

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting – Derco Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN  
DE MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Antony William, Concha Huerta, DNI: 43324679

Frank Alain, Laura Astete, DNI: 10798483

Paulo César, Sánchez Córdova, DNI: 45348133

**ASESOR**

Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086 <https://orcid.org/0000-0002-4449-0086>

**JURADO**

José Carlos Véliz Palomino

Carlos Armando Bazán Tejada

Pablo José Arana Barbier


**Santiago de Surco, Noviembre 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado BUSINESS CONSULTING – DERCO PERÚ, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Antony William Concha Huerta, Frank Alain Laura Astete y Paulo César Sánchez Córdova, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Surco, 05/11/2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arana Barbier, José Arana</u>	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

## Dedicatoria

A mi esposa e hija, quienes son mi mayor motivación para ser una mejor persona en todos los aspectos de la vida. Y a mis padres, quienes me enseñaron a ser perseverante para superar todos los retos que se presenten en el camino.

**Paulo César Sánchez Córdova**

A mis padres y hermana, quienes, mediante su apoyo incondicional, han construido las bases para conseguir este nuevo logro académico.

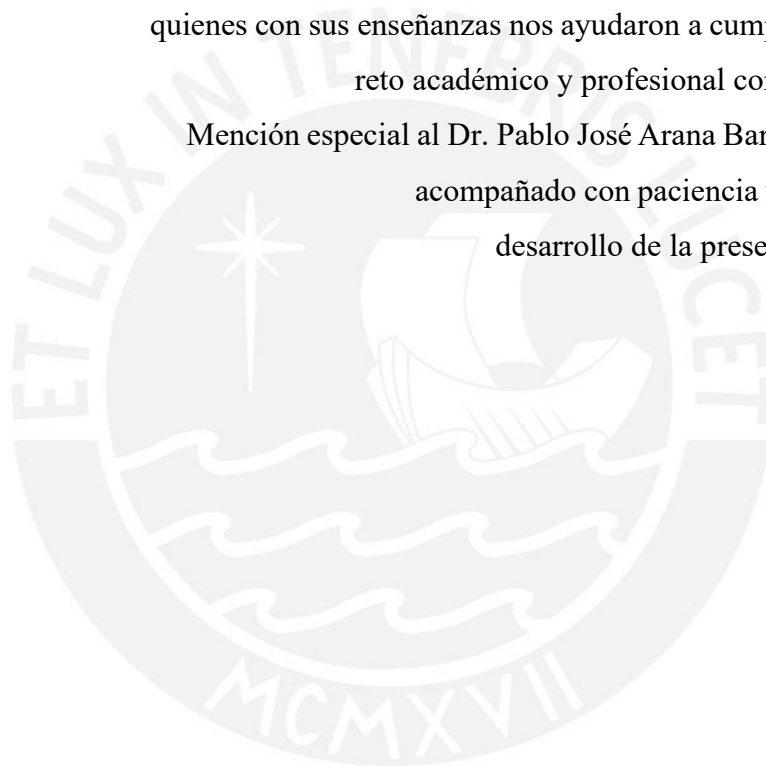
**Antony William Concha Huerta**

A mi esposa Milagros por su comprensión y apoyo, y a mis padres Francisco y Enedina, quienes, con su apoyo incondicional, han sido una motivación y ejemplo a seguir, que me ha permitido llegar hasta donde estoy. Gracias infinitas.

**Frank Alain Laura Astete**

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores de CENTRUM PUCP quienes con sus enseñanzas nos ayudaron a cumplir un importante reto académico y profesional como es la maestría. Mención especial al Dr. Pablo José Arana Barbier, quien nos ha acompañado con paciencia y dedicación en el desarrollo de la presente investigación.



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aborda la problemática de la empresa DERCO en sus diferentes niveles, realizando un diagnóstico donde el problema principal hallado es “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO”, dado que es un problema que involucra varios aspectos de mejora como el proceso de mantenimiento de los vehículos, el control de calidad a los procesos que se desarrollan, la alta rotación del personal operativo de DERCO, entre otros.

