del inicio de año, y generalmente se hace sin la información completa porque depende de muchos factores externos que no son controlables por la empresa. Este presupuesto se monitorea periódicamente y se ajusta si es necesario.

Sin embargo un buen análisis de la información adecuada permite hacer pronósticos muy acertados si se considera los siguientes factores:

- ✓ Historia de ventas pasadas
- ✓ Tendencia de la industria relacionada al producto que se comercializa

- ✓ Potencial de mercado
- ✓ Participación esperada del mercado
- ✓ Efectividad de la fuerza de ventas
- ✓ Introducción de nuevas líneas de productos
- ✓ Cambios en el mercado de productos
- ✓ Porcentaje de incremento requerido
- ✓ Pronóstico por vendedor, por territorio, por cliente
- ✓ Pronóstico del Gerente

2.2.4 Cuota de Ventas

Es el compromiso mensual de ventas que tiene que cumplir cada vendedor, en unidades o dólares. La suma de las cuotas de ventas de cada vendedor da como resultado el Presupuesto de ventas de las unidades de negocio.

2.2.5 Índice de Satisfacción de Clientes (ISC)

Es un ratio que mide la satisfacción de los clientes con respecto al producto o servicio que brinda la empresa. Hay básicamente tres formas de medirlo: entrevista cara a cara, entrevista telefónica, cuestionario bien diseñado y breve dirigido a la persona clave en la toma de decisiones.

2.2.6 Ventas Perdidas

Definido como los productos que no se venden básicamente por dos razones:

- Falta de disponibilidad en almacén
- Precio de venta del producto

La pérdida de la venta por falta de disponibilidad es la más seria porque indica la necesidad de hacer seguimiento a la

demanda repetida de ventas perdidas y tener físicamente el producto en el momento oportuno.

Es importante analizar las ventas perdidas por precio para reaccionar oportunamente ante los cambios en el mercado y ser competitivo.

2.2.7 Llamadas de un ITEM (Frecuencia)

Es el número de veces que un ítem es solicitado en un período de tiempo.

2.2.8 Obsolescencia

Son los productos en inventario con más de doce (12) meses sin ventas (Algunas empresas lo definen obsoletos luego de 18 meses). Cuando un producto se vende pasado los doce meses, no produce o contribuye directa o indirectamente en la rentabilidad de la empresa. Esto se debe a que su costo de mantenerlo en inventario ha superado al margen de utilidad bruta esperado.

2.2.9 Clasificación de Existencias

En el negocio de repuestos, donde se administran muchos ítems, es muy importante clasificar las existencias según el movimiento que tengan en un período de tiempo como parte de la gestión de control de stocks. El analista de inventarios logra con esta clasificación controlar los excesos o defectos de inventario que afectan al área financiera o al área de ventas.

2.2.10 Nivel de Servicio

En el rubro de repuestos, el nivel de servicio desde el punto de vista del cliente que compra repuestos está directamente asociado a la disponibilidad de piezas requeridas en un momento dado. Desde el punto de vista del empresario, un alto nivel de servicio puede significar un exceso de existencias (*over stock*).

El nivel de servicio es la medida de la eficiencia en el inventario. Es una determinación de cual parte del inventario esta formada por las partes correctas en el momento oportuno y en la cantidad adecuada.

Se expresa en porcentaje y se recomienda un nivel del 85 al 92% en el rubro de repuestos.

2.2.11 % Disponibilidad de Inventario

Esta definida por el cociente de dividir la disponibilidad de piezas demandadas por los clientes, en un período de tiempo, entre la demanda total de piezas requeridas por esos mismos clientes.

2.2.12 Índice de Rotación

Es un ratio que mide la efectividad del inventario y tradicionalmente se calcula dividiendo el Costo de ventas acumulado en un año entre el Inventario en existencia al final de ese período. Esta formula define apenas la relación monetaria entre las partes en existencia y las partes compradas.

Para medir la efectividad real del inventario debemos utilizar el concepto de Rotación Verdadera definida como el cociente del Costo de ventas, de las compras de reposición, entre el Inventario en existencia al final del período.

2.2.13 Tasa de Absorción

Se define la *tasa de absorción* como el cociente de dividir las utilidades brutas totales obtenidas en la venta de repuestos y servicios entre los gastos generales fijos y semi-fijos de toda la empresa.

En la industria de Comercialización de Bienes de Capital, como es nuestro caso, hay una tendencia mundial a la disminución de adquisición de bienes nuevos por el alto costo que representan y optan por la reparación de los equipos o alquiler de unidades usadas.

Por lo tanto en época de recesión las ventas de repuestos y servicios son sumamente importantes para la supervivencia de la empresa porque las utilidades brutas de estas dos áreas tienen que cubrir por lo menos el 100% de gastos generales de toda la organización.

2.2.14 Medición de Desempeño Comercial

Hay muchas formas de medir el desempeño del personal comercial. Entre ellas tenemos el Cumplimiento del Plan de Visitas, el Cumplimiento de Cuotas de ventas, el porcentaje de cobertura de mercado.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

- 3.1 Descripción de la Empresa
- 3.2 Organigrama Actual
- 3.3 Lugares Geográficos
- 3.4 Misión y Visión
- 3.5 Diagrama de contexto: Stakeholders Internos y Externos
- 3.6 Descripción de la UEN
- 3.7 Análisis Interno: Organigrama actual para la UEN
- 3.8 Valores Estratégicos: Actuales y Deseados.
- 3.9 Matriz para Perfil de Capacidades Internas(PCI)
- 3.10 Factores Claves de Éxito Internos agrupados como (F y D)
- 3.11 Matriz EFI para PCI
- 3.12 Sub Sistemas de Información y Tecnologías Actuales
- 3.13 Diagrama de Dependencia de Procesos Actuales
- 3.14 **Análisis Externo**: Matriz POAM para Fuerzas Externas, Matriz POAM para Fuerzas Competitivas.
- 3.15 Factores Clave de Éxito Externos (agrupados como: O y A)
- 3.16 Matriz EFE para Fuerzas Externas, Matriz EFE para Fuerzas Competitivas
- 3.17 Matriz Comparativa de Valores EFI y EFE
- 3.18 Objetivos Estratégicos
- 3.19 Mencionar y explicar 2 sistemas para la ayuda a la Toma de Decisiones(DSS) y 1 Sistema de Información Gerencial (SIG)
- 3.20 Estrategias Utilizadas: básicas y de apoyo
- 3.21 Plan de Acción para el Proceso de Toma de decisiones

3.1 Descripción de la Empresa

MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A. es una empresa joven que representa a diversas marcas líderes internacionales de Maquinaria Pesada para movimiento de tierras, Motores industriales, Grupos electrógenos, Compresoras estacionarias, Repuestos, Filtros y Lubricantes en todo el territorio peruano.

Constituida sobre una filosofía y cultura en donde el cliente es socio y su principal objetivo, la empresa se caracteriza por proveer a sus clientes asesoría especializada, dimensionando sus requerimientos y mejorando su rentabilidad.

Así mismo, ofrece un sólido respaldo en soporte técnico a cargo de un equipo de profesionales y técnicos especializados, preparados dentro y fuera del país.

Brinda los siguientes servicios:

Comercialización de Maquinaria y Equipo, motores, grupos electrógenos, repuestos, filtros, herramientas de corte, trenes de rodamiento, servicio técnico y alquiler de maquinaria y equipo.

3.1.1 PROVEEDORES

Nuestras fuentes de abastecimiento de los productos que comercializamos provienen de las marcas internacionales que representamos y todas son extranjeras como: CUMMINS, KOMATSU, FLEETGUARD, INGERSOLL RAND, VALVOLINE.

3.1.2 PRODUCTOS

PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS
	Maquinaria pesada: Excavadoras, Cargadores, Tractores, Motoniveladoras, Camiones, Repuestos y Servicio Técnico.
	Motores industriales, de construcción, vehiculares y marinos de alta tecnología.
	Grupos Electrógenos
	Compactadores, Pavimentadoras Blas-Knox.
	Filtros de aplicación universal.
	Lubricantes de aplicación universal.

3.1.3 CLIENTES

La empresa orienta sus esfuerzos en atender a los sectores productivos en la Minería (pequeña minería, mediana minería y gran minería), Construcción, Energía, Gobierno, Pesca, Transporte.

- **Minería.**
Compañías mineras en operación a cielo abierto y subsuelo. En este segmento de mercado están incluidas las cementeras.
- **Construcción.**
Empresas dedicadas a proyectos de construcción y obras civiles.

- **Gobierno.**
Empresas públicas usuarias de equipos de movimiento de tierras y demás productos relacionados al sector.
- **Pesca.**
Empresas pesqueras dedicadas a la pesca industrial que poseen embarcaciones con motores marinos.
- **Energía.**
Empresas dedicadas a la explotación de energía (petróleo, gas, electricidad).
- **Transporte.**
Representado por los vehículos de transporte de pasajeros urbano e interprovincial y transporte de carga interprovincial.

3.1.4 COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL

- FERREYROS S.A.A.
- VOLVO PERU S.A.
- UNIMAQ
- ICC PERU S.A.C.
- PETROACEROS S.A.
- IPD PERU SRL

3.1.5 ORGANISMOS REGULADORES

Entre los organismos reguladores tenemos:

SUNAT

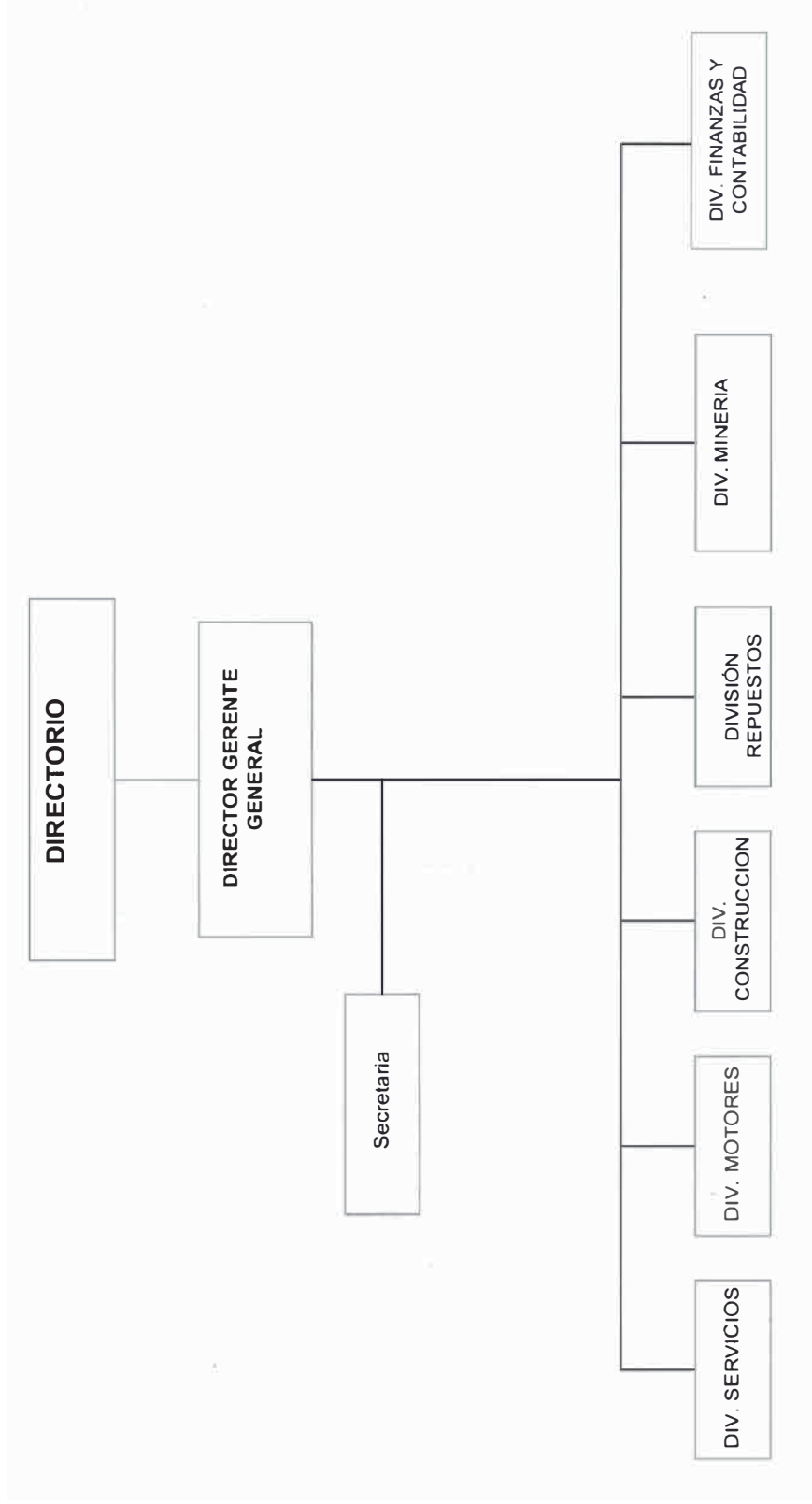
SUNAD

INSPECTORAS

CONSUCODE

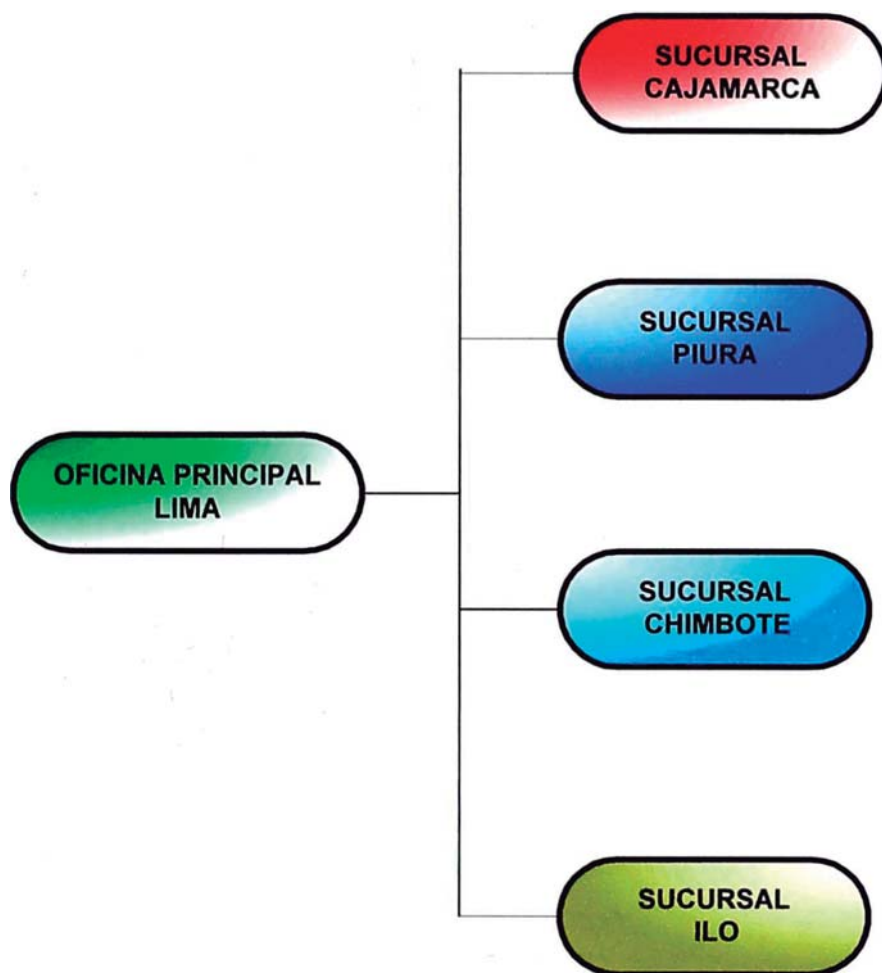
MTC

3.2 Organigrama Actual



3.3 Lugares Geográficos

A NIVEL NACIONAL



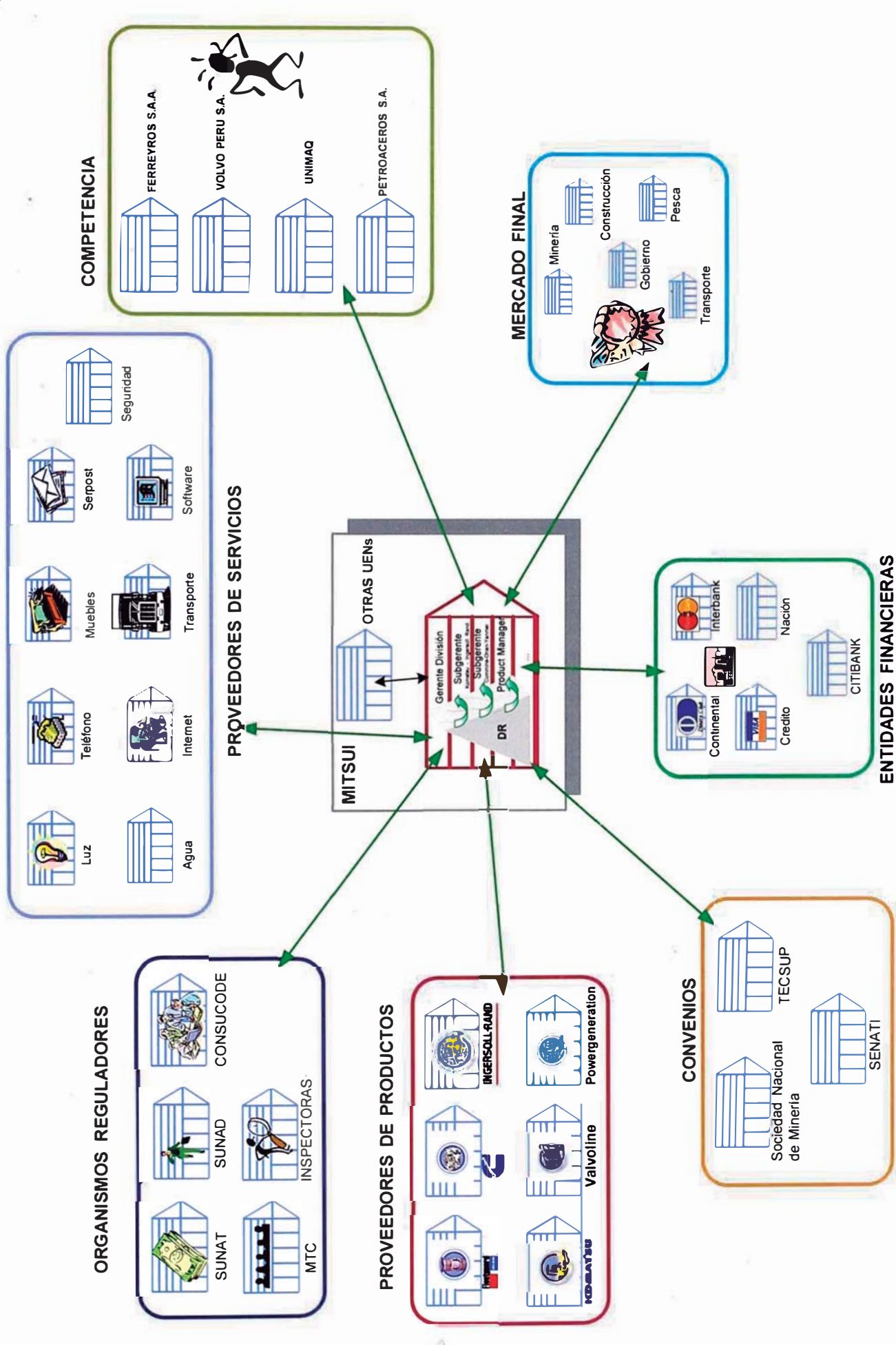
3.4 Misión y Visión

Misión

Satisfacer las necesidades de bienes de capital que demanda el mercado, que sean compatibles con las líneas que representa, y atender oportunamente los requerimientos post-venta de repuestos y servicio técnico que demanden los usuarios de estos bienes, mediante procesos internos adecuados que permitan maximizar el valor para los accionistas, clientes y trabajadores.

Visión

Nos vemos reconocidos como la mejor empresa comercial de Bienes de Capital, Repuestos y Servicio Técnico por su excelencia en estándares de satisfacción al cliente, eficiencia y calidad en el Servicio técnico, gran disponibilidad de repuestos, productos de alta calidad y rentabilidad considerando un lapso de tiempo no mayor a 4 años.



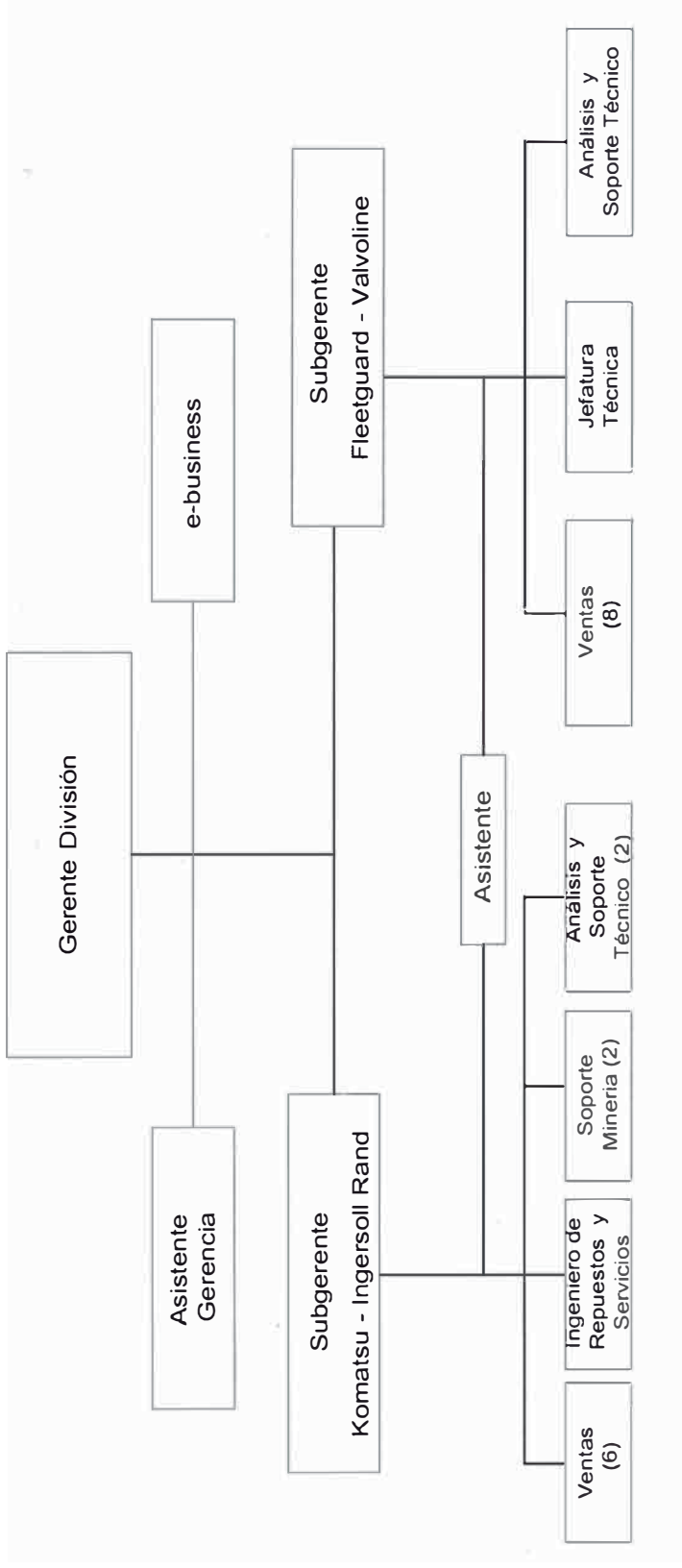
3.6 Descripción de la UEN (Unidad Estratégica de Negocios)

La unidad estratégica en estudio es el área denominada “División Repuestos”, quien se encarga de comercializar los repuestos de todos los Bienes de Capital que representa la empresa, directamente a los usuarios finales o a través de los talleres de reparación. Provee a sus clientes con repuestos genuinos de calidad, asesoría especializada, e inventarios de consignación a su medida.

Brinda apoyo total a las áreas de Alquileres y Servicios a través de un mejoramiento continuo de la calidad del inventario en cantidad y oportunidad.

Esta División es considerada como el área fundamental porque aporta con el 65% de los ingresos totales para la empresa, por lo tanto es vital para la empresa el análisis de esta UEN.

3.7 Análisis Interno: Organigrama actual para la UEN



3.8 Valores Estratégicos: Actuales y Deseados

Leyenda:

- Principios que actualmente tienen vigencia
- ★ Principios que se desea

IMAGEN INSTITUCIONAL						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
RESPONSABILIDAD						
no es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
ÉTICA						
No es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
HONESTIDAD						
no es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
CALIDAD						
no es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
MEDIO AMBIENTE						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
ATENCIÓN AL CLIENTE						
No es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
COMPETITIVIDAD						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
LIDERAZGO						
No es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
CAPACITACIÓN						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
SEGURIDAD						
No es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
COMPROMISO						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
PROACTIVIDAD						
No es importante	•	•	•	•	★	lo más importante
ALIANZAS ESTRATEGICAS						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante
EMPATÍA						
No es importante	•	•	•	★	•	lo más importante

VALOR ESTRATÉGICO	ANÁLISIS DE RESULTADOS
IMAGEN INSTITUCIONAL	En la actualidad la empresa está en un proceso de crecimiento ya que los clientes están reconociendo el esfuerzo de los accionistas por brindarles un mejor servicio y eso ha permitido abrir algunas sucursales en el país.
RESPONSABILIDAD	La práctica de éste valor permitirá contar con: clientes satisfechos, trabajadores comprometidos con su trabajo creando un clima de confianza y satisfacción de los logros obtenidos.
ÉTICA	Permitirá actuar de acuerdo a los principios y valores morales garantizando una sociedad justa y respetuosa de los demás.
AGILIDAD EN LA DOCUMENTACIÓN	Una documentación eficaz hará posible concretar con mayor facilidad la atención al cliente, así como dará la seguridad a sus funcionarios de la veracidad de la documentación presentada.
CALIDAD	Implica la garantía que se ofrece por el servicio que se ofrece así como las maquinarias y repuestos garantizando su procedencia y adecuado funcionamiento.
MEDIO AMBIENTE	La maquinaria que se usa cuenta con la tecnología necesaria para hacer un adecuado control ecológico.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Representa el valor fundamental en la empresa ya que de éste depende su subsistencia.
COMPETITIVIDAD	Implica estar preparados para competir en precios, calidad de servicio, productos, para lograr la satisfacción de los clientes.
LIDERAZGO	Se verá reflejado en cada uno de los miembros de la empresa quienes juntos buscarán alcanzar ser los más representativos en el rubro.
CAPACITACION	Las actualizaciones implicarán hacer uso de tecnología de información, informarse sobre cursos o programas de técnicas de ventas para los vendedores de campo implicará estudiar a conciencia los beneficios del producto a fin de cubrir todas las expectativas de los clientes
SEGURIDAD	Se considera la seguridad informática creando planes de contingencia, la seguridad de los productos, así como la seguridad de satisfacer las necesidades de los clientes al menor tiempo posible.
COMPROMISO	Se incentivará a aquellos que vean en la satisfacción al cliente un hecho fundamental y su responsabilidad con el medio que los rodea para cumplir sus objetivos.
PROACTIVIDAD	La práctica de éste valor implicará contar con gente creativa y autosuficiente que haga de sus funciones una satisfacción personal a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Permitirán ampliar las alternativas de cubrir mercados tradicionales o nuevos mercados contando con el apoyo de otras instituciones para fortalecer el negocio.

3.9 Matriz para Perfil de Capacidades Internas(PCI)

CAPACIDAD	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN						IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO				
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
CAPACIDAD DIRECTIVA											
Respaldo de la matriz MITSUI & Co	x							x			
Toma de decisiones		x						x			
Gestión administrativa			x					x			
Flexibilidad de la organización					x			x			
Planes estratégicos (MOF-ROF)				x				x			
Adaptabilidad a los cambios		x						x			
Reacción frente a la competencia		x							x		
Visión			x						x		
Convenios con empresas y/o instituciones		x							x		
CAPACIDAD COMPETITIVA											
Canales de distribución				x				x			
Infraestructura			x						x		
Planes operativos actualizados			x							x	
Representación de líneas de alta tecnología con prestigio mundial	x							x			
Nivel académico de los empleados						x			x		
Investigación de nuevos mercados					x				x		
Marketing		x							x		
Capacidad instalada		x							x		
Programas post- servicio				x				x			
Inventario de repuestos			x					x			
CAPACIDAD FINANCIERA											
Oportunidad de pago en planillas	x							x			
Habilidad para competir con precios	x							x			
Inversión de capital			x						x		
Generación de recursos propios			x						x		
Líneas de financiamiento a tasas bajas.	x							x			
Capacidad para satisfacer la demanda de necesidades de los clientes			x						x		
Alianzas Estratégicas con empresas		x							x		

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Taller de servicio equipado con herramientas especiales		x						x	
Carencia de sistema integrado para comunicarse con sucursales			x						x
Uso de software didáctico					x			x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas					x				x
Portal electrónico de negocios		x						x	
Sistema de apoyo a la toma de decisiones					x				x
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Capacitación y perfeccionamiento de los ejecutivos		x							x
Responsabilidad en el trabajo					x			x	
Remuneraciones adecuadas			x						x
Dominio de otros idiomas					x				x
Incentivos por mérito						x			x
Comunicación y control			x						x
Cultura organizacional					x				x
Trabajo en equipo						x		x	

3.10 Factores Claves de Éxito Internos agrupados como Fortalezas y Debilidades

FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Planes estratégicos	Respaldo de la matriz MITSUI & Co
Flexibilidad de la organización	Gestión administrativa
Investigación de nuevos mercados	Habilidad para competir con precios
Programas post- servicio	Líneas de financiamiento a tasas bajas
Responsabilidad en el trabajo	Portal electrónico de negocios
Trabajo en equipo	Capacitación y perfeccionamiento de los ejecutivos
Nivel académico de los empleados	Toma de decisiones
Sistema de apoyo a la toma de decisiones	Adaptabilidad a los cambios
Incentivos por mérito	Taller de servicio equipado con herramientas especiales
Canales de distribución	Representación de líneas de alta tecnología con prestigio mundial

3.11 Matriz EFI para PCI

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Respaldo de la matriz MITSUI & Co	0.08	4	0.32
Gestión administrativa	0.04	3	0.12
Habilidad para competir con precios	0.03	3	0.09
Lineas de financiamiento a tasas bajas	0.05	4	0.20
Portal electrónico de negocios	0.04	4	0.16
Capacitación y perfeccionamiento de los ejecutivos	0.02	3	0.06
Toma de decisiones	0.02	3	0.06
Adaptabilidad a los cambios	0.04	3	0.12
Taller de servicio equipado con herramientas especiales	0.06	4	0.24
Representación de líneas de alta tecnología con prestigio mundial	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
Planes estratégicos	0.06	1	0.06
Flexibilidad de la organización	0.04	2	0.08
Investigación de nuevos mercados	0.06	2	0.12
Programas post- servicio	0.08	1	0.08
Responsabilidad en el trabajo	0.04	2	0.08
Trabajo en equipo	0.05	2	0.10
Nivel académico de los empleados	0.03	2	0.06
Sistema de apoyo a la toma de decisiones	0.06	1	0.06
Incentivos por mérito	0.05	1	0.05
Canales de distribución	0.06	1	0.06
	1.0000		2,41

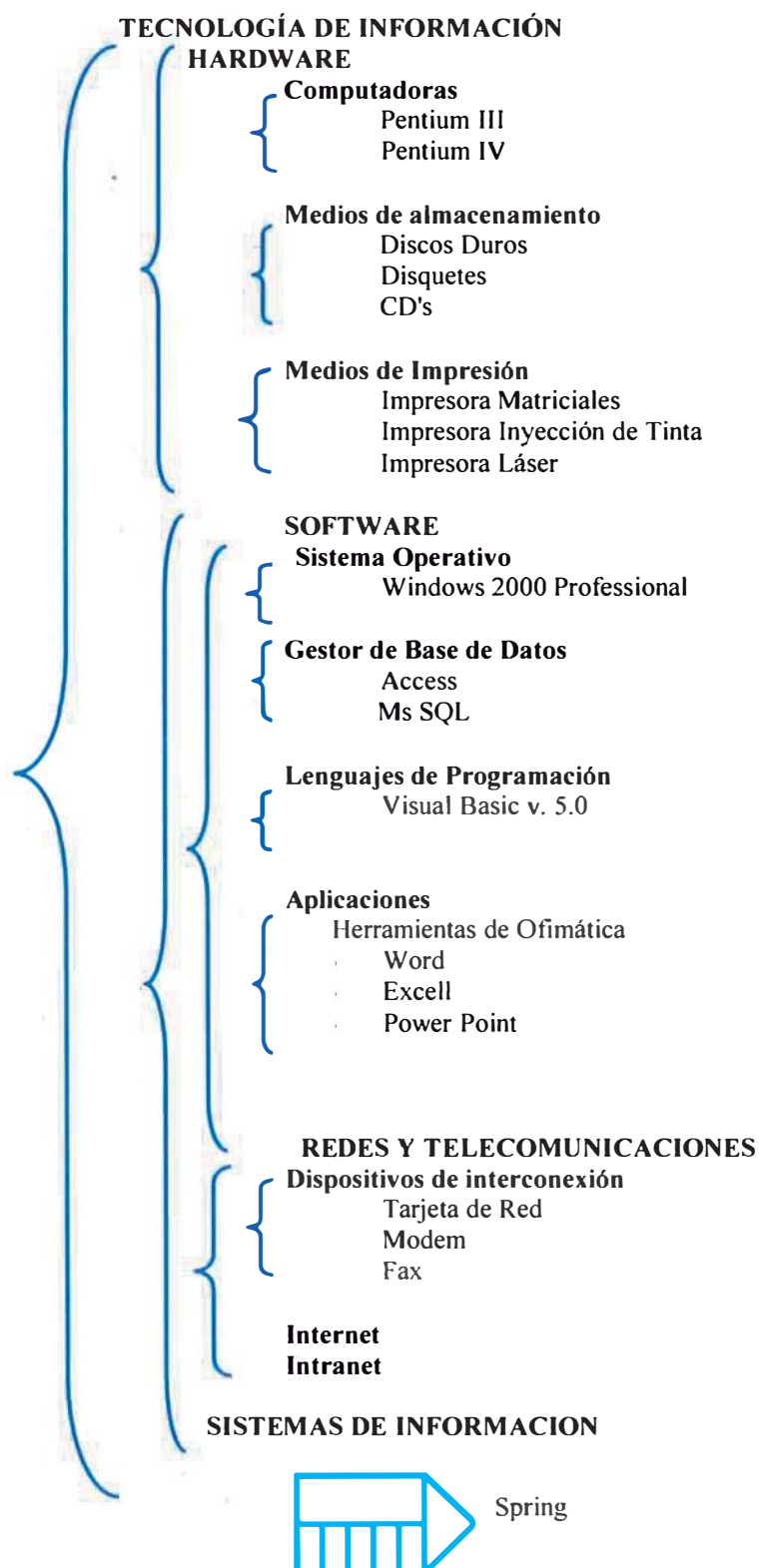
PONDERACIÓN DE LA MATRIZ EFI PARA PCI

Niveles de Ponderación (entre 0 y 1)
0 = Sin Importancia
1 = Muy Importante

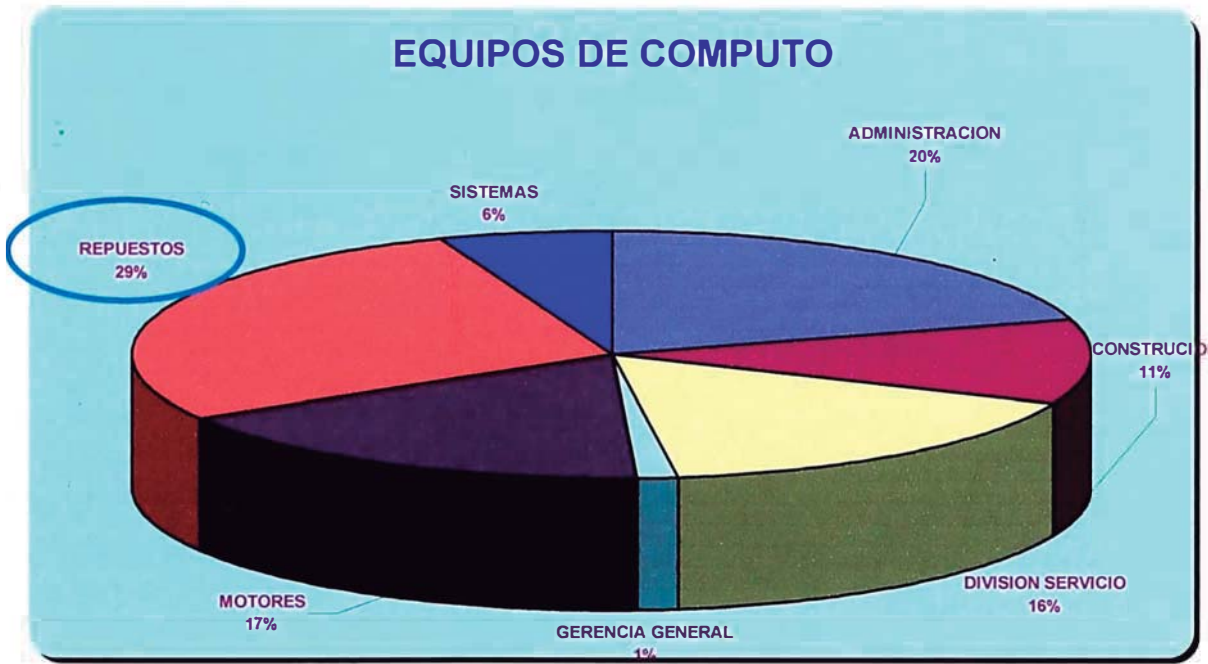
Nivel de Calificación (entre 1 y 4)
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza Menor
4 = Fortaleza Mayor

Después de haber realizado la evaluación correspondiente, se obtuvo un valor de **2.41** como indicador el cual nos permite diagnosticar que la empresa en la actualidad está por debajo de **2.5** que es la calificación promedio para que una empresa se califique como una empresa promedio con respecto a sus debilidades y fortalezas, para nuestro caso diremos que existen debilidades que no están siendo afrontadas adecuadamente por ello es necesario estar alerta para hacer frente a la competencia.

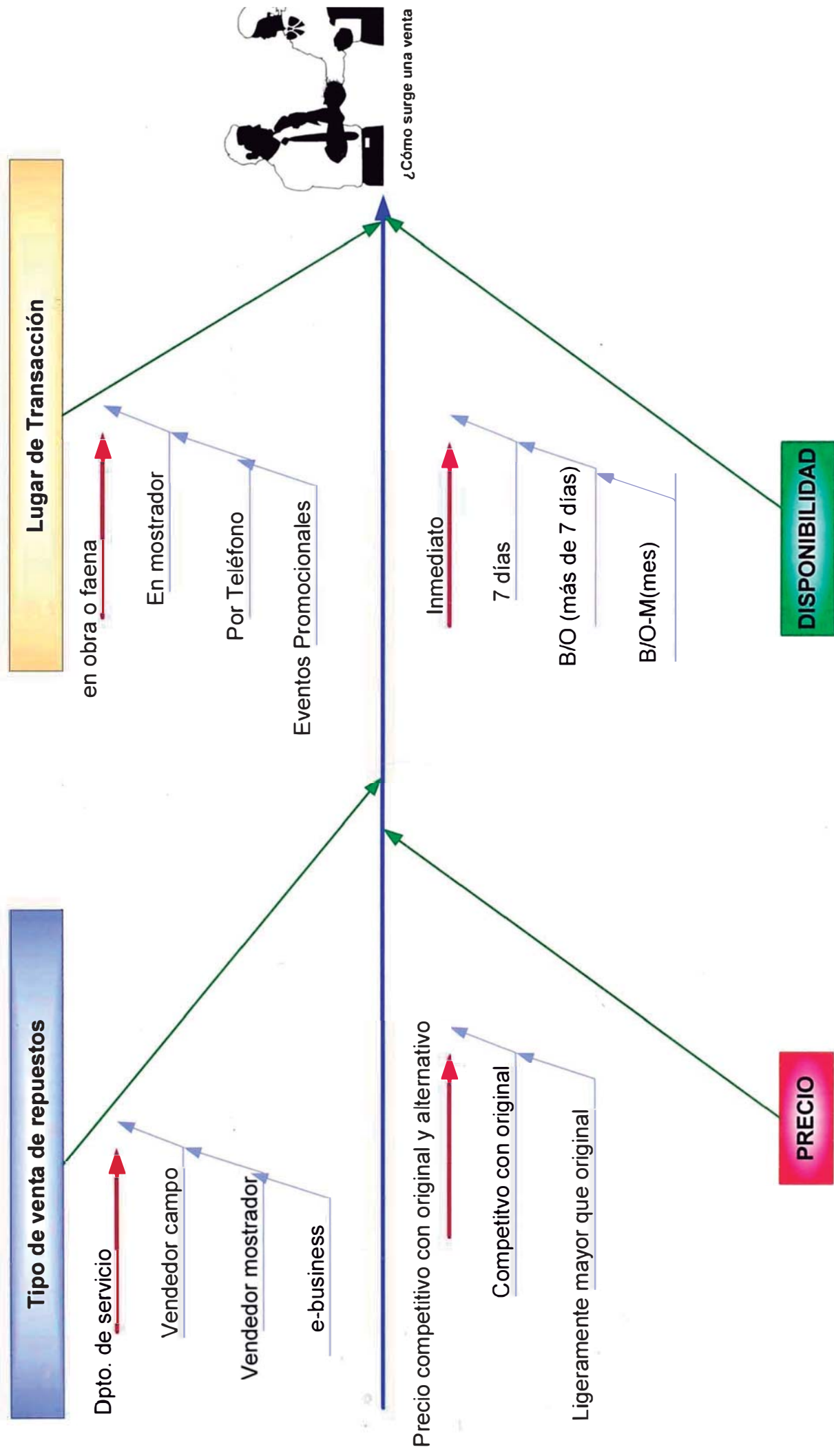
3.12 Sub Sistemas de Información y Tecnologías Actuales



ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO EN MITSUI

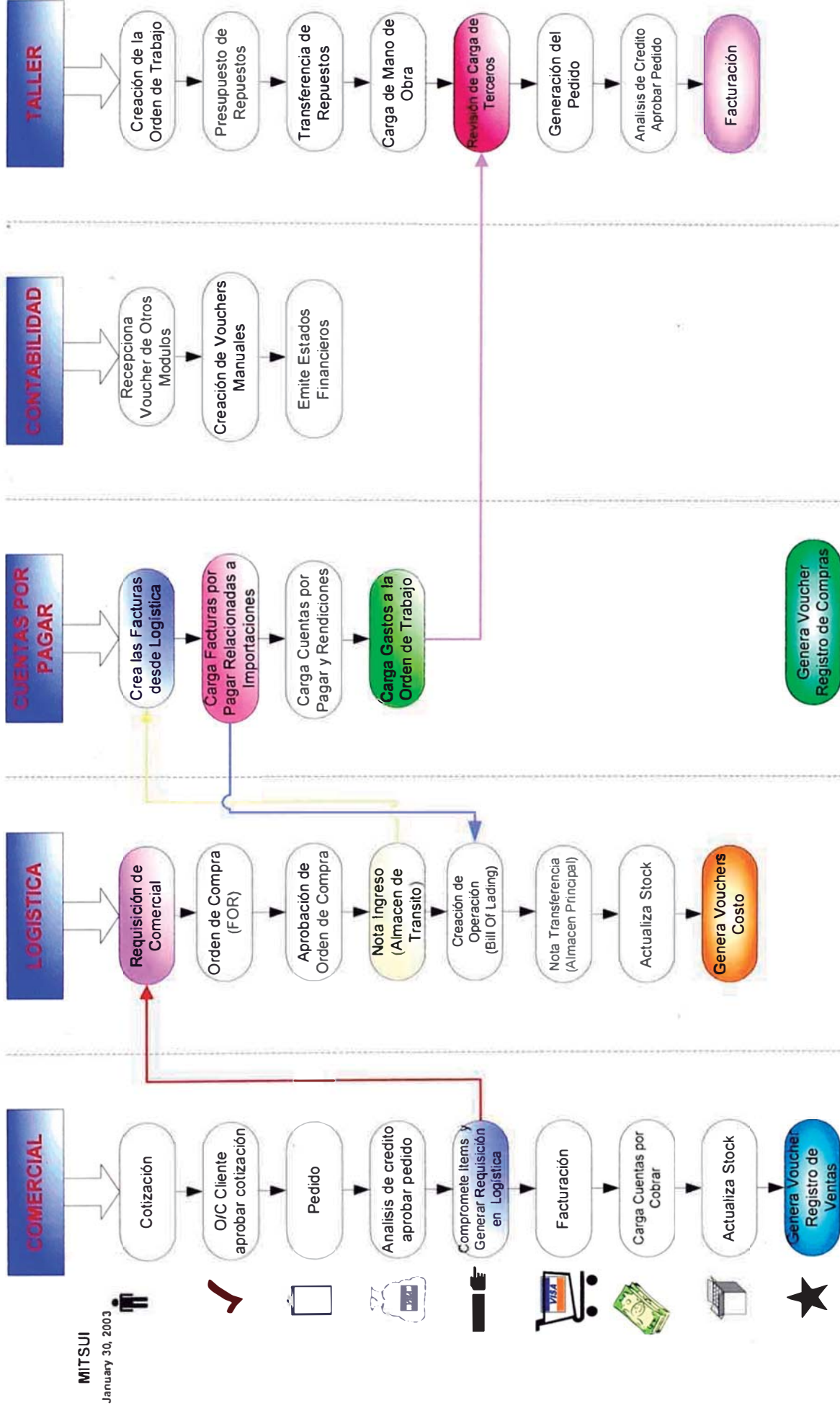


MODELO DE VENTA



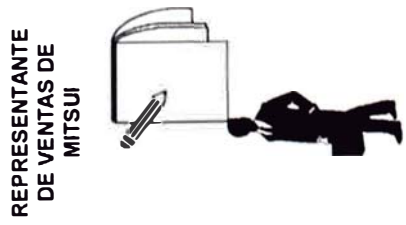
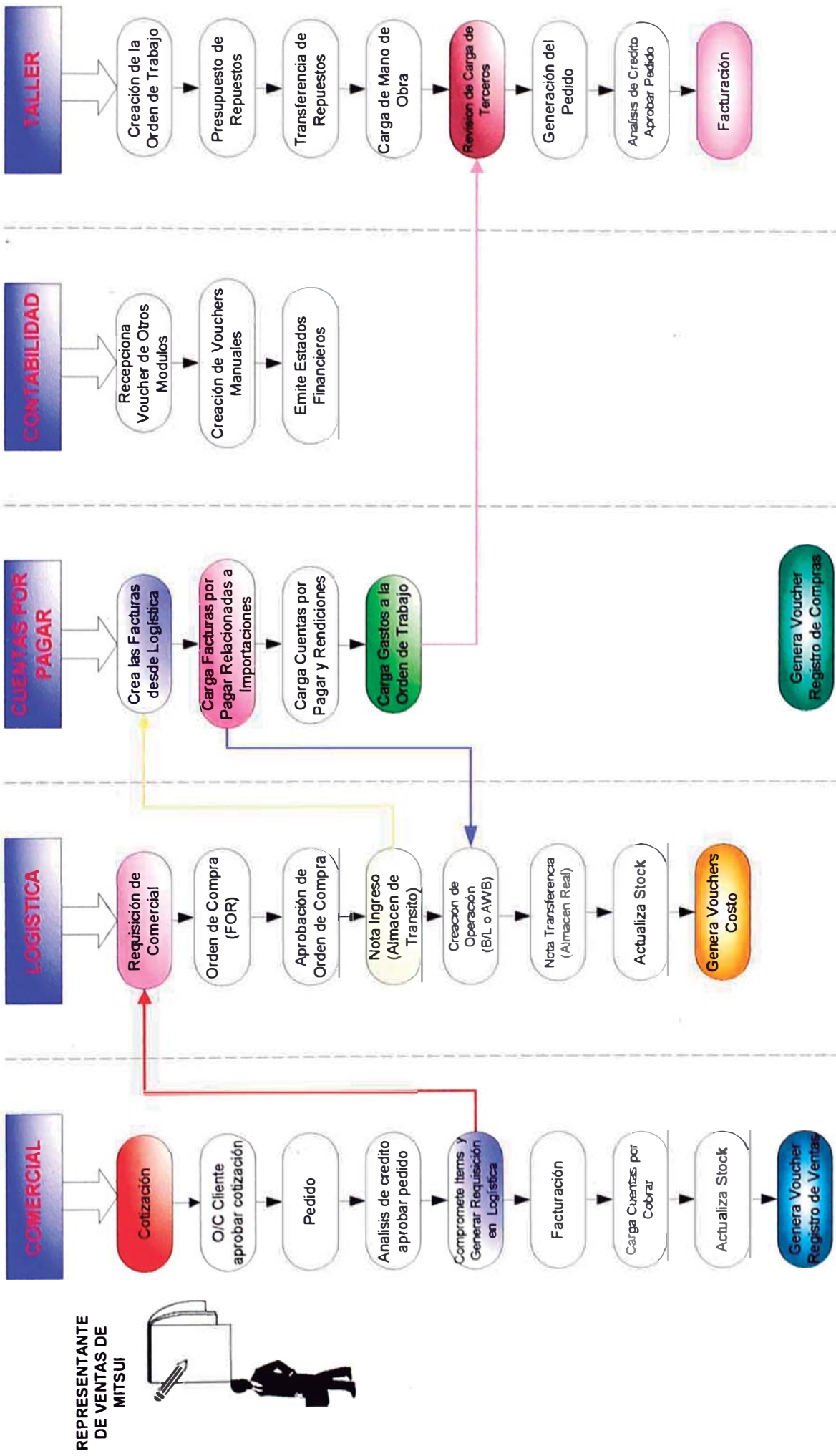
3.13 Diagrama de Dependencia de Procesos Actuales

DIAGRAMA DE DESCOMPOSICION DE PROCESOS

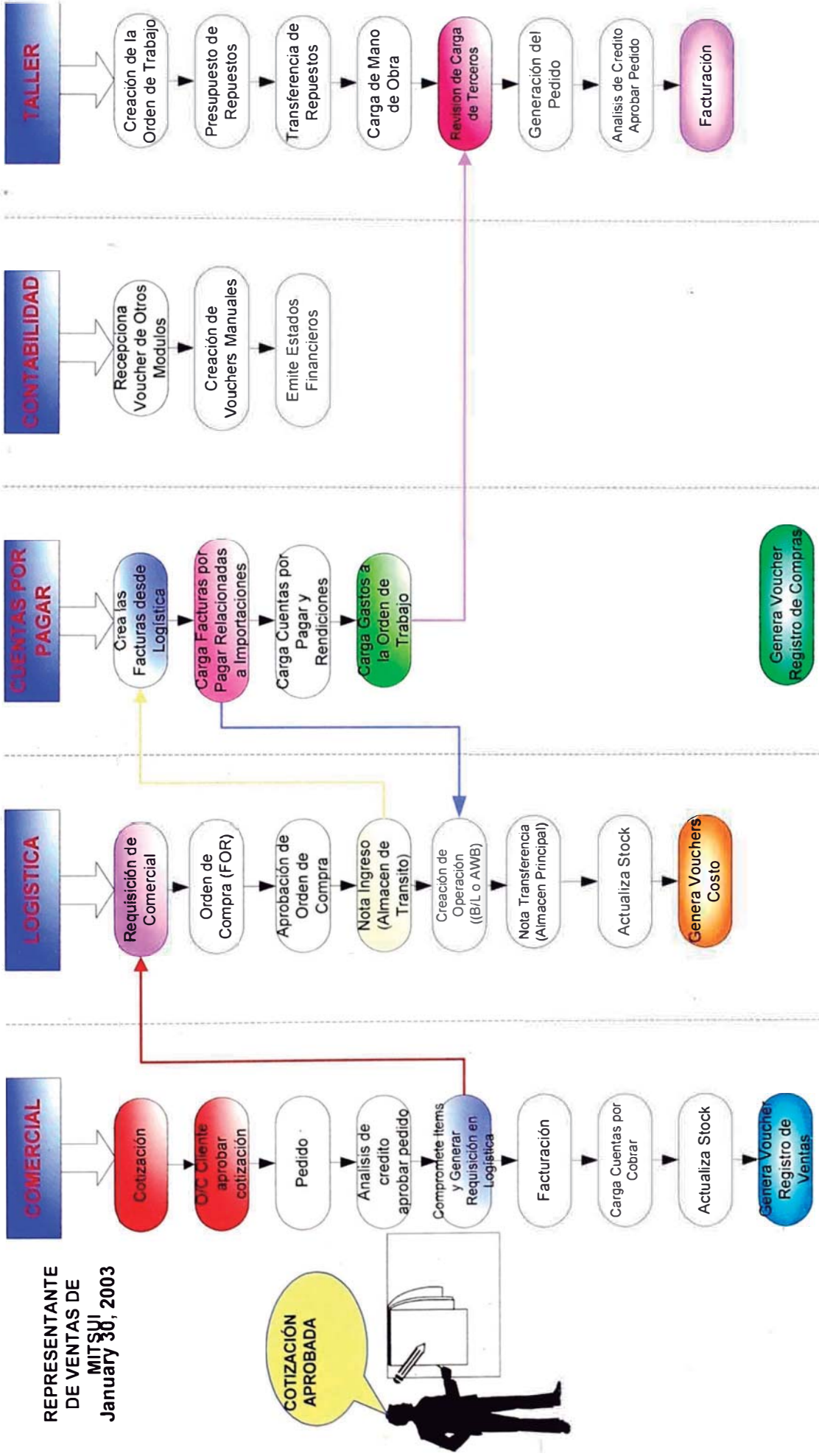


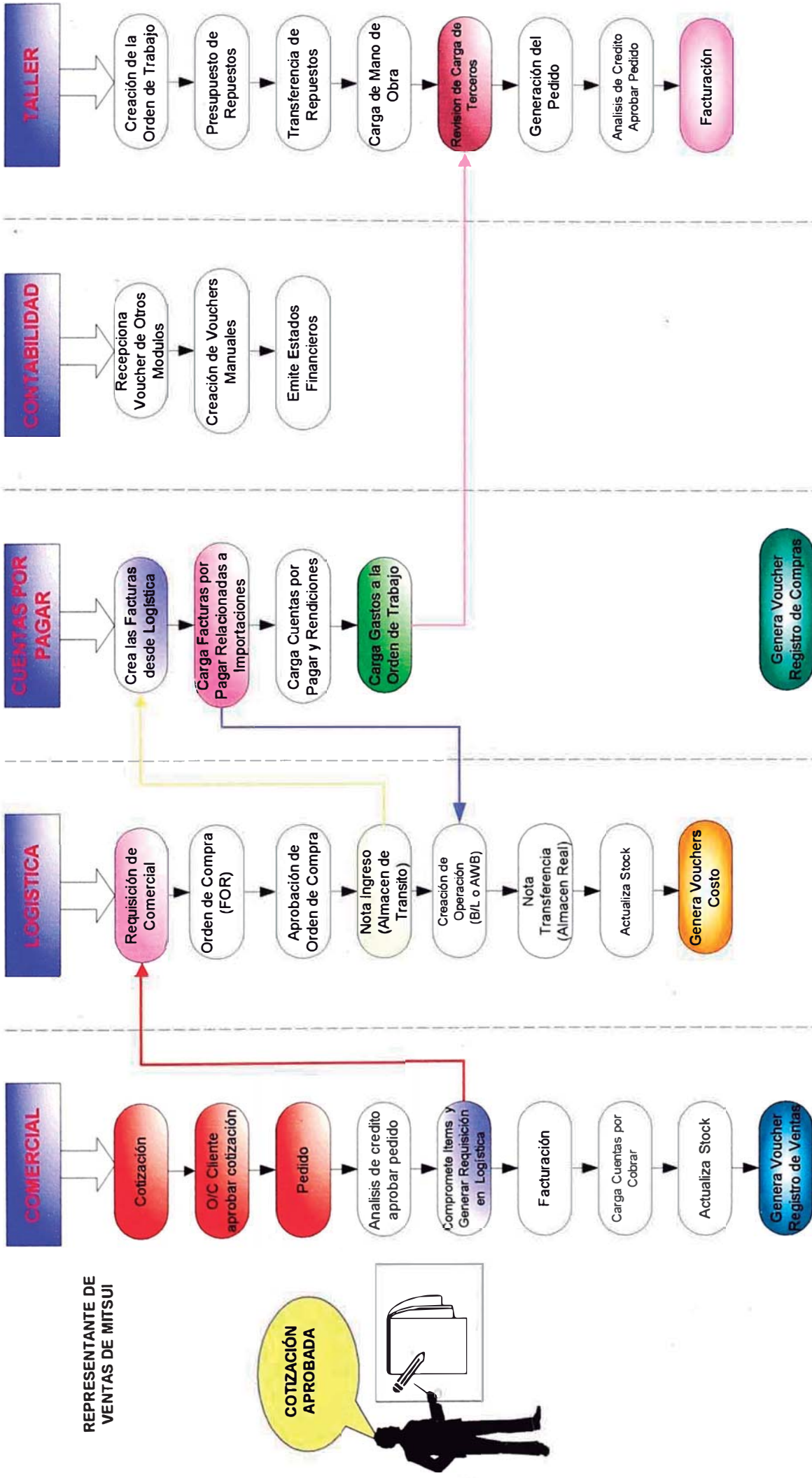
MITSUI
January 30, 2003

Proceso 1: Preparación

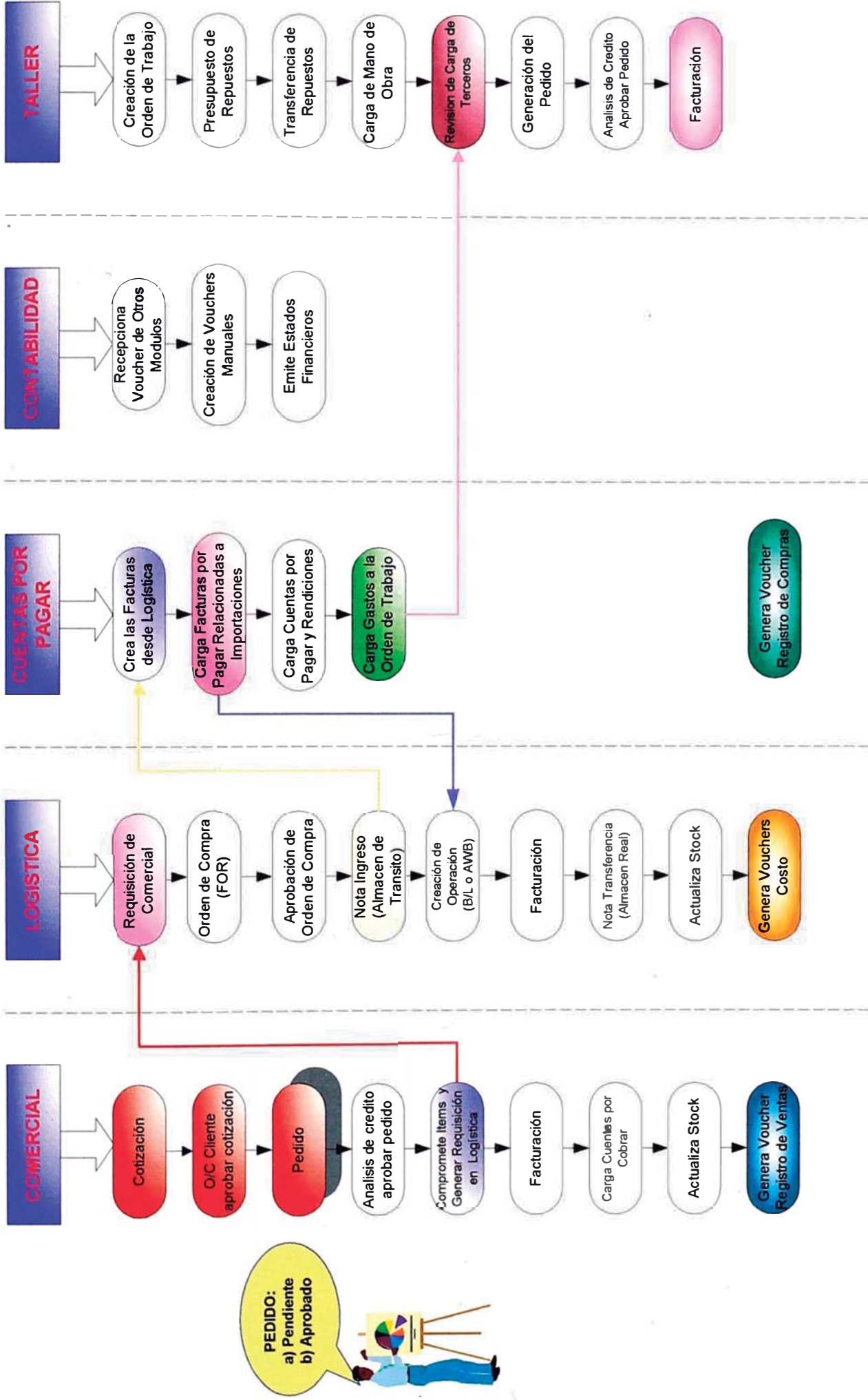


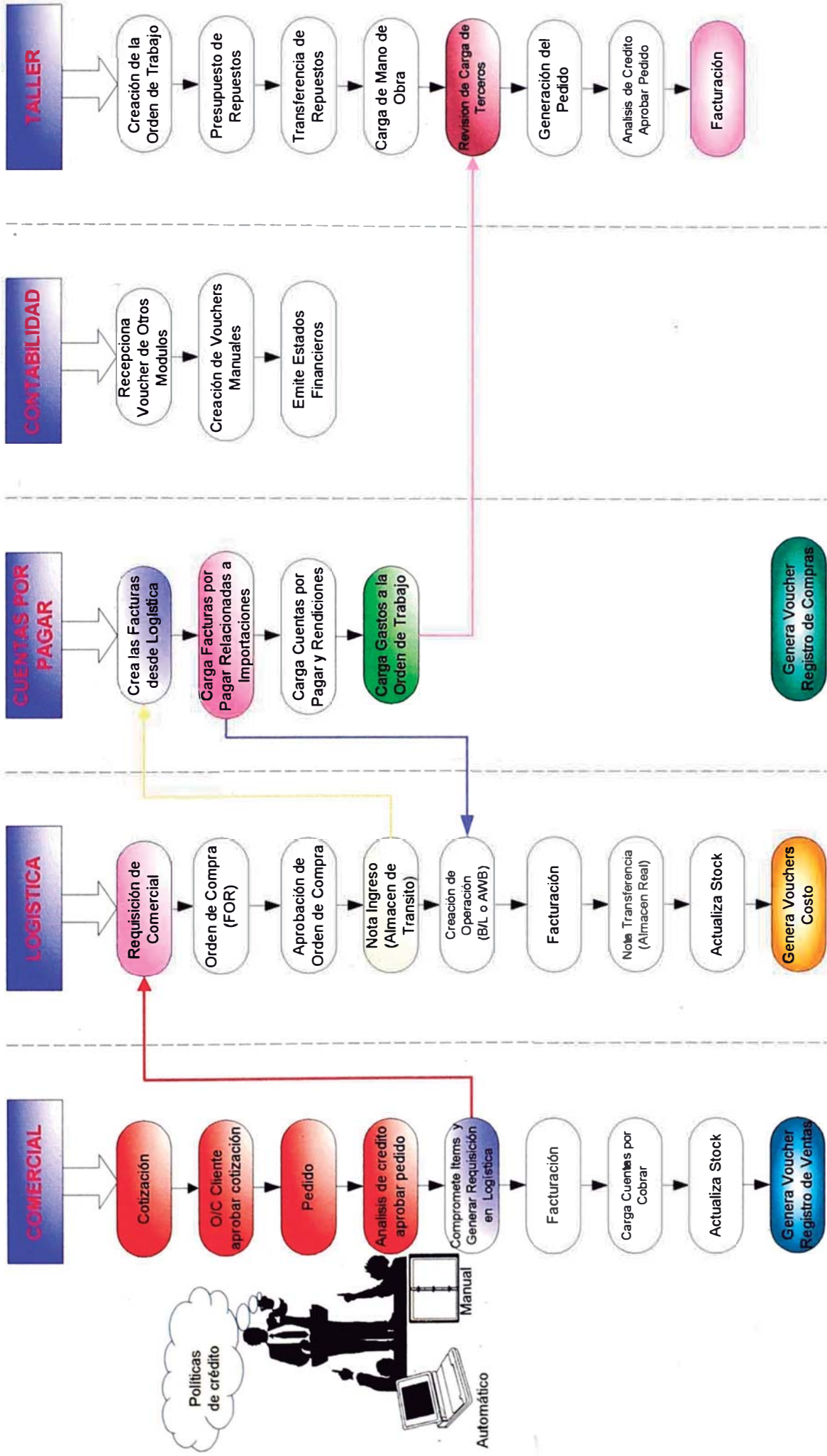
Proceso 2: Recepción de O/C del Cliente y Aprobación de Cotización



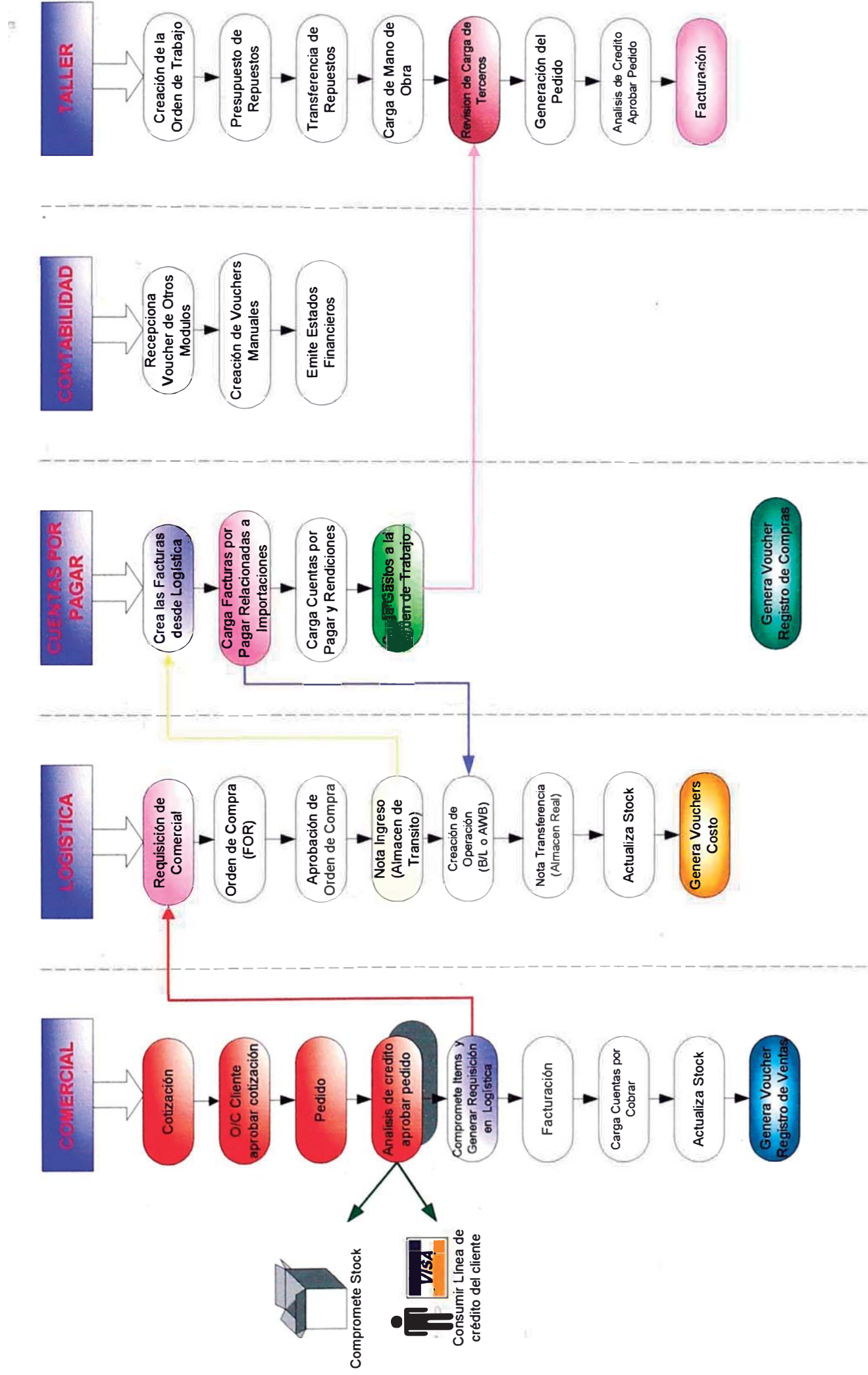


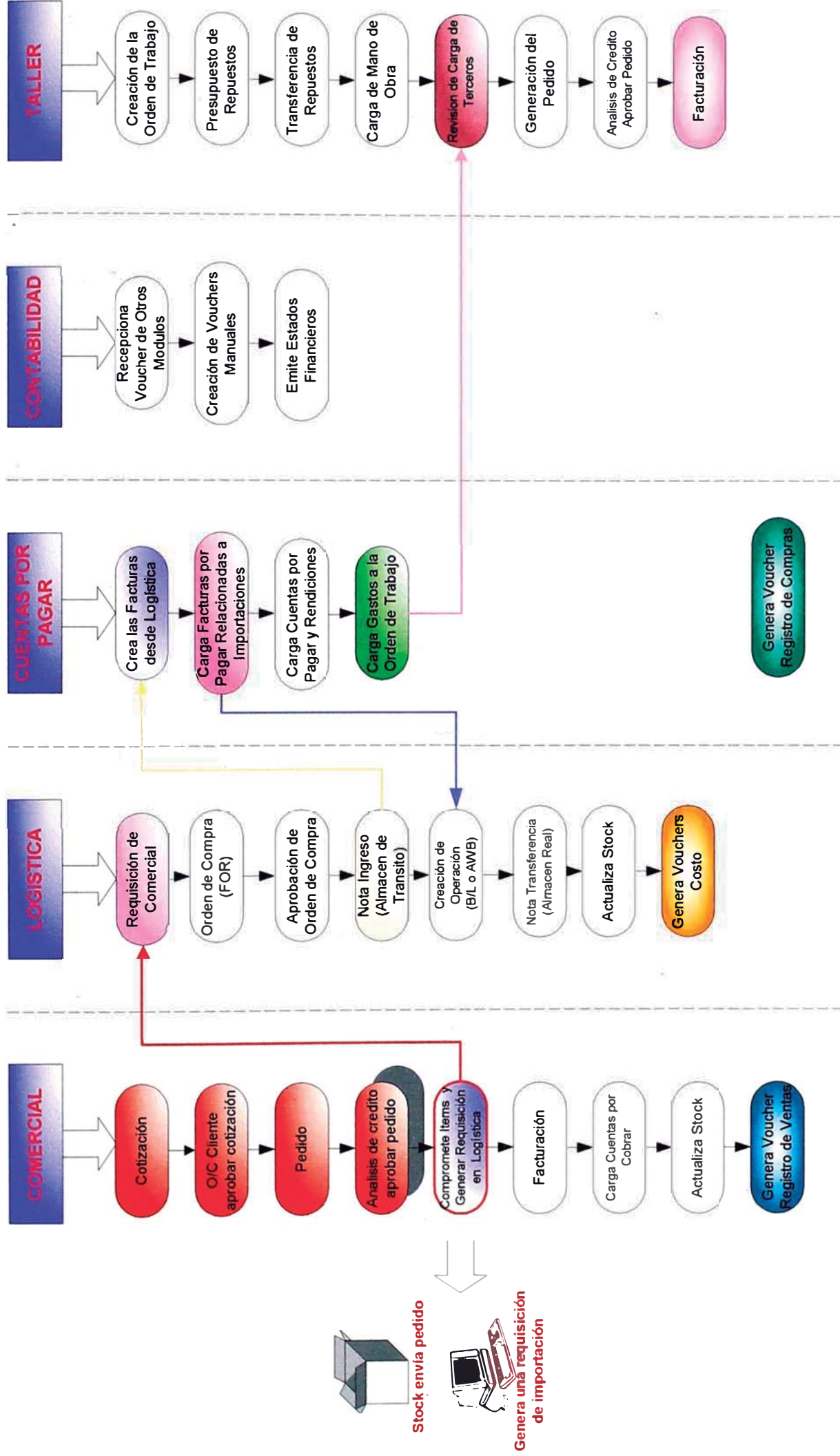
Proceso 4: Evaluación de Pedido Automático (Pendiente-Aprobado)