El presente trabajo tiene cinco capítulos, el primer capítulo aborda la situación general de la empresa, presentación de la empresa, modelo de negocio de INCHCAPE, análisis PESTEL, análisis del sector industrial y análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

En el capítulo dos se presenta la metodología de trabajo, la lista de problemas de la empresa en estudio, siendo los problemas identificados (1) Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO, (2) Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos, (3) Baja nivel de retención de los clientes DERCO, (4) Alta rotación de personal técnico y (5) Deficiente control de calidad. Asimismo, se realiza la Matriz de Complejidad versus Beneficio. Finalmente, se considera el problema principal “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO”.

En el capítulo tres se realiza la determinación de causas del problema principal y se concluye desarrollando la Matriz de Priorización Causa – Raíz. Considerando los criterios de factibilidad y beneficio, se obtiene como resultado las principales causas al problema identificado, las cuales son agrupadas según tipo de actividad. Partiendo por las de “Operaciones”, donde el “Deficiente proceso de gestión de citas” tiene una calificación total de 16, el “Deficiente proceso de recepción de clientes” de 15 y “Deficiente proceso de abastecimiento de suministros” de 15. Seguido de las causas de los “RRHH Operativo” que se obtiene un puntaje de 16 al personal poco capacitado, así también las causas de

“Marketing” cuyo problema “Actividades enfocadas en captar clientes nuevos” tiene un total de 15 puntos. Finalmente, a nivel de causas de “Administración” se considera el “bajo nivel de cultura organizacional” de DERCO, con un puntaje de 15.

En el cuarto capítulo se presentan las alternativas de solución, luego se considera el plan de mejora de procesos de atención post venta considerando que la atención en los talleres de servicio involucra a más de un proceso como son: (1) La gestión de citas, (2) la recepción de los vehículos, (3) el mantenimiento, (4) el abastecimiento, (5) la prueba de ruta, (6) el lavado y secado, (7) caja – facturación y (8) entrega del vehículo, los cuales demoran de 5 a 7 horas en total, dependiendo si es un mantenimiento menor o mayor, los cuales contienen diferentes servicios. Asimismo, se considera el plan de renovación y mantenimiento de equipos y herramientas, y Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos.

Finalmente, se puede concluir que las alternativas de solución más convenientes para lograr revertir el problema principal son (1) El plan de mejora de atención en los talleres de servicio con una calificación de 3.7, (2) el plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos con 3.10 y (3) el plan de capacitación para el personal operativo con 3.1, por lo que se realizó una propuesta combinada que involucra a las 3 alternativas.

En el quinto capítulo, se desarrolla el plan de implementación y factores clave de éxito, balanced scorecard, plan de implementación y presupuesto. Finalmente, en el escenario optimista el VAN es de 1 020,881 soles con un TIR de 249.40%, ratio B/C 6.834 y un Payback (meses) de 5.393. Mientras que, en el escenario moderado el VAN es de 637,203 soles con un TIR de 168.0%, ratio B/C 4.641 y un Payback (meses) de 7.691. Por último, en el escenario pesimista el VAN es de 253, 525 soles con un TIR de 83.25%, ratio B/C 2.449 y un Payback (meses) de 21.40.

## Abstract

This work addresses the problems of the DERCO company at its different levels, making a diagnosis where the main problem found is "Deficient service process in DERCO service workshops", since it is a problem that involves several aspects of improvement such as the vehicle maintenance process, quality control of the processes that are developed, reversing the high turnover of DERCO's operational staff, among others.

This work has five chapters, the first chapter addresses the general situation of the company, presentation of the company, INCHCAPE business model, PESTEL analysis, analysis of the industrial sector, analysis of Porter's Five Forces.