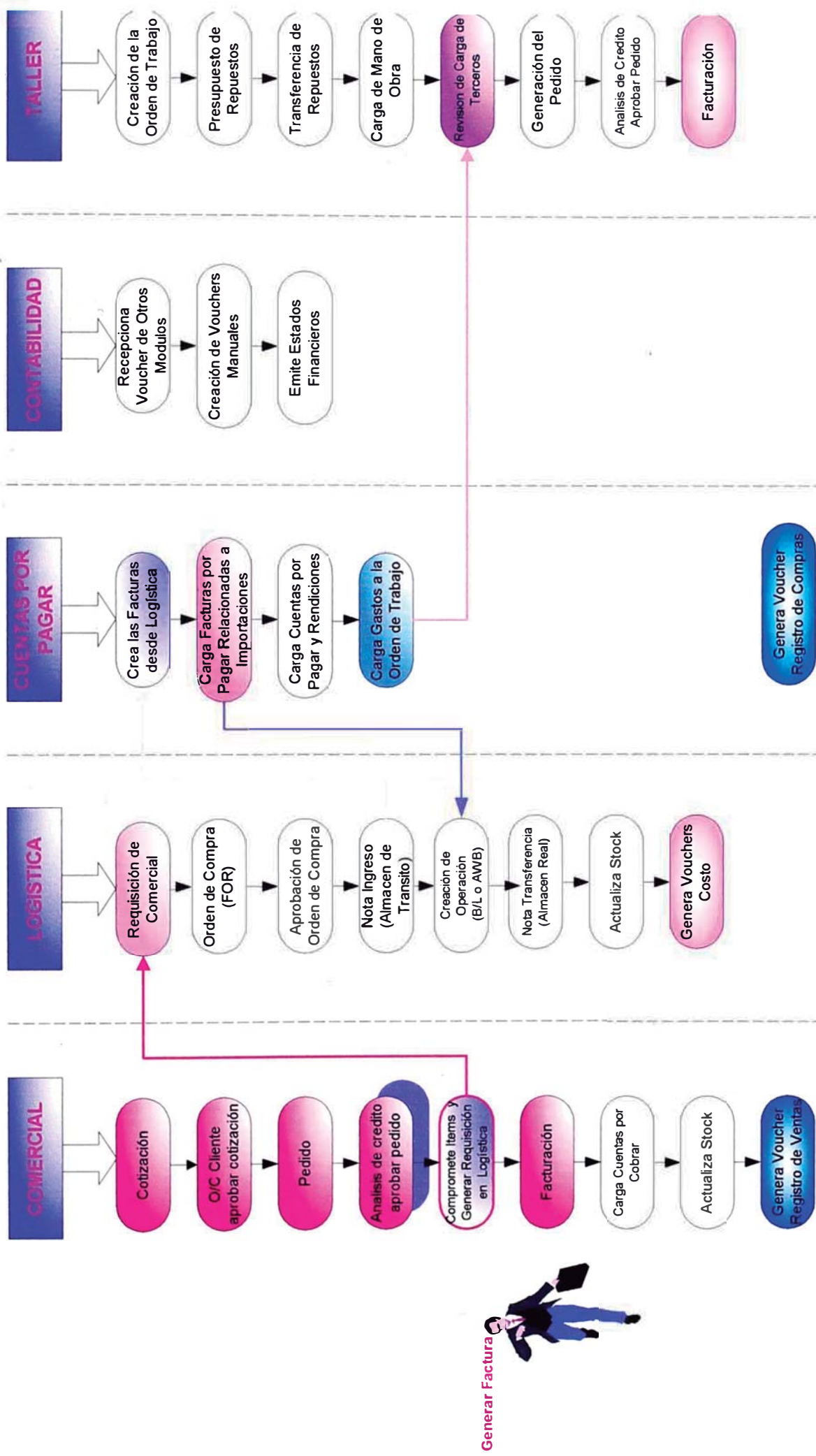


Proceso 6: Aprobación de Pedido

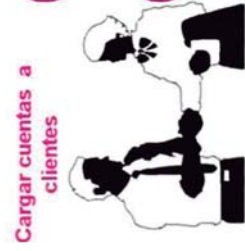
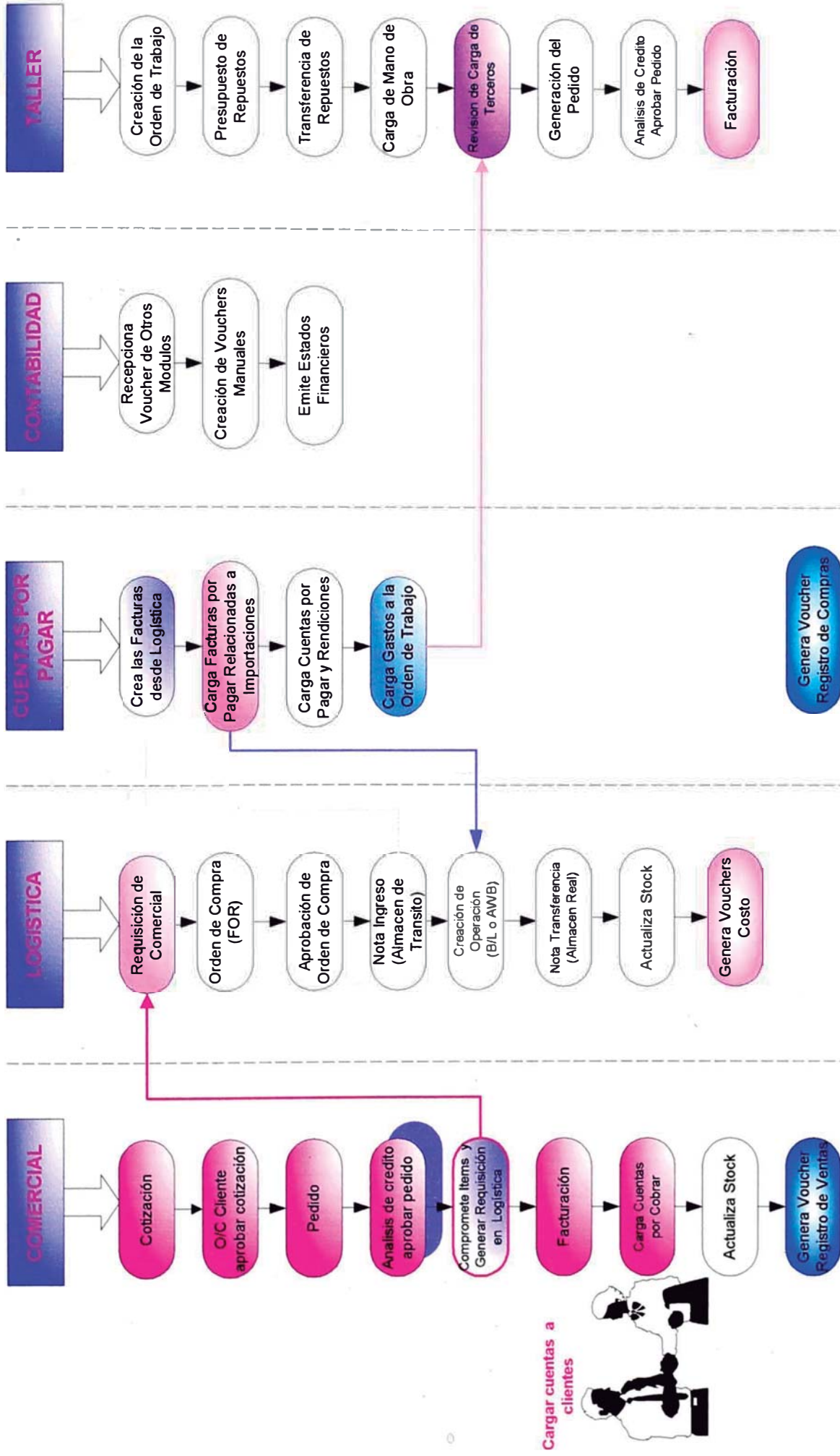




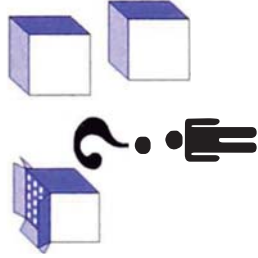
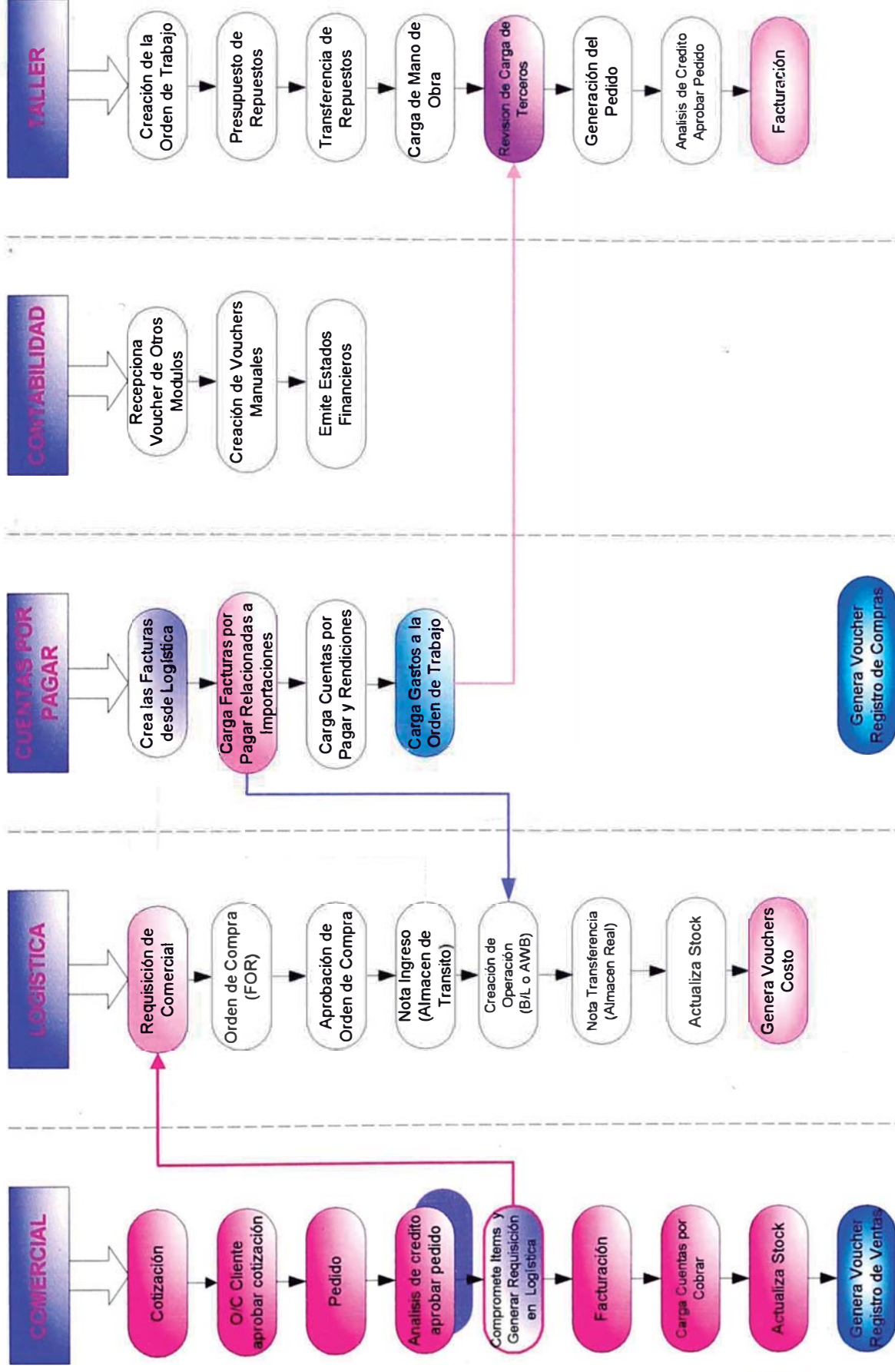
Proceso 8: Emisión de Factura