In chapter two, the work methodology and list of problems of the company under study are presented, the problems identified being (1) Deficient service process in service workshops (2) Deficient vehicle maintenance process, (3) Low level of DERCO customer retention, (4) High turnover of technical staff and (5) Deficient quality control. Likewise, a Complexity versus Benefit Matrix is carried out. Finally, the main problem is considered: "Poor service workshop service process".

In chapter three, the causes of the main problem are determined, and the root cause prioritization matrix is developed. Considering the feasibility and benefit criteria, the main causes of the identified problem are obtained as results, which are grouped according to the type of activity. Starting with "Operations", where the "Poor appointment management process" has a total score of 16, the "Poor customer reception process" of 15 and "Poor supply process" of 15. Followed by the causes of "Operational HR" which obtains a score of 16 for poorly trained personnel, as well as the causes of "Marketing" whose problem "Activities focused on attracting new clients" has a total of 15 points. Finally, at the level of "Administration" causes, the "low level of organizational culture" of DERCO is considered, with a score of 15.

In the fourth chapter, the alternative solutions are presented, then the plan for improving the post-sale service processes is considered, considering that service in the service workshops involves more than one process such as: (1) Appointment management, (2) vehicle reception (3) maintenance (4) supply (5) road test (6) washing and drying (7) Cash register – billing (8) Delivery of the vehicle, which take a total of 5 to 7 hours, depending on whether it is minor or major maintenance, which contain different services. Likewise, the plan for renewal and maintenance of equipment and tools and the Marketing Plan to retain current and former customers are considered.

Finally, it can be concluded that the most convenient solution alternatives to achieve reversing the main problem are (1) The service workshop improvement plan with a rating of 3.7, (2) the complementary marketing plan to retain current and former customers with 3.10 and (3) the training plan for operational staff with 3.1, so a combined proposal was made involving the 3 alternatives.

In the fifth chapter, the Implementation Plan and key success factors, balanced scorecard, implementation plan and budget are developed. Finally, the indicators at the optimistic scenario level, the NPV is 1,020,881 soles with an IRR of 249.40%, B/C ratio 6.834 and a Payback (months) of 5,393. While, in the moderate scenario, the NPV is 637,203 soles with an IRR of 168.0%, B/C ratio 4.641 and a Payback (months) of 7.691. Finally, in the pessimistic scenario the NPV is 253, 525 soles with an IRR of 83.25%, B/C ratio 2.449 and a Payback (months) of 21.40.

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	ix
Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras .....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa .....	1
1.1    Presentación de la Empresa .....	1
1.2    Modelo de Negocio de INCHCAPE.....	7
1.3    PESTEL.....	10
1.4    Análisis del Sector Industrial.....	19
1.- Rivalidad competitiva entre competidores actuales .....	24
a.- Evolución de la demanda .....	24
b.- Rivalidad actual.....	27
2.- Poder de Negociación de Proveedores .....	31
3.- Amenaza de Nuevos Competidores.....	32
4.- Poder de Negociación de los Clientes .....	33
5.- Amenaza de Productos Sustitutos .....	34
1.5    Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas).....	35
1.6    Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades) .....	36
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal .....	38
2.1 Metodología de Trabajo.....	38
2.2 Lista de Problemas.....	38
2.2.1 Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO.....	38
2.2.2 Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos .....	40

2.2.3	Bajo nivel de retención de clientes actuales y antiguos.....	41
2.2.4	Alta Rotación de personal técnico .....	42
2.2.5	Deficiente control de calidad.....	43
2.3	Matriz de Complejidad versus Beneficio .....	43
2.4	Problema Principal .....	45
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....		47
3.1	Causas Identificadas .....	47
3.2	Matriz Priorización Causa-Raíz.....	58
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....		61
4.1	Alternativas de Solución identificadas.....	61
4.1.1	Plan de mejora de procesos de atención en los talleres de servicio.....	61
4.1.2	Plan de capacitación del personal operativo DERCO .....	67
4.1.3	Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos ....	70
4.1.4	Plan de mejora del clima laboral .....	72
4.2	Evaluación de las Alternativas de solución .....	73
4.3	Solución Propuesta .....	76
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito.....		78
5.1	Definiciones Claves .....	78
5.2	Balanced Scorecard .....	80
5.3	Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto.....	81
5.4	Factores Claves de Éxito .....	86
5.4.1	Habilitadores.....	87
5.4.2	Riesgos .....	88