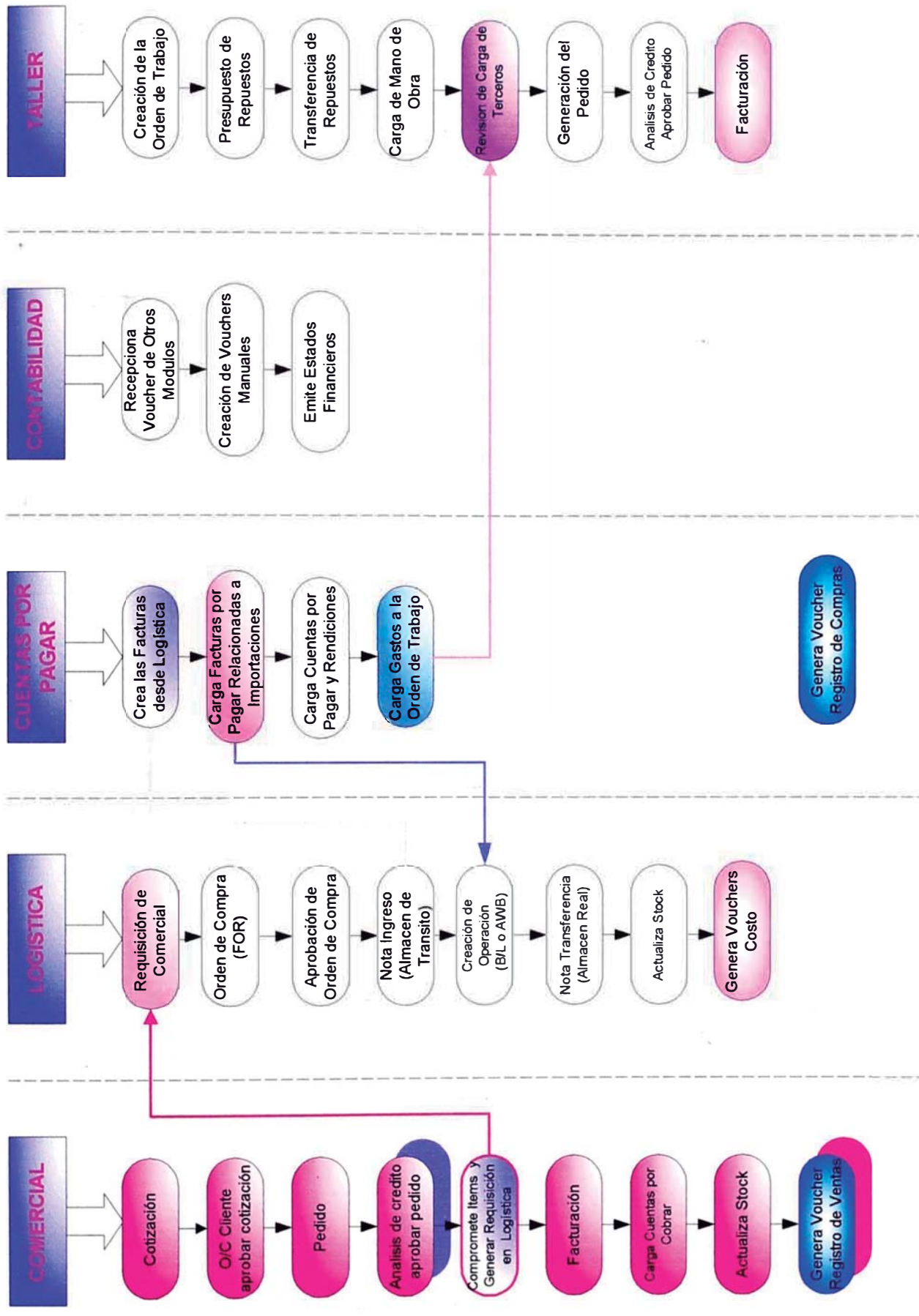


Proceso 9: Evaluación de Cuentas por Cobrar

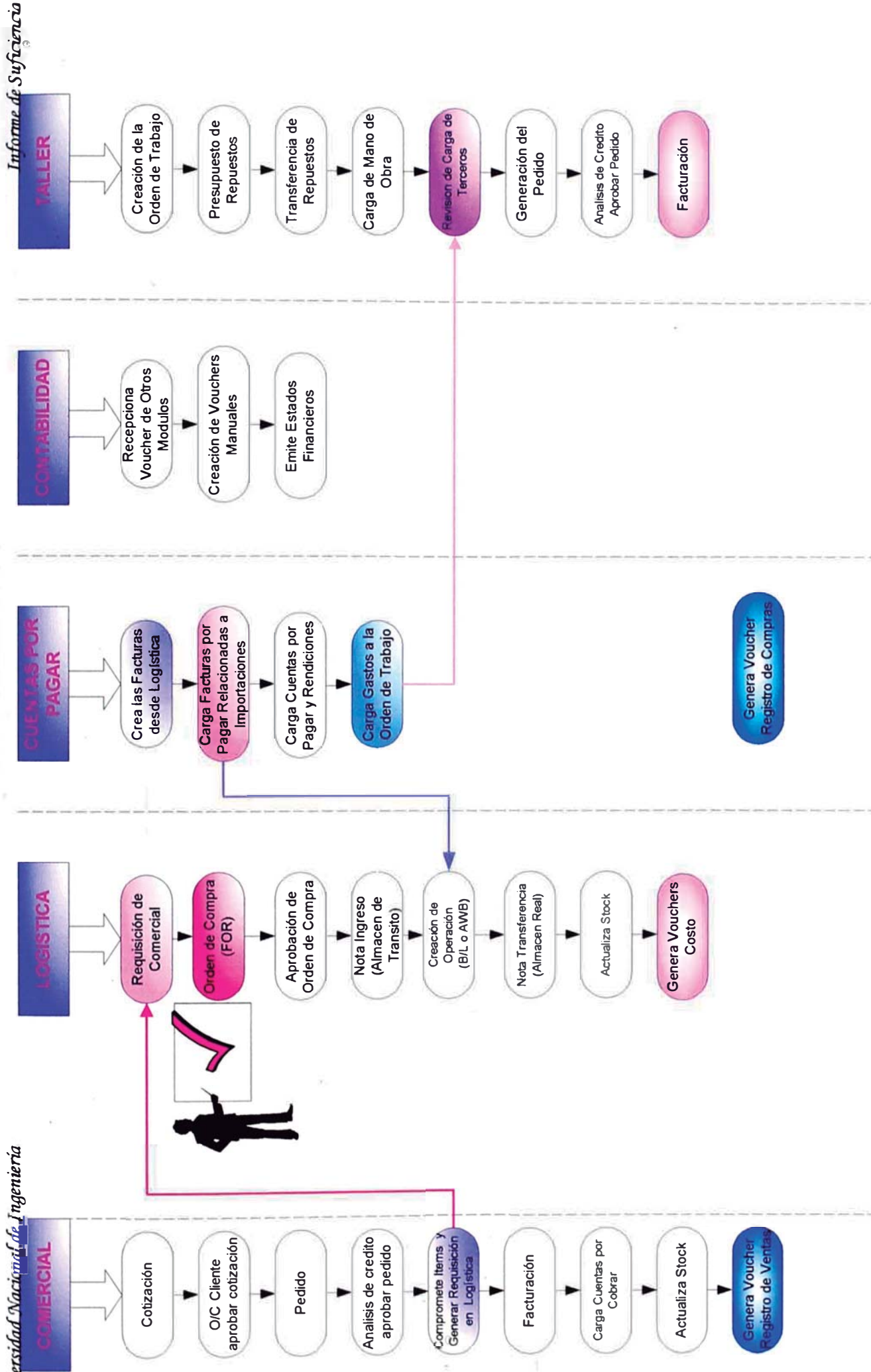


Proceso 10: Carga Automática de Cuentas por Cobrar

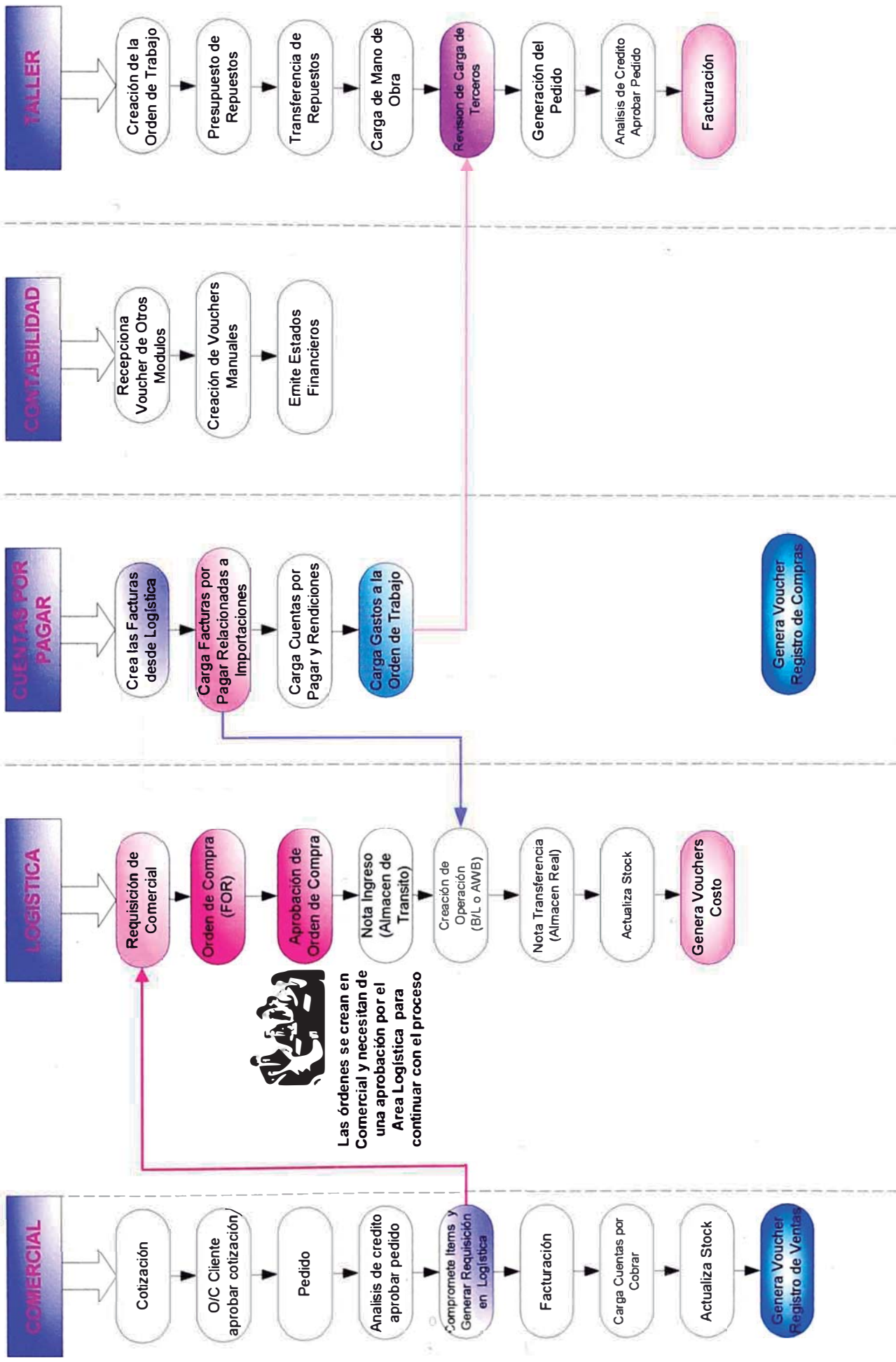




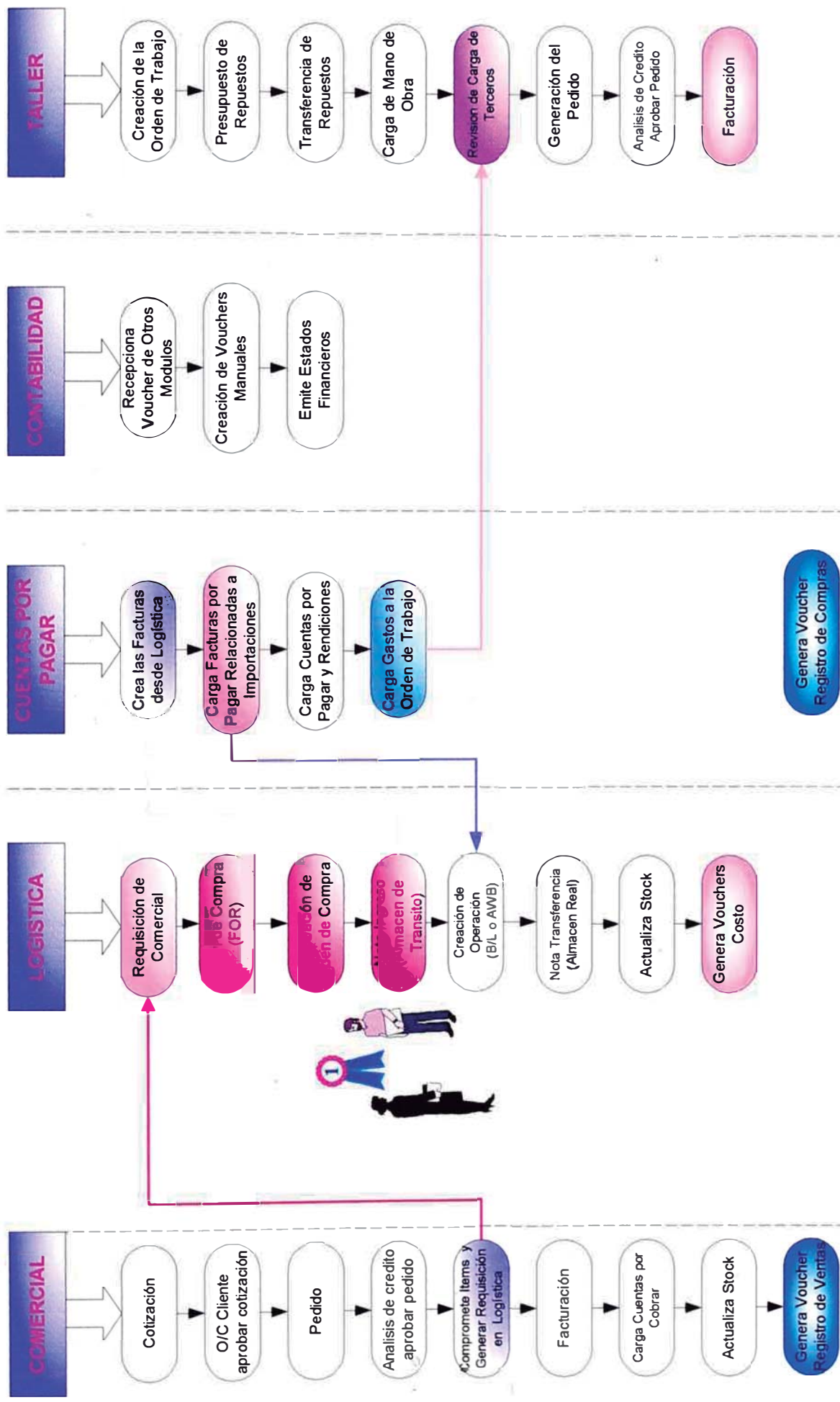
PROCESO 12: Evaluación de la Orden

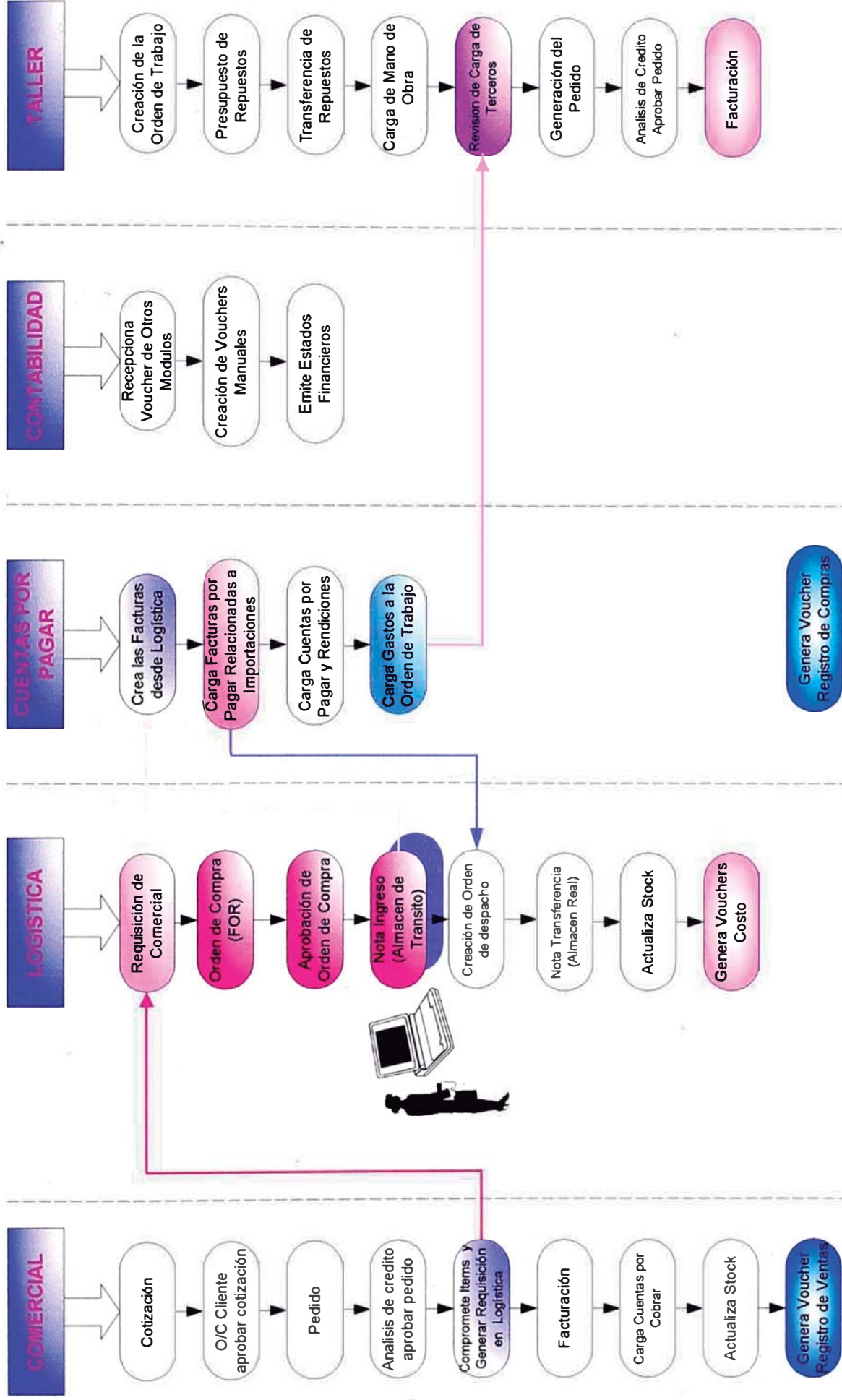


PROCESO 13: Aprobación de la Orden de Compra

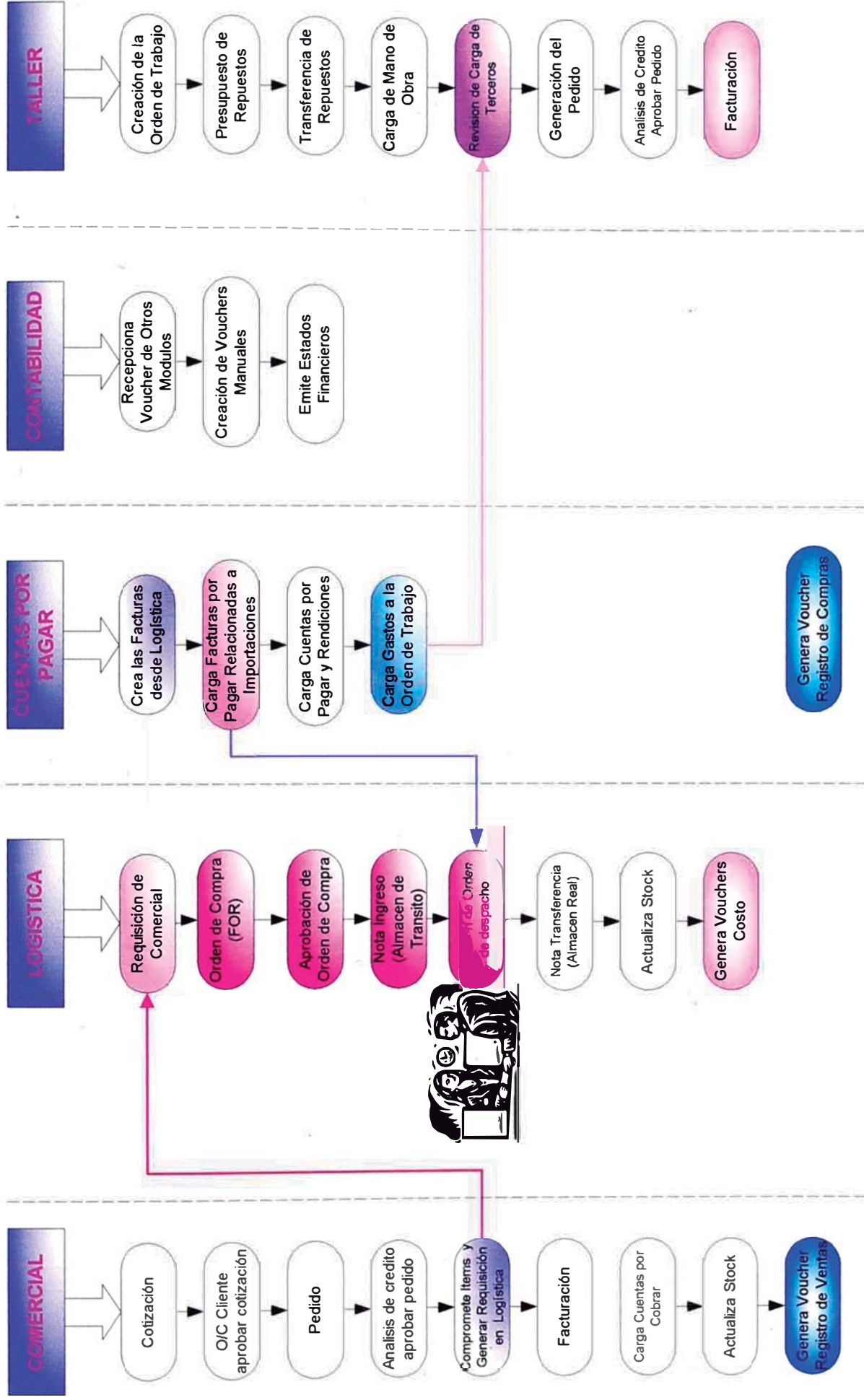


PROCESO 14: Recepción de la Mercadería Generando la Nota de Ingreso

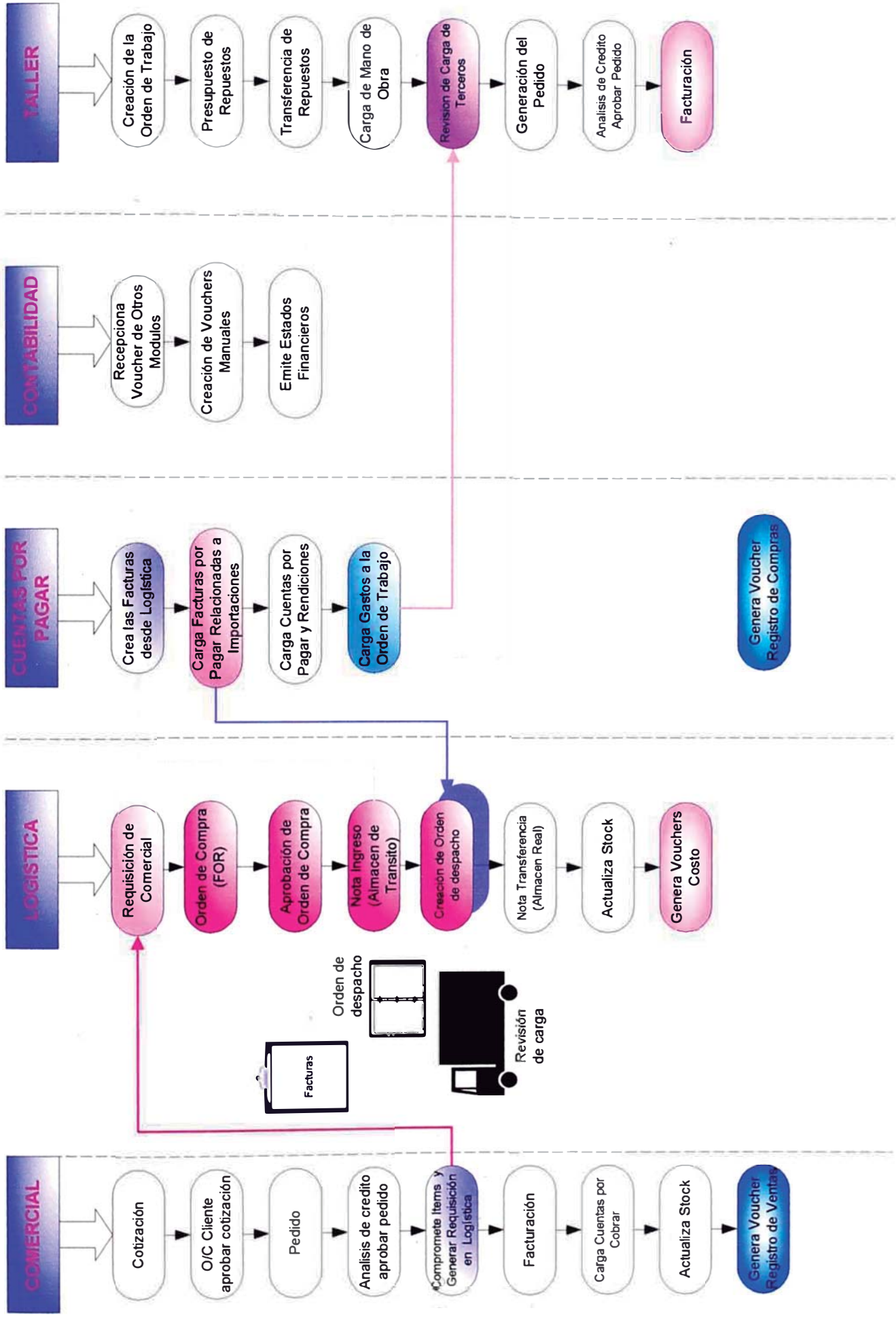




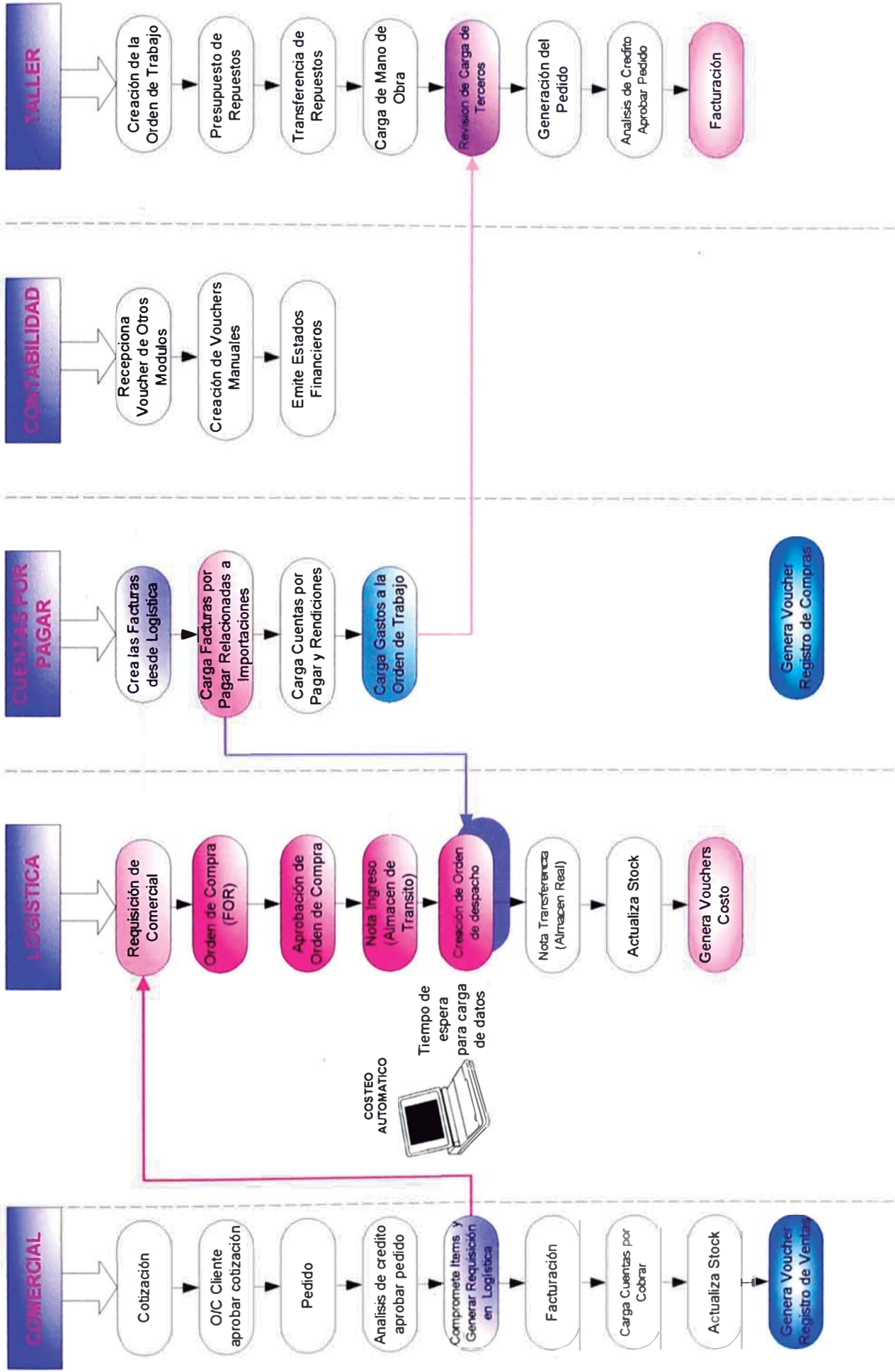
PROCESO 16: Creación de Orden de Despacho