Capítulo VI: Resultados Esperados .....	90
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación .....	90
6.2 Indicadores y Recuperación de la Inversión.....	98
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....	102
7.1 Conclusiones.....	102
7.2 Recomendaciones .....	103
Referencias .....	105
Apéndices.....	111



### Lista de Tablas

Tabla 1 Modelo CANVAS – DERCO PERÚ .....	9
Tabla 2 Fabricación de coches prevista por país para 2023 .....	19
Tabla 3 Principales fabricantes de automóviles a nivel mundial en 2023 (en millones de unidades) .....	20
Tabla 4 Principales Concesionarias Automotrices en Lima (autos nuevos).....	29
Tabla 5 Matriz Factores Externos.....	36
Tabla 6 Matriz Factores Internos - DERCO.....	37
Tabla 7 Entrevista y Revisión.....	38
Tabla 8 Matriz Complejidad vs Beneficios .....	44
Tabla 9 Matriz Priorización Causa-Raíz .....	59
Tabla 10 Causas del problemas y Alternativas de solución.....	61
Tabla 11 Calificación de Tiempo .....	74
Tabla 12 Calificación de Impacto.....	75
Tabla 13 Calificación de Valor Agregado.....	75
Tabla 14 Calificación de Impacto.....	76
Tabla 15 Evaluación de Alternativas .....	77
Tabla 16 Balanced Scorecard de la empresa Derco para el desarrollo de las mejoras. ....	81
Tabla 17 Actividades para la mejora de procesos de atención en los talleres de servicio .....	82
Tabla 18 Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos.....	83
Tabla 19 Actividades para diseñar el plan de capacitación para el personal operativo .....	84
Tabla 20 Presupuesto para la mejora de los procesos de atención en los talleres de servicio .85	
Tabla 21 Presupuesto para Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos .....	85
Tabla 22 Presupuesto para capacitación del personal operativo .....	86
Tabla 23 Resumen del Presupuesto consolidado de los 3 procesos de mejora .....	86

Tabla 24 Evolución de Clientes y servicios de atenciones en talleres de DERCO - Por año ..	90
Tabla 25 Valor por servicio - 2023 .....	91
Tabla 26 Venta - Atención en los talleres de servicio .....	92
Tabla 27 Ventas no percibidas por pérdida de clientes - proyectado .....	92
Tabla 28 Beneficios proyectados por escenario .....	93
Tabla 29 Beneficios proyectados en soles .....	93
Tabla 30 Inversión consolidado .....	94
Tabla 31 Presupuesto de gastos operativos .....	94
Tabla 32 Flujo de Caja DERCO - Escenario Optimista .....	95
Tabla 33 Indicadores DERCO - Escenario Optimista .....	95
Tabla 34 Flujo de Caja DERCO - Escenario Moderado .....	96
Tabla 35 Indicadores DERCO - Escenario Moderado .....	96
Tabla 36 Flujo de Caja DERCO - Escenario Pesimista .....	97
Tabla 37 Indicadores DERCO – Escenario Pesimista .....	97
Tabla 38 Cálculo de la tasa de descuento .....	99
Tabla 39 Cálculo de WACC .....	100
Tabla 40 Indicadores por escenarios .....	101