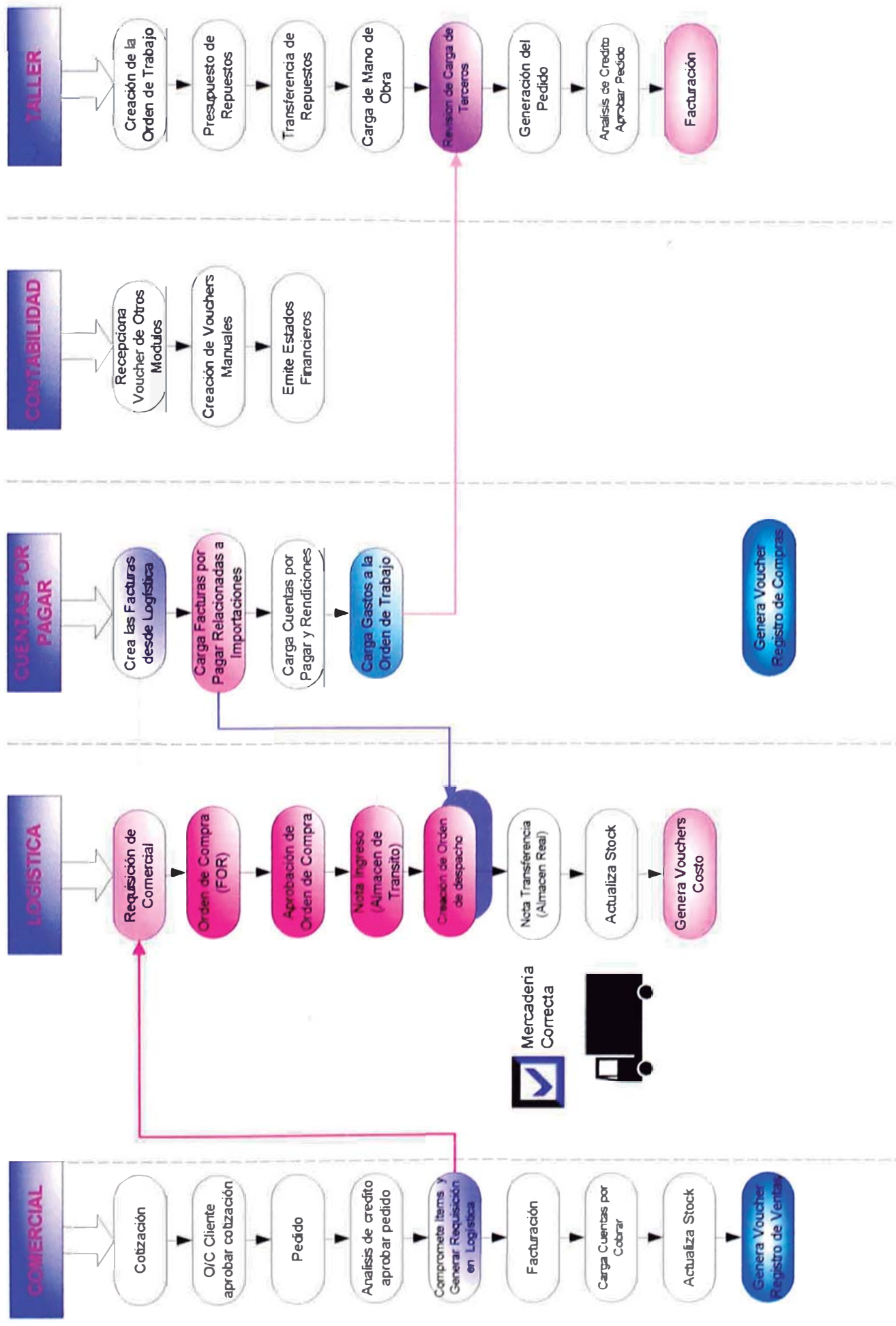


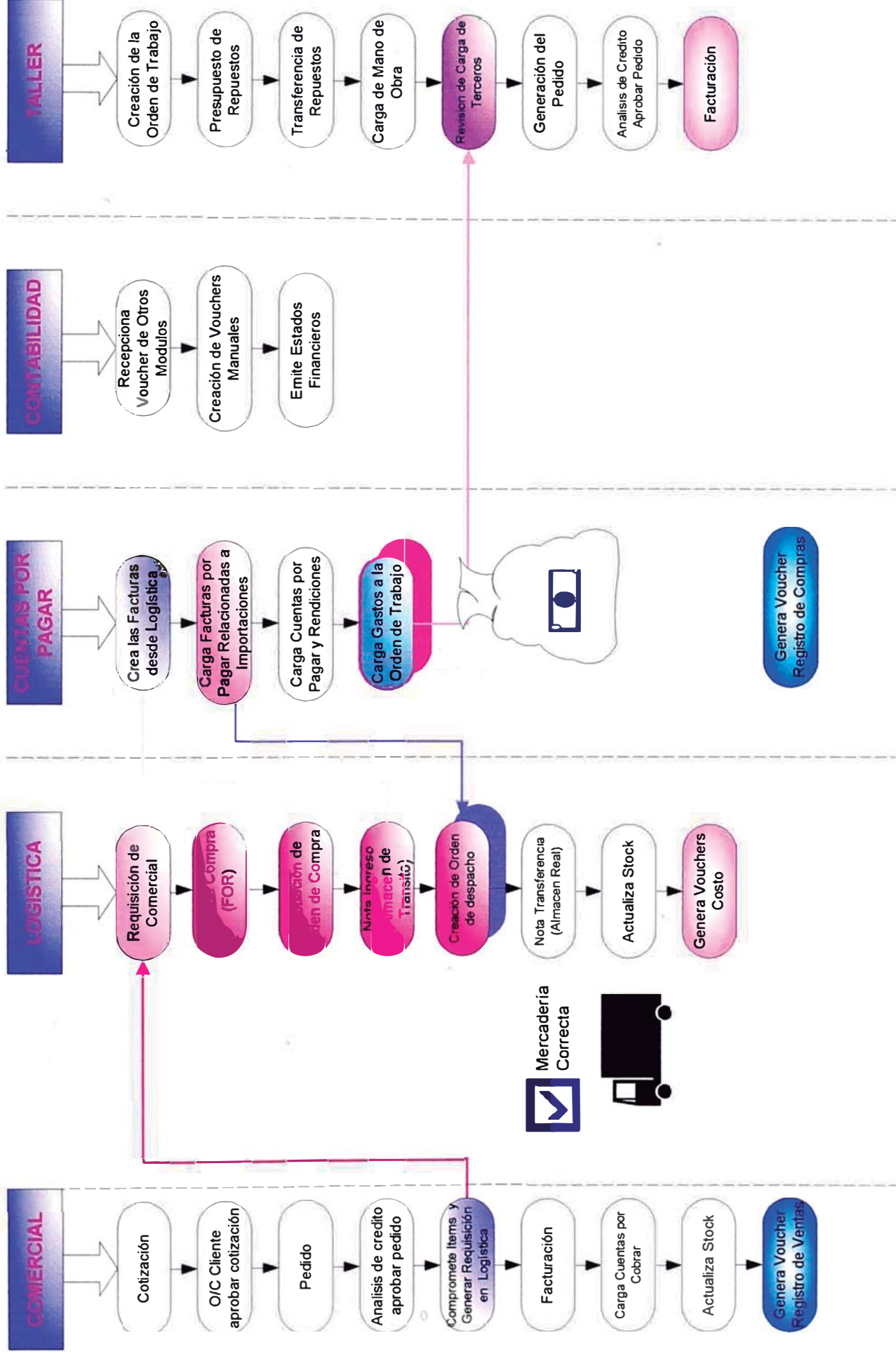
PROCESO 17: Relación de facturas con la ordenes de despacho

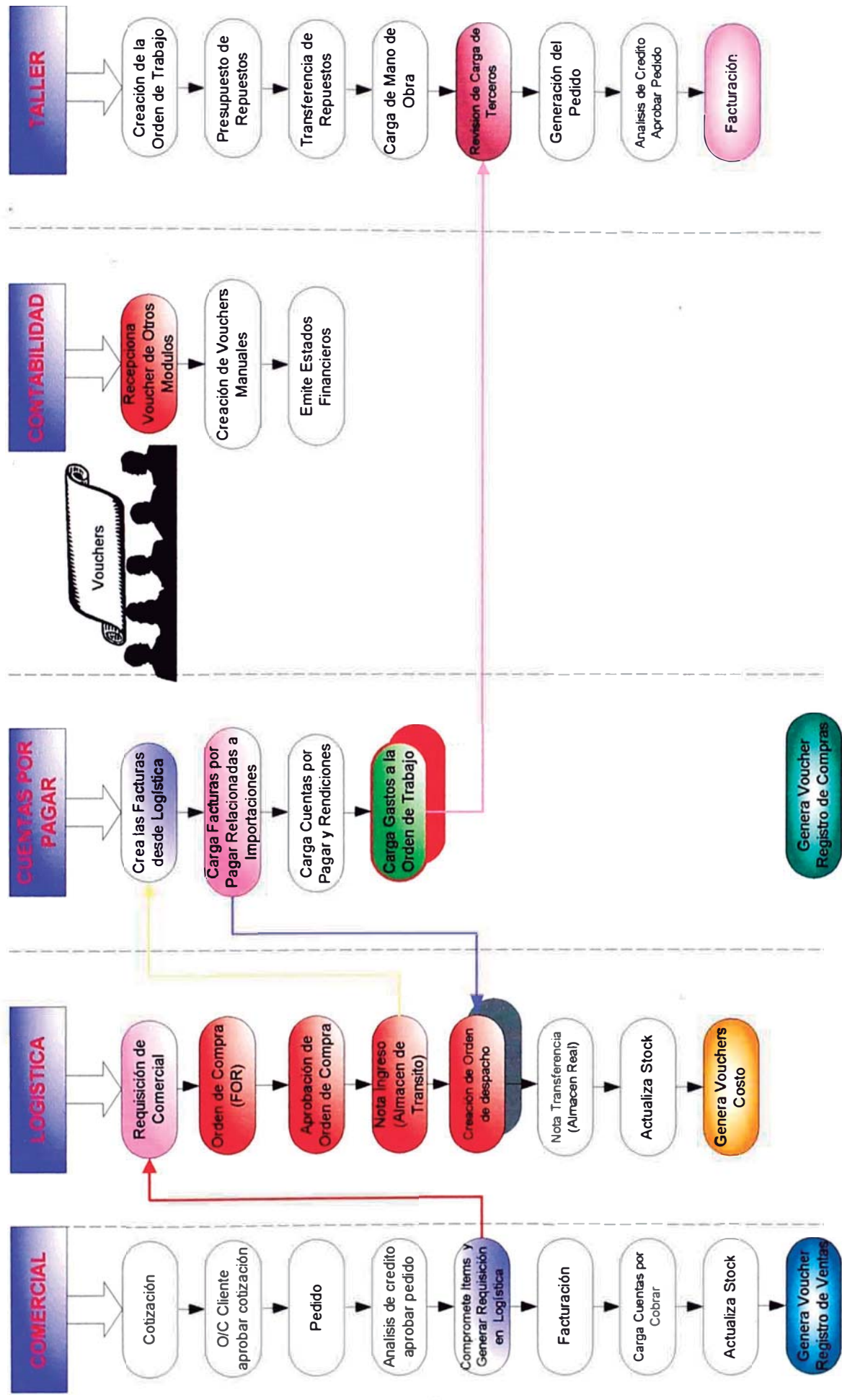


PROCESO 18: Calculo del costo automático

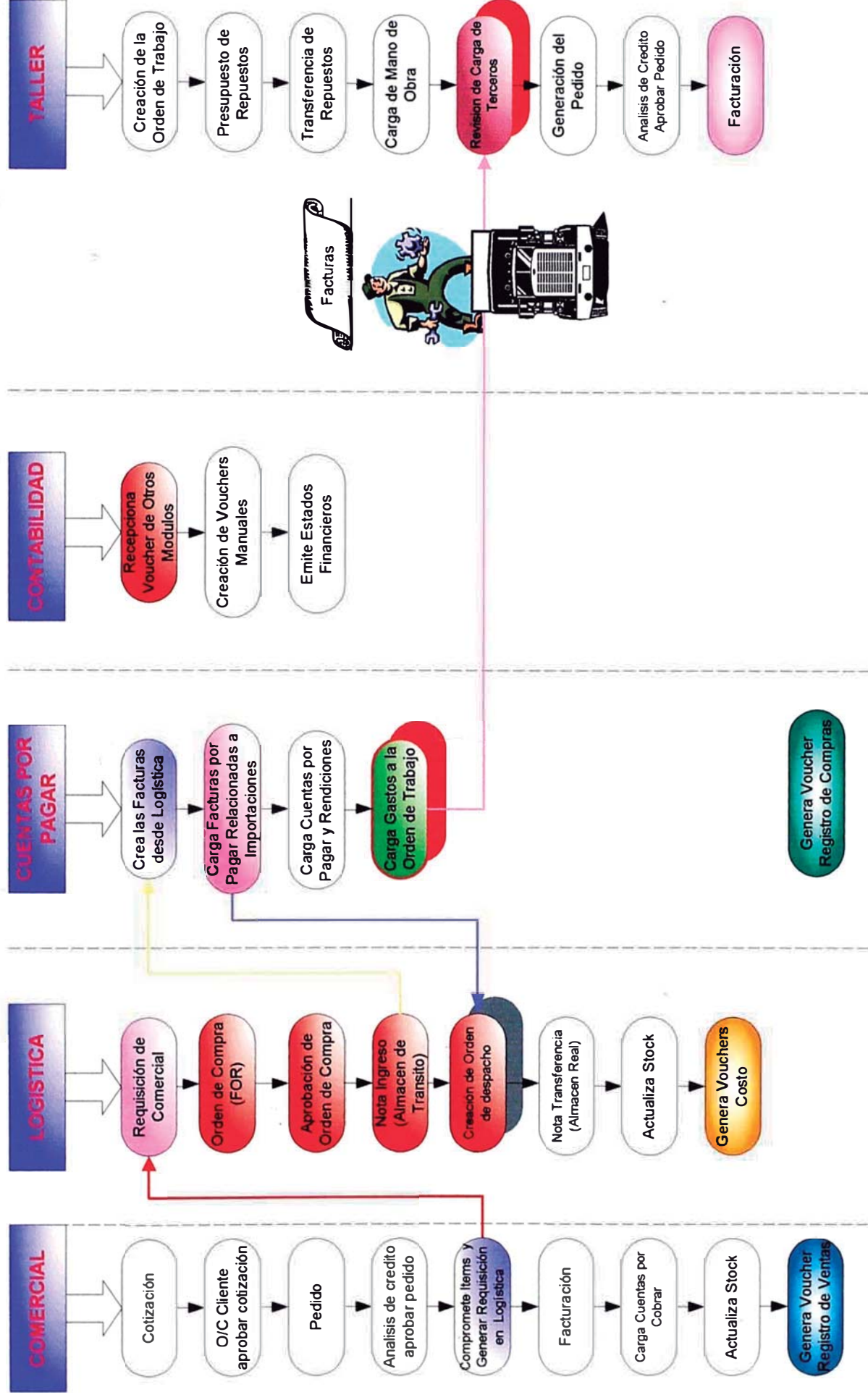


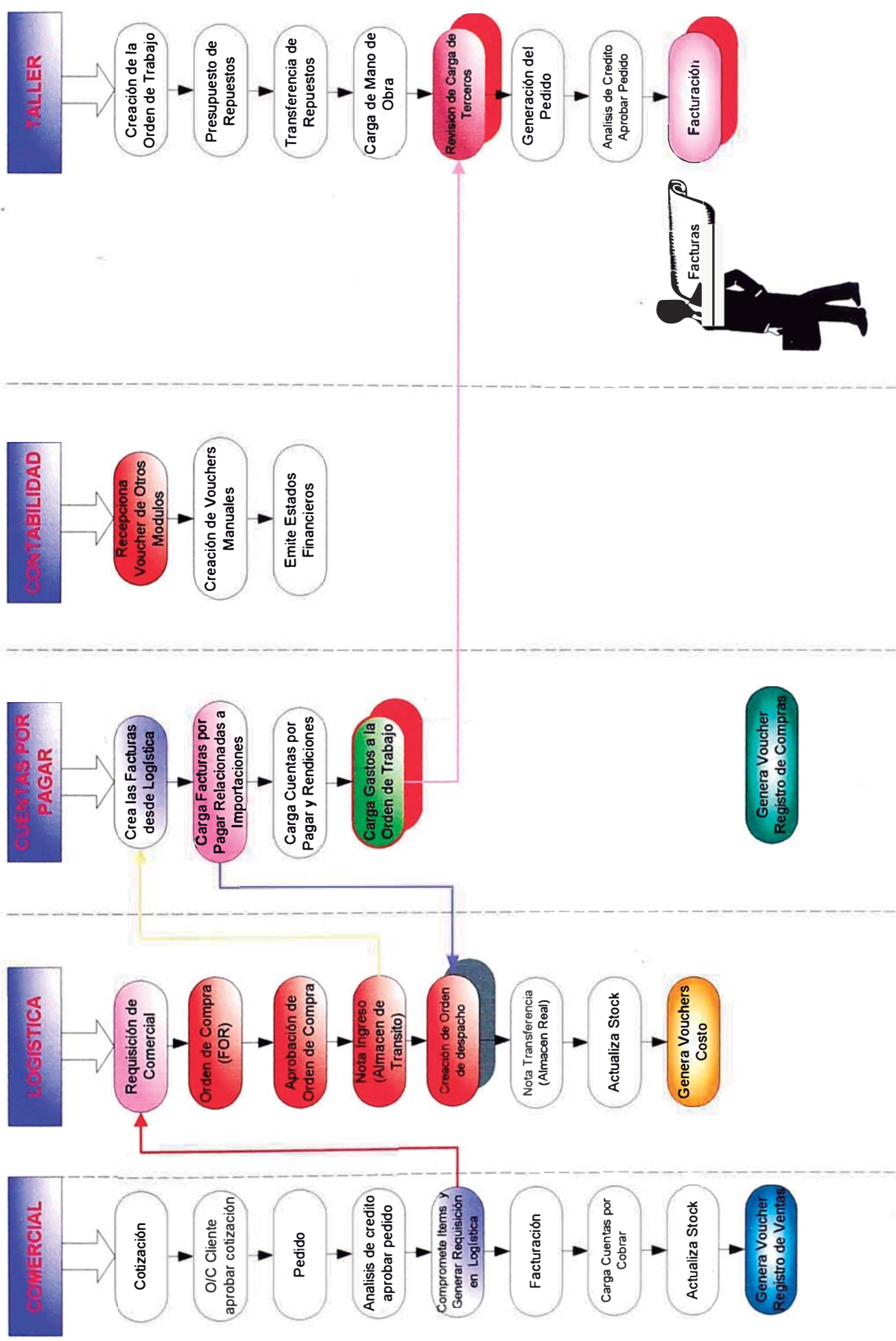






PROCESO 22: Revisión de carga de terceros





3.14 Análisis Externo: Matriz POAM para Fuerzas Externas, Matriz POAM para Fuerzas Competitivas.

Matriz POAM para Fuerzas Externas

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLÓGICOS												
Internet	x									x		
Alianzas Estratégicas con empresas vinculadas al rubro			x							x		
Cambios continuos del avance tecnológico					x					x		
Cambios continuos del avance tecnológico		x								x		
Influencia de la tecnología que usa la competencia				x							x	
Evolución de Hardware y Software		x										x
ECONÓMICOS												
Inestabilidad Económica				x						x		
Inadecuadas políticas de gobierno					x						x	
Reducción del costo de la competencia				x						x		
Pagos tributarios a gobiernos y organismos reguladores		x								x		
Corrupción de funcionarios de gobierno				x								x
SOCIALES												
Contratos de Trabajo a corto plazo				x						x		
Idiosincrasia de los clientes		x								x		
Desempleo					x					x		
Globalización	x									x		
Libre Mercado	x									x		
POLÍTICOS												
Gobierno actual fácilmente influenciado				x						x		
Respaldo a la producción nacional				x						x		
Descentralización		x								x		
Equilibrio Fiscal			x								x	
Apoyo del gobierno a obras asociadas al sector	x									x		
GEOGRÁFICOS												
Demanda por Fenómeno del Niño	x									x		
Contaminación ambiental							x				x	
Sucursales a nivel nacional de la competencia					x						x	

Matriz POAM para Fuerzas Competitivas

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
RIVALIDAD O COMPETENCIA												
Crecimiento del mercado	x									x		
Incremento de competidores					x					x		
Servicio diferenciado					x					x		
Costos por competidores de similar tamaño				x							x	
Sistemas de Información y tecnologías disponibles	x									x		
Uso de tecnología obsoleta a menor costo					x							x
Innovación y mejoramiento continuo	x									x		
PRODUCTOS SUSTITUTOS												
Calidad de productos que se ofertan en el mercado				x						x		
Ampliación de mercado			x								x	
Valoración del servicio post-venta	x									x		
Estándares de calidad		x									x	
Preferencias de los clientes potenciales					x					x		
Patente de productos		x								x		
NUEVOS COMPETIDORES												
Canales de distribución	x									x		
Diferenciación	x									x		
Presencia en el mercado		x								x		
Servicio post-venta sectorizado				x						x		
Lealtad de los clientes		x									x	
Economía de escala de precios y medios de financiamiento	x									x		
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES												
Solidez financiera		x								x		
Capacidad de pago		x									x	
Facilidad de acceso al servicio		x								x		
Atención de reclamos y sugerencias		x								x		
Garantía del servicio	x									x		
ORGANISMOS GUBERNAMENTALES												
Variación arancelaria				x						x		
Política fiscal					x					x		
Licitaciones		x									x	
Poder adquisitivo	x										x	

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

RIVALIDAD O COMPETENCIA:

En el rubro de bienes de capital existen otras empresas competidoras claramente definidas con productos similares en calidad y precio afectando la rentabilidad del sector por la guerra de precios, sin embargo nuestra ventaja son los menores costos fijos y el 100% de uso de nuestra capacidad instalada a través de una economía de escala.

En el rubro de repuestos si bien es cierto que siempre existen pequeños competidores locales y del exterior, no afectan mayormente la rentabilidad del sector porque su participación de mercado no supera el 20%.

Luego del análisis de los factores en esta fuerza, podemos concluir que la rivalidad es relativamente baja pero considerable ya que debemos analizar las amenazas actuales y tratar de revertirlas a nuestro favor.

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Siempre esta latente la presencia de productos sustitutos o equivalentes en el rubro de repuestos y bienes de capital. En el caso de los repuestos, existe cierto porcentaje de productos con patente vencida que son copiados por fabricantes cumpliendo la misma función del producto original pero con cualidades tecnológicas inferiores que se reflejan en un menor precio.

Debido al grado de especialización requerido para la fabricación de bienes de capital, es usual que los grandes fabricantes de Maquinaria Pesada (OEM) fabriquen muchas piezas a través del **Outsourcing** con la condición que cumplan sus diseños y especificaciones originales. Esta situación origina que los proveedores fabricantes se conviertan en una fuente de abastecimiento de productos sustitutos que cumplen la misma función del producto original pero con especificaciones técnicas inferiores para no tener conflicto con los OEM.

Esta fuerza de competitividad afectará significativamente el desarrollo del negocio si a mediano plazo los OEM no desarrollan una estrategia específica para este problema.

NUEVOS COMPETIDORES:

Tenemos ciertas barreras de entrada en el sector de Gran Minería porque algunas de las más importantes compañías mineras localizadas en el país son extranjeras y su oficina matriz tiene acuerdos globales de compra con precios especiales de otra marca de bienes de capital lo que hace difícil entrar en este importante sector. Ejemplo de ello son las Minas Pierina, Antamina, Yanacocha, BHP Tintaya.

Otro impedimento para la entrada son los limitados Canales de Distribución que tenemos comparados con los que tiene el distribuidor de bienes de capital marca Caterpillar, desarrollados a lo largo de muchos años.

La Diferenciación del Servicio Post-Venta y el *Know-how* desarrollado en los grandes talleres de Servicio de la competencia será difícil de superar a corto y mediano plazo.

Podemos concluir que los impedimentos para la entrada a este sector son altos y considerables.

PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES Y CLIENTES:

El margen de negociación con nuestros proveedores es muy reducido considerando que ellos nos nombran para representar sus productos, sin embargo a los fabricantes también les interesa asociarse con empresas financieramente sólidas como Mitsui y no les conviene cambiar frecuentemente de distribuidor porque afecta su imagen de marca ante los clientes existentes y a los clientes potenciales causando desconfianza. Esto se denomina **Costos de Cambio**. Podemos concluir que esta fuerza esta balanceada.

Nuestro poder de negociación con clientes esta supeditado a la línea de producto que se negocie, bienes de capital o repuestos o servicio. En termino promedio tenemos buen poder de negociación en las líneas de repuestos exceptuando filtros de marca Fleetguard porque la línea no es exclusiva.

En el caso de bienes de capital, somos competitivos en calidad y precio pero, somos débiles en el Servicio post-venta y Canales de distribución, razón por la cual nuestro poder de negociación disminuye ligeramente con respecto a nuestro competidor más cercano.

EL PAPEL DEL GOBIERNO:

Considerando que un porcentaje importante de nuestra cartera de clientes pertenece al Sector Público, las reglas o leyes relacionadas al producto nacional y las variaciones en los aranceles afectan significativamente las estrategias que se van a plantear. Ejemplo de esto es la inversión en inventarios de productos importados para mejorar la calidad del servicio al cliente antes de la reducción de aranceles, afectándose nuestra competitividad con los competidores que tienen aranceles más bajos comparándolos con nuestros productos que se importaron con aranceles más altos.

Asimismo el otorgamiento de puntaje adicional para productos de fabricación nacional según la última modificación de la Ley de Adquisiciones del Estado en los concursos públicos o licitaciones, sin considerar un factor importante como la calidad del producto, nos afecta nuestra línea de comercialización de filtros importados.

Siendo optimista con la tendencia del Gobierno, con reglas de juego definidas y un Estado eficaz sin corrupción, Gobiernos regionales democráticamente elegidos en procesos transparentes; podemos pretender una situación favorable para la empresa en relación a esta fuerza competitiva.

CONCLUSIONES:

Después de haber realizado el análisis de las cinco fuerzas competitivas, estamos en condiciones de concluir que tan atractivo o rentable es el negocio en el sector.

El ponderado de las cinco fuerzas está bastante equilibrado. Si hacemos una separación del negocio de bienes de capital y el negocio de repuestos podemos concluir que el primero de ellos es un sector de rentabilidad muy

baja porque existe una gran rivalidad que afecta los márgenes y también hay dificultad para ingresar a sectores importantes de la gran minería.

En el caso del negocio de repuestos, la situación es diferente considerando la baja rivalidad existente y el incipiente ingreso de productos sustitutos actualmente. El panorama actual hace rentable este sector.

3.15 Factores Clave de Éxito Externos (agrupados como: O y A)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Internet Libre Mercado Globalización Descentralización Apoyo del gobierno a obras asociadas al sector Demanda por fenómeno del niño Innovación y mejoramiento continuo Valoración del servicio post-venta Patente de productos Diferenciación Solidez financiera Licitaciones	Calidad de productos que se ofertan en el mercado Inestabilidad Económica Reducción del costo de la competencia Preferencias de los clientes potenciales Servicio post-venta sectorizado Sucursales a nivel nacional de la competencia Política Fiscal Atención de reclamos y sugerencias Variación arancelaria Gobierno actual fácilmente influenciable Incremento de competidores Respaldo a la producción nacional

3.16 Matriz EFE para Fuerzas Externas y para Fuerzas Competitivas

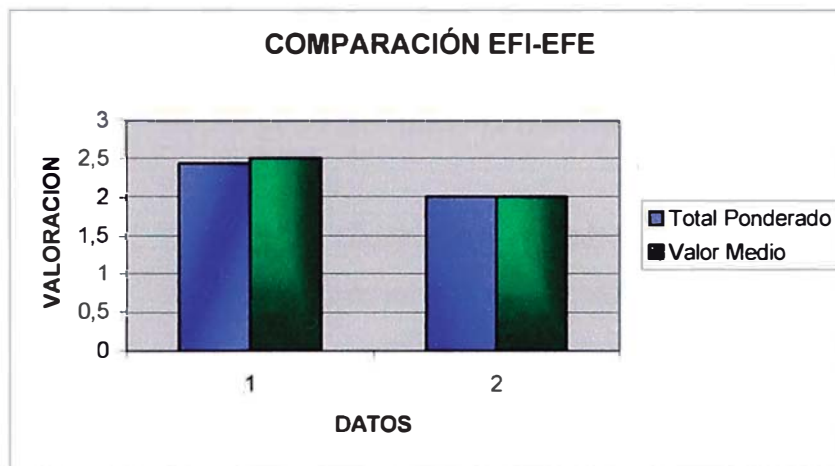
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Internet	0.05	4	0,20
Libre Mercado	0.05	3	0,15
Globalización	0.06	3	0,18
Descentralización	0.04	2	0,08
Apoyo del gobierno a obras asociadas al sector	0.05	3	0,15
Demanda por fenómeno del niño	0.06	2	0,12
Innovación y mejoramiento continuo	0.07	2	0,14
Valoración del servicio post-venta	0.06	1	0,06
Patente de productos	0.05	4	0,20
Diferenciación	0.04	2	0,08
AMENAZAS			
Calidad de productos que se ofertan en el mercado	0.06	2	0,12
Inestabilidad Económica	0.05	2	0,10
Reducción del costo de la competencia	0.03	2	0,06
Preferencias de los clientes potenciales	0.03	4	0,12
Sucursales a nivel nacional de la competencia	0.04	3	0,12
Servicio post-venta sectorizado	0.05	1	0,05
Sensibilidad de precios	0.05	4	0,20
Atención de reclamos y sugerencias	0.04	2	0,08
Respaldo a la producción nacional	0.05	3	0,15
Gobierno actual fácilmente influenciable	0.05	2	0,10
TOTAL	1.0000		2.46

Nota:

- (1) Las calificaciones que se muestran indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor tomando los siguientes valores: 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.
- (2) El ponderado de 2.46 está por debajo de la media que es 2.5, indicando que la empresa debe evaluar mejor sus oportunidades y reducir sus amenazas para el lograr su permanencia en el mercado.

3.17 Matriz Comparativa de Valores EFI y EFE

Valor EFI EFE		Total ponderado	Valor Medio
Valores	EFI PCI	2.43	2.5
Valores	EFE FE	2.00	2.



Comentario del análisis

Como podemos observar la empresa no se encuentra muy distante de lo óptimo por ello es preciso resaltar que su competitividad dependerá de la reestructuración de la gestión administrativa, tratando de alcanzar mayores ventajas competitivas y fortaleciendo sus debilidades.

3.18 Objetivos Estratégicos para la UEN

La eficiencia gerencial y administrativa:

- ✓ Contar con una estructura orgánica flexible y dinámica.
- ✓ Utilizar adecuadamente los materiales y equipos disponibles logrando mayor efectividad en los servicios ofertados.
- ✓ Facilitar el desarrollo de conocimientos propios, que permitan gestionar el conocimiento empresarial.

La interacción con el medio Implica:

- ✓ Lograr la captación de mayor cantidad de clientes a nivel nacional solidificando la cartera de clientes de cada vendedor de campo.
- ✓ Desarrollar programas de actualización en modalidades de venta así como el uso de tecnologías de información.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes para fortalecer la imagen institucional y brindar mayor seguridad a los clientes.
- ✓ Implementar el e-business para incrementar las venta y/o captación de clientes que requieran los servicios ofertados.

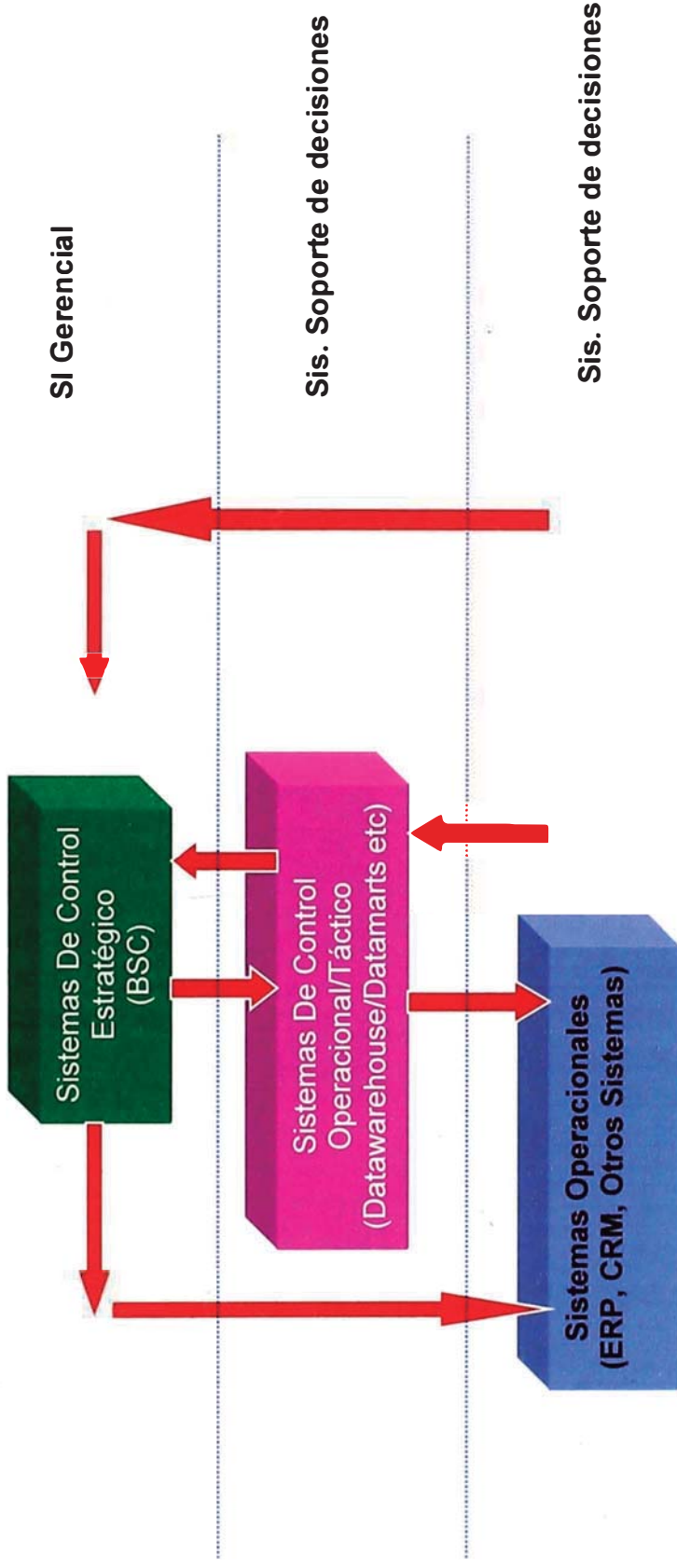
El servicio al cliente implica:

- ✓ Promover programas de recuperación de clientes insatisfechos o perdidos.
- ✓ Elaborar un adecuado sistema de post-venta para garantizar la satisfacción de los clientes llevando un control adecuado de los equipos que adquirieron y su evaluación para su próximo mantenimiento.
- ✓ Revisar metodologías orientadas a satisfacción de clientes caso CRM, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- ✓ Concebir la comunicación institucional como el proceso de intercambio de información entre jefes y subordinados a fin de trabajar todos en función del crecimiento de la empresa.

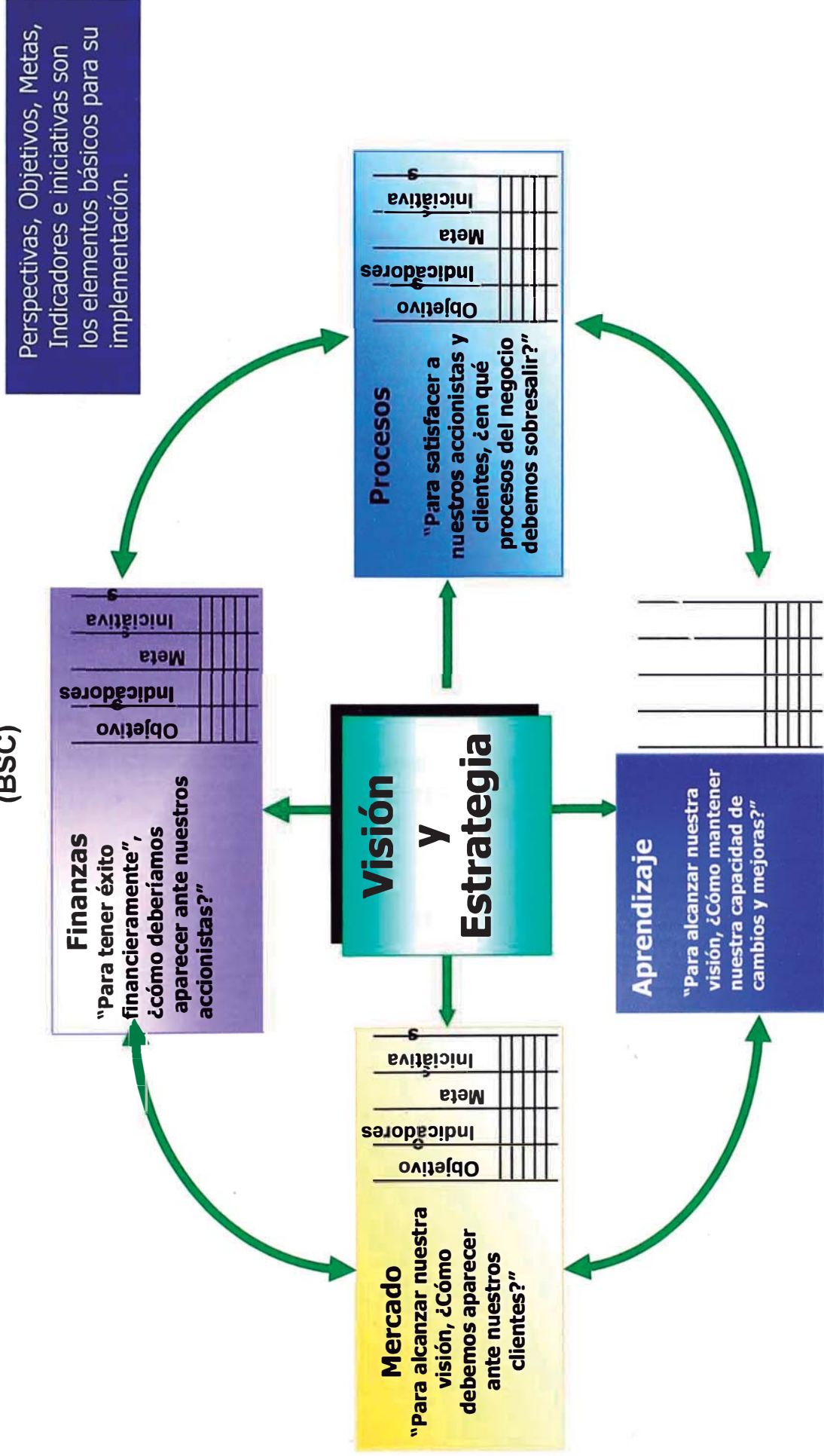
3.19 Mencionar y explicar 2 sistemas para el Soporte en la Toma de Decisiones (DSS) y 1

Sistema de Información Gerencial (SIG)

Arquitectura Global de los Sistemas propuestos



Sistemas De Control Estratégico (BSC)



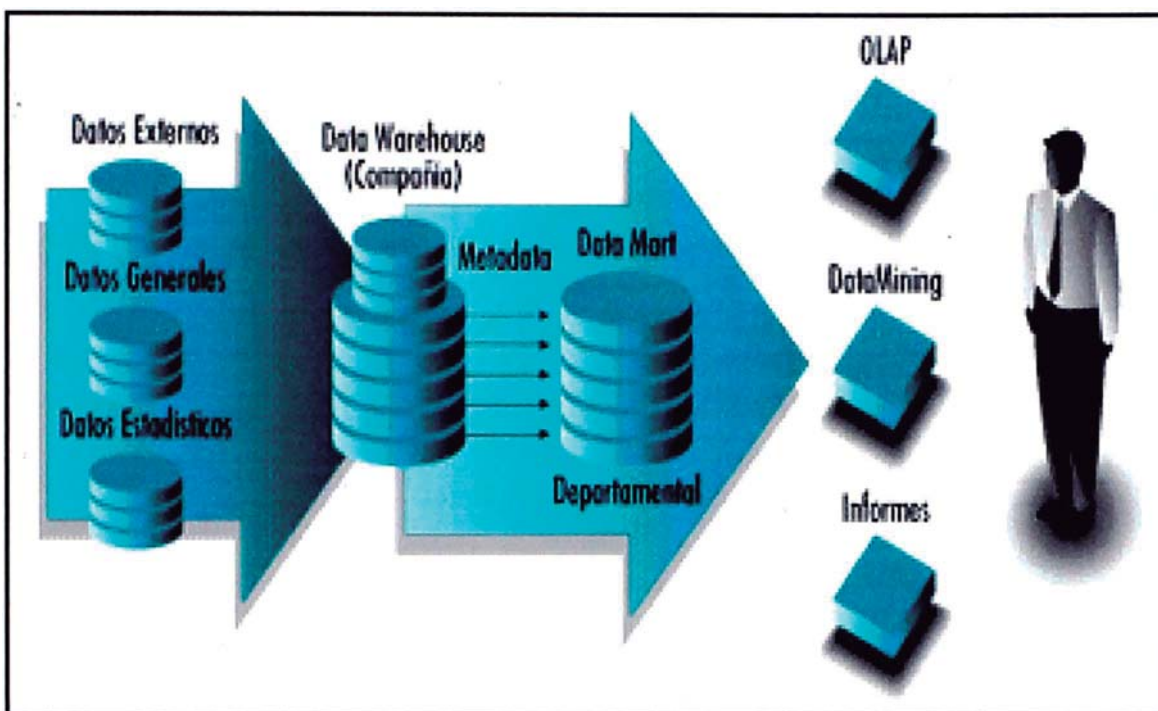
Perspectivas, Objetivos, Metas, Indicadores e iniciativas son los elementos básicos para su implementación.

Sistema de Control Estratégico (Balance Score Card)

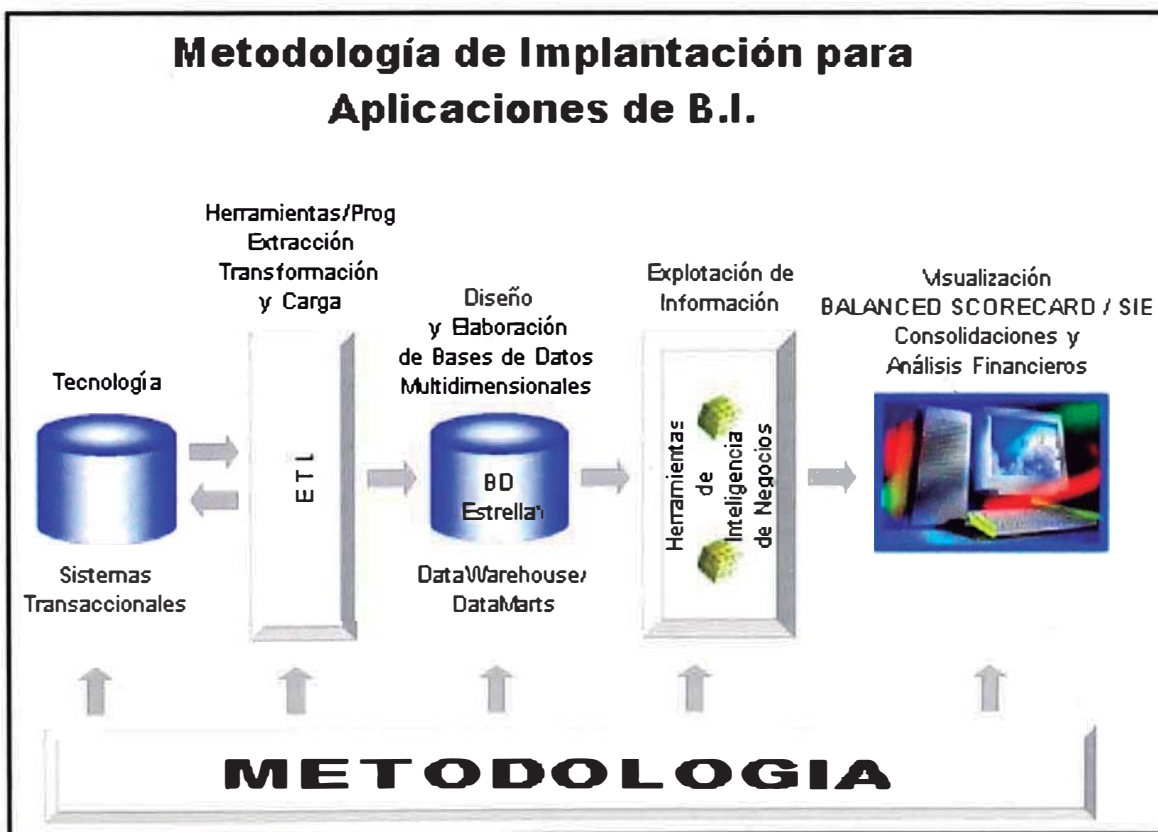
La ventaja primordial de implementar la metodología del Balanced Scorecard, es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una **cadena causa - efecto** que permita tomar las decisiones necesarias a cada nivel de la organización. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Sistemas De Control Operacional/Táctico (Datawarehouse/Datamarts etc)



Metodología de Implantación para Aplicaciones de B.I.



A. **Data Warehousing** : El Data Warehouse es el almacén de datos de la empresa. En él encontrará la información contable, de ventas, de recursos humanos, de logística, y de otros sistemas de ingreso de transacciones tanto histórica como actual de la empresa. El objetivo es aprovechar al máximo la riqueza depositada en él. El Data Warehouse está separado de los sistemas transaccionales, por lo tanto las consultas no afectan la velocidad de registro de las operaciones. Se actualiza periódicamente, capturando datos de los distintos sistemas transaccionales. Una vez implementado, es importante elegir las herramientas de consulta al data warehouse, que permitan un alto grado de autonomía a los usuarios.

B. **Data Mining** : El Data Mining es el proceso que ayuda a descubrir los patrones y relaciones que puedan pasar desapercibidos en el análisis del negocio y de los clientes del Sector Minero. Debe estar orientado a resolver un problema de negocios, y no debe requerir el ser un especialista en estadística para poder emplearlo.

Algunos ejemplos de las preguntas que se pueden responder con las herramientas de Data Mining son:

- ¿Qué características tienen mis mejores clientes?
- ¿Qué características tienen los clientes que estoy perdiendo?
- ¿A quiénes debería dirigir mi campaña publicitaria?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en que algunas máquinas tengan mayores tasas de fallas que otras?
- ¿Cuáles son las piezas que tienen mayor rotación por modelo de camión, por cliente y por operación minera?
- ¿Qué factores inciden en perder algunas ventas específicas al Sector minero. Por ejemplo el consumo de mangueras hidráulicas o el consumo de sellos hidráulicos?
- ¿Qué niveles de precios esperan los clientes mineros para evitar comprar en el exterior?

Sistemas Operacionales (CRM)

CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta de ayuda a la venta, que contempla globalmente la relación Organización-Cliente, y que nos permite planificar adecuadamente nuestras gestiones de marketing, comerciales con clientes, con el fin de conocer sus hábitos y motivaciones.

¿Cómo funciona el Proceso de satisfacción del Cliente?

- ☞ **Primero:** Escuchar
- ☞ **Segundo:** Actuar
- ☞ **Tercero:** Comunicar o vender

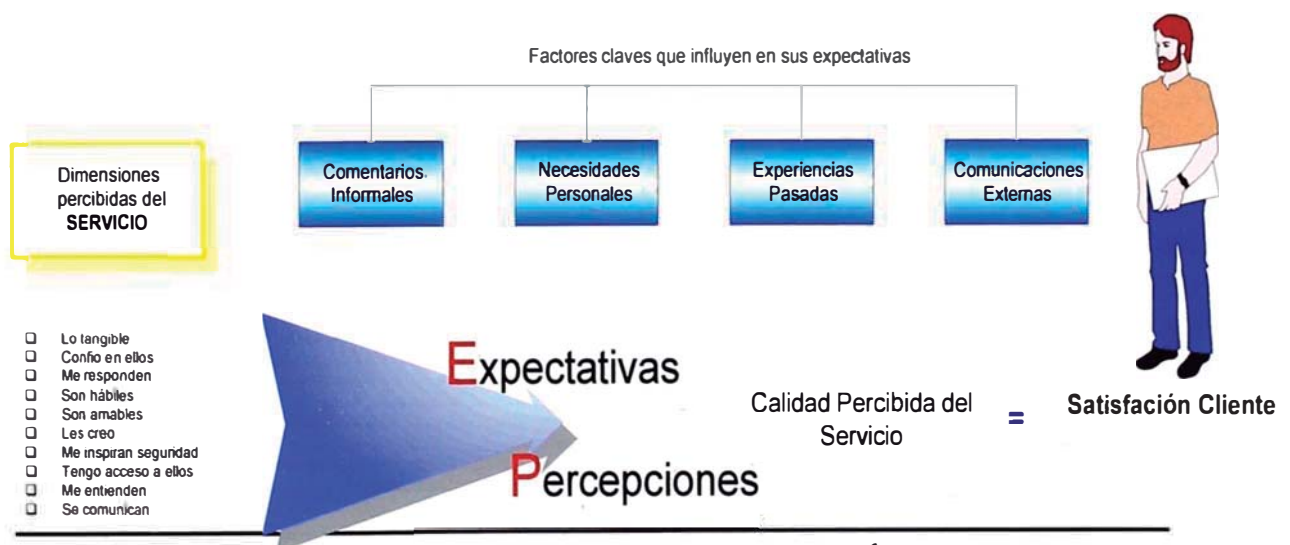
¿Qué Desea Mejorar?

Mejorar la decisión del día a día, plan de marketing estratégico más eficiente.

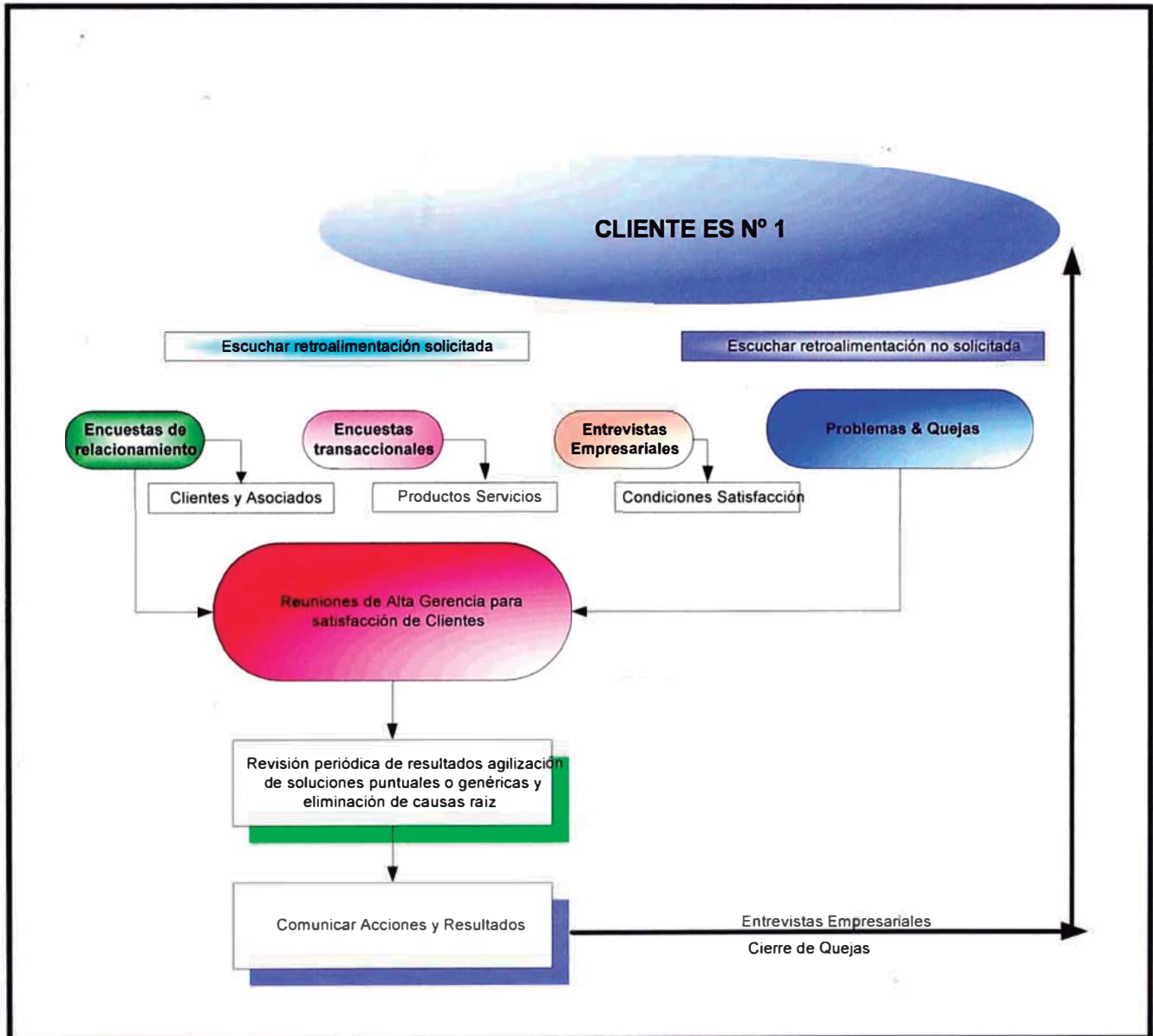
Promover decisiones dentro de la empresa desde la pantalla con un click del ratón.

Distribuir información en modo interactivo a los clientes, empleados o socios en distintos formatos - Web, e-mail, Excel, PDF.

La calidad del servicio se determina por lo que el cliente en su mente percibe contra lo que esperaba



El proceso de satisfacción de Cliente



3.20 Estrategias Utilizadas: básicas y de apoyo

Básicas:

✓ Diferenciación:

- Implementar el modelo organizacional de estructuras horizontales y flexibles.
- Diseñar un nuevo modelo de gestión administrativa usando Balanced Scorecard.
- Hacer un adecuado análisis de ventas perdidas.
- Clasificar productos ofertados de acuerdo a la demanda del mercado.
- Evaluar posibilidad de abastecimiento a través de las sucursales antes de ordenar a fabrica.

✓ Innovación:

- Implementar el CRM (Customer Relationship Management), como estrategia de negocios enfocada a captar mayor cantidad de clientes.
- Desarrollar programas de visitas de acuerdo a la categoría de los clientes.
- Uso adecuado de las Tecnologías de Información para la implementación de e-business y publicación de la página web.
- Analizar a los competidores y su participación en el mercado haciendo uso de la información de aduanas.

✓ Alianzas Estratégicas:

- Establecer convenios con empresas que requieran nuestros servicios para ofertar inspecciones gratuitas de maquinarias a fin de captar mayor cantidad de clientes potenciales.
- Promover el incremento de convenios por suministros.

Apoyo:

✓ Diferenciación:

- Actualizar cartera dinámica de clientes considerando la programación de visitas al campo según sea necesario.
- Calcular potencial de mercado.
- Definición de cartera de clientes y cuotas de ventas por reportes de los vendedores.
- Medir índice de satisfacción de clientes utilizando encuestas pre-establecidas así como también implementar un Data Mart.
- Establecer políticas de recuperación de ventas perdidas.
- Clasificar los repuestos según su demanda a fin de evitar el agotamiento de stock.
- Colocar órdenes de reposición de inventario general segmentando grupos de repuestos.

✓ Innovación:

- Preparar presupuestos de ventas y utilidades realista y conservador dadas las características del mercado.
- Desarrollar 4 categorías de clientes de acuerdo al volumen de ventas histórico y posibilidades de venta en el futuro.
- Planificar visitas según cartera de clientes de cada representante de ventas.
- Implementar el uso del correo electrónico en todas las áreas para envío de información.
- Hacer campañas de marketing, por fax, correo o web a fin de informar a los clientes potenciales sobre ofertas especiales que ofrecemos en la variedad de productos y servicio que ofertamos.
- Hacer seguimiento personalizado a los clientes con respecto al servicio prestado en ocasiones anteriores.

✓ Alianzas Estratégicas:

- Programar semestralmente promociones de inspección gratuita de máquinas a grupos de clientes clasificados con la finalidad de vender repuestos.
- Colocar órdenes de reposición específicas para clientes de gran minería con los cuales existen convenios de suministros.
- Conseguir contratos anuales de suministros de repuestos con clientes TOP, del sector gran minería.

3.21 Plan de Acción para el Proceso de Toma de Decisiones

a) Ventas y Mercadeo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CUANDO	COMO
1. Actualizar Cartera Dinámica de clientes, al detalle, con visitas al campo en caso sea necesario.	Gerente de Repuestos y Representantes de Venta	Primera semana a partir de la fecha de inicio	Utilizando formato indicado en ANEXO 01
2. Calcular Potencial de Mercado.	Gerente de Repuestos y Representantes de Venta	Segunda semana a partir de la fecha de inicio	Aplicando Teoría al respecto (no incluida)
3. Preparar Presupuesto de ventas y utilidades realista y conservador dada las circunstancias del mercado con la finalidad de ajustar, si es necesario, hacia arriba o hacia abajo con respecto a lo presupuestado.	Gerente de Repuestos	Segunda y tercera semana a partir de la fecha de inicio	Usando formato según ANEXO 03
4. Definición de Cartera de Clientes y Cuota de ventas por Representante de Ventas.	Gerente de Repuestos y Representantes de Ventas	Tercera semana a partir de la fecha de inicio	Usar ANEXO 06
5. Desarrollar cuatro categorías de clientes A, B, C, D de acuerdo al volumen de ventas histórico y posibilidad de venta en el futuro.	Gerente de Repuestos	Cuarta semana a partir de la fecha de inicio	Siguiendo clasificación establecida por la gerencia
6. Desarrollar Programa de Visitas según la Cartera de Clientes de cada Representante de Ventas.	Gerente de Repuestos y Representante de Ventas	Al final de la cuarta semana	La frecuencia de visitas estará relacionado a la categoría del cliente (A, B, C, D). Ver ANEXO 04
7. Desarrollar promoción de inspecciones gratuitas de maquinarias a un grupo de clientes escogidos con la finalidad de vender repuestos.	Gerente de Repuestos y Gerente de Servicios	Todos los meses durante 6 meses	Contando con una inversión anual de US\$ 14,000
8. Hacer una Campaña de Marketing por fax y/o correo entre todos los clientes potenciales.	Gerente de Repuestos	Todos los meses hasta agotar inventario	Enviándoles una carta bien elaborada y marketera informándole de las ofertas especiales de Puntas para sus cargadores frontales.
9. Conseguir Contratos Anuales de Suministro de Repuestos con clientes top del Sector Gran Minería.	Gerente de Repuestos	Plazo de dos meses	Intensificando el trabajo de campo para captar mayor cantidad de clientes en éste sector.
10. Medir el Índice de Satisfacción del cliente (ISC)	Gerente de Repuestos	Dos meses a partir de iniciado el proceso	Utilizando la encuesta según ANEXO 05

11. Definir proceso de Análisis de Ventas Perdidas.	Gerente de Repuestos	Una semana a partir de iniciado el plan	Llevando un control adecuado de las ventas perdidas
---	----------------------	---	---

b) Control de Inventarios:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CUANDO	COMO
1. Clasificar las existencias de repuestos en base a la demanda de los repuestos	Analista de Repuestos	Primer mes del plan	<p>Usando la clasificación establecida de la siguiente manera</p> <p>F (Fast moving part): todos los repuestos que tienen ventas de 12 o más unidades al año.</p> <p>R (Regular moving part): todos los repuestos que tienen ventas entre 5 y 11 en el año.</p> <p>S (Slow moving part): todos los repuestos que tienen ventas de 3 y 4 unidades al año.</p> <p>L (Low moving part): todos los repuestos que tienen ventas de 1 y 2 unidades al año.</p> <p>N (Non moving part): todos los repuestos que no registran ninguna venta.</p> <p>B (Back-up part): todos los repuestos de soporte o respaldo para determinados proyectos. Son definidos manualmente.</p>
2. Colocar ordenes de Reposición de Inventario general segmentándolo por grupo de repuestos: Carrilería, GETS, Filtros, otros.	Analista de Repuestos	Quincenal durante todo el año, excepto cuando hubiera directivas específicas de reducción de inventarios por factores coyunturales o por cambios arancelarios.	Aplicando la segmentación respectiva considerando las políticas empresariales.
3. Colocar ordenes de Reposición específica para clientes de			

Gran Minería con los cuales exista Convenios de Suministro.	Planner	Mensual mientras dure el contrato de suministro	Las órdenes de reposición se efectuaran de acuerdo a los convenios establecidos.
4. Antes de ordenar pedidos de emergencia a fabrica, recurrir al inventario disponible de las Sucursales. Es más económico recurrir al inventario de la Sucursal que ordenar de emergencia a fábrica.	Coordinador taller y sucursales	Todas las veces que se requiera	A través de llamadas telefónicas, Intranet o de Internet.
5. Solicitar devolución especial de los repuestos obsoletos al fabricante.	Gerente de Repuestos	Octubre del 2002	Siguiendo clasificación establecida por la gerencia
6. Ofrecer a otros distribuidores del mismo producto en Latinoamérica los repuestos obsoletos al 50% de su costo	Analista de Repuestos	Final del primer mes	Usando Internet
7. Ofrecer los obsoletos provisionados como lote a los compradores de chatarra.	Gerente de Repuestos	Final del segundo mes	Estableciendo contacto con el mercado de chatarra.
8. Gestionar la destrucción de los obsoletos ante notario publico y sunat.	Contador	Al tercer mes	Preparar y coordinar reunión con los invitados a la destrucción de obsoletos.

Considerando los Ratios Financieros y Operativos

La combinación de las estrategias para aumentar las ventas y las estrategias para perfeccionar el inventario en calidad y cantidad deben dar como resultado la rotación objetivo y la tasa de absorción deseada.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ⌘ El resultado de este trabajo permitirá comprobar que el éxito de las estrategias empresariales resultara de una adecuada combinación de resultados financieros positivos, procesos administrativos prácticos y eficientes e índices positivos de satisfacción de los clientes a través de mediciones concretas.
- ⌘ El diagnóstico permitió determinar que las Debilidades de la empresa están orientadas al servicio de post-venta e inadecuados canales de distribución.
- ⌘ La cultura organizacional así como las relaciones interpersonales juegan un papel preponderante, dentro del desarrollo de la empresa, ya que la falta de comunicación, e identificación de los trabajadores está debilitando la imagen institucional de la empresa.
- ⌘ La implementación del sistema de apoyo a la toma de decisiones orientado al CRM permitirá evaluar los requerimientos de los clientes, para lograr mayor satisfacción a menor costo y tiempo.
- ⌘ Con el uso adecuado del Data Mart, lograremos contar con información adecuada y oportuna a fin de cumplir con los requerimientos de los clientes.

4.2 Recomendaciones

El Direccionamiento Estratégico permitirá establecer estrategias para capturar y fidelizar a los clientes de la nueva era haciendo prevalecer las fortalezas de la empresa y su liderazgo en costos.

El propósito de la investigación es la implementación del D.E. para mejorar el servicio al cliente, fortalecer las relaciones internas y mejorar la gestión administrativa.

Las conclusiones nos indican que no se está aplicando el BSC; existe una debilidad en el servicio post-venta, los canales de distribución no son los más apropiados; la falta de comunicación interna y la poca identificación están afectando a la empresa; no existe un sistema CRM ni DATAMART.

Teniendo en cuenta la hipótesis, propósitos y conclusiones de la presente investigación que acabo de resumir, propongo las siguientes recomendaciones:

- Implementar de inmediato el uso de planes estratégicos para asegurar su permanencia en el mercado competitivo.
- Implementación de las estrategias básicas en el menor tiempo posible a fin de mejorar la realidad empresarial.
- Es fundamental hacer uso de las nuevas tendencias en la era “e”, para estar acorde con la era globalizada.
- La implementación del Business Intelligence, permitirá lograr mayores ventajas competitivas.

CAPITULO V: BIBLIOGRAFÍA

1. Andrew, Rafael, Ricart, Joan, Valor, Joseph "Estrategias y Sistemas de Información" Segunda edición. Editorial Mac Graw Hill España 1996.
2. Apoyo Consultoria, "Agenda SAE anual Septiembre 2001".
3. FERNANDEZ, Z. (1993): La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, nº56, pg: 178-193.
4. George Morrissey "Planeando con Morrissey. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su Planeación". Ed. Prentice may. 1996. México.
5. HILL, C.W. y Jones, G.R., (1996): Administración Estratégica: un enfoque integrado, Mc Graw Hill, tema 4.
6. Henry Mintzberg y James Brian Quinn. "El Proceso Estratégico Conceptos, Contexto y Casos". Prentice hall, 1991, México.
7. Martín James "Information Engineering", Book I : Introduction Editorial Prentice Hall". EEUU 1990.
8. Morgan Business Associates, "Administración de servicios de reparación y Repuestos"
9. Mike Nicholes-8va Edición, "Administración de Inventarios de Repuestos"
10. Porter Michael, "Ventaja Competitiva".Compañía Editorial Continental S.A." de CV México, 1996.
11. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1991): La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. Harvard-Deusto Business Review, 1.trimestre, 1991, pg:47-64.
12. Serna Gómez Humberto "Planeación y Gestión Estratégica" Editorial Prentice Hall Hispanoamérica México, 1995.
13. Sabater y otros (1999): Dirección Estratégica, Universidad de Murcia, tema .
14. Xavier Gimbert, "El enfoque estratégico de la empresa".
15. William J. Stevenson-Sixth Edition, "Production Operations Management".

CARTERA DINAMICA

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	e-business	SECTOR	RV1	RV2	RV3	RV4	RV5	# MAQUINAS
1	C1	A	LIMA		Industria	X					2
2	C2	A	CAJAMARCA	Si	Gran Minería			X			26
3	C3	B	APURIMAC		Construcción					X	4
4	C4	C	PIURA		Publico				X		12
5	C5	A	MOQUEGUA		Agricultura		X				6
6	C6	D	AREQUIPA		Transporte		X				9
7	C7	B	ANCASH		Pesquería					X	8
8	C8	C	AMAZONAS		Publico					X	3
9	C9	D	TUMBES		Industria				X		1
10	C10	D	LAMBAYEQUE		Publico				X		4
11	C11	B	LA LIBERTAD		Construcción				X		8
12	C12	C	CUSCO		Publico					X	21
13	C13	B	LIMA		Publico	X					6
14	C14	C	ICA		Publico	X					12
15	C15	B	LIMA	Si	Mediana Minería	X					2
16	C16	C	AREQUIPA		Publico		X				7
17	C17	B	CAJAMARCA		Construcción				X		8
18	C18	B	CAJAMARCA		Construcción				X		6
N	Cn	B	TACNA	Si	Mediana Minería		X				2

Leyenda:

RV: Representante de Ventas de Repuestos

e-business: Clientes que efectúan transacciones de compra via internet

PRESUPUESTO DE VENTAS Y UTILIDADES 2002

VENTAS REPUESTOS (en miles de US\$)

Vendedor	Total 2002													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Ppto	
RV1														
RV2														
RV3														
RV4														
RV5														
Total														

UTILIDAD REPUESTOS (en miles de US\$)

Vendedor	Total 2002													
	Ene	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ppto	
RV2														
RV3														
RV4														
RV5														
Total														

PROGRAMA DE VISITAS DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

VISITA SEMANAL	A
VISITA QUINCENAL	B
VISITA MENSUAL	C
VISITA BIMENSUAL	D

REPRESENTANTE DE VENTAS: RV1

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	C1	A	LIMA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	C13	B	LIMA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	C14	C	ICA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...
n	C15	B	LIMA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

REPRESENTANTE DE VENTAS: RV2

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	C5	A	MOQUEGUA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	C6	D	AREQUIPA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	C16	C	AREQUIPA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...
n	Cn	B	TACNA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

REPRESENTANTE DE VENTAS: RV3

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	C2	A	CAJAMARCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	C17	B	CAJAMARCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	C18	B	CAJAMARCA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...
n	Cn	B	TACNA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

REPRESENTANTE DE VENTAS: RV4

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	C4	C	PIURA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	C8	D	TUMBES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	C10	D	LAMBAYEQUE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	C11	B	LA LIBERTAD	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...
n	Cn	B	TACNA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

REPRESENTANTE DE VENTAS: RV5

NRO.	NOMBRE CLIENTE	CATEGORIA	DPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
...

DIVISION REPUESTOS

ESTUDIO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES (ISC)

Por favor califique las siguientes preguntas en una escala de 1 a 5 (siendo 1 “pobre” y 5 “excelente”):

1. Cuando usted llama por teléfono o viene, ¿es tratado cortésmente y con respeto?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

2. ¿Qué tan exacta fue la orden recibida por usted de nuestra parte?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

3. ¿Su orden de repuestos fue recibida tan rápido como lo esperaba?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

4. ¿Cuándo usted llama por teléfono, es atendido rápidamente?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

5. ¿Cuándo usted viene, su ingreso al local es rápido?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

6. ¿El conocimiento técnico del counter de repuestos es adecuado?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

7. Nuestro objetivo es hacer de su experiencia con el Departamento de Repuestos tan sencilla como sea posible. ¿Cómo lo estamos haciendo?

1 2 3 4 5

Comentarios.....

8. En su opinión, ¿Qué es lo que usted siente que se pudo haber hecho para mejorar el servicio del Departamento de Repuestos?

.....
.....
.....

CUOTA DE VENTAS Y UTILIDADES POR CLIENTE

VENTAS REPUESTOS (en miles de US\$)

NOMBRE CLIENTE	Total 2002												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Cuota ppto
C1													
C2													
C3													
C4													
C5													
C6													
C7													
C8													
C9													
C10													
C11													
C12													
C13													
C14													
C15													
C16													
C17													
C18													
⋮													
Cn													