## Lista de Figuras

Figura 1 Marcas que comercializa INCHCAPE en segmento PREMIUM.....	2
Figura 2 Marcas que comercializa INCHCAPE en segmento PREMIUM VOLUME.....	2
Figura 3 Marcas que comercializa DERCO.....	3
Figura 4 Modelo de negocio INCHCAPE .....	7
Figura 5 Perú: Evolución de tasa de crecimiento, 2019 a 2023 .....	11
Figura 6 Perú: Evolución de tasa de crecimiento, mayo 2023 a abril de 2024 .....	13
Figura 7 Perú: Venta de Vehículos livianos y pesados de 2012 a 2023.....	14
Figura 8 Preferencia por el tipo de motor en el próximo vehículo. ....	15
Figura 9 Cómo planean los consumidores de vehículos eléctricos cargar su vehículo en casa .....	16
Figura 10 Principales fabricantes de automóviles por volumen de ingresos (miles de millones) .....	22
Figura 11 Top 10 Marcas de coches según el valor de marca 2023 (millones de USD).....	23
Figura 12 Perú: Venta de Vehículos livianos y pesados de 2012 a 2023.....	24
Figura 13 Perú: Venta de Vehículos livianos de 2012 a 2023 .....	25
Figura 14 Perú: Venta de Vehículos livianos por marca en 2023 - Participación (%).....	26
Figura 15 Principales Concesionarias Automotrices en Lima (autos seminuevos).....	30
Figura 16 Diagrama de Ishikawa – DERCO.....	57
Figura 17 Pasos para diseñar un proceso de servicio al cliente (ejemplo de proceso).....	80
Figura 18 Servicios post venta – DERCO.....	91
Figura 19 Fórmula CAPM .....	98

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

### 1.1 Presentación de la Empresa

#### Inchcape - Historia

Inchcape es una empresa de capital inglés que nació en 1847 en Escocia. De la sociedad de William Mackinnon y Robert Mackenzie, dos comerciantes de Campbeltown, fundaron la empresa Mackinnon Mackenzie & Company. Treinta años más tarde, se unió a la firma James Lyle Mackay, primer conde de Inchcape, un título nobiliario. La empresa se expandió y, con el tiempo, se estableció en la Bolsa de Londres bajo el nombre de Inchcape Group (Inchcape, S.F.). Asimismo, entre 2006 y 2013, la empresa comenzó a expandirse hacia Australia, China, otros países asiáticos, Europa y el Reino Unido. Posteriormente, implementaron la Estrategia "Ignition", lo que los llevó a adquirir empresas en Europa del Este, África, y en 2018, en América Central y del Sur (Valdés, 2022).

Inchcape es el líder a nivel mundial de distribución automotriz de las principales marcas, operando en más de 40 países (Valdés, 2022). En tal sentido, en la Américas cuenta con una planilla de más 8,000 personas entre los diferentes países de: Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Bolivia, Panamá, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Estados Unidos (Valdés, 2022).

Inchcape en el Perú inició operaciones en 1997, con la operación de BMW, y desde esa fecha, fueron creciendo, es así que en el 2017 compran a Indumotora, empresa de capital chileno representante de Subaru, DFSK y BYD; y desde ahí ha tenido un crecimiento súbito (Valdés, 2022). Es así que absorbe los talleres de servicio post venta y ventas que tenía el tercero, logrando posicionarse con más 12 puntos de venta y 2 talleres de Subaru en la ciudad capital. Además, las marcas que cuenta en el Perú van desde segmentos premium (como BMW y Mini), segmento premium volumen como Subaru, y mercado Volume, que tiene marcas chicas como DFSK y BYD (Valdés, 2022).

**Figura 1**

*Marcas que comercializa INCHCAPE en segmento PREMIUM*



*Nota: Adaptado de Inchcape (Inchcape, 2024)*

<https://www.inchcape.com/americas-es/nuestra-enfoque/marcas-en-americas/>

**Figura 2**

*Marcas que comercializa INCHCAPE en segmento PREMIUM VOLUME*



*Nota: Adaptado de Inchcape (Inchcape, 2024)*

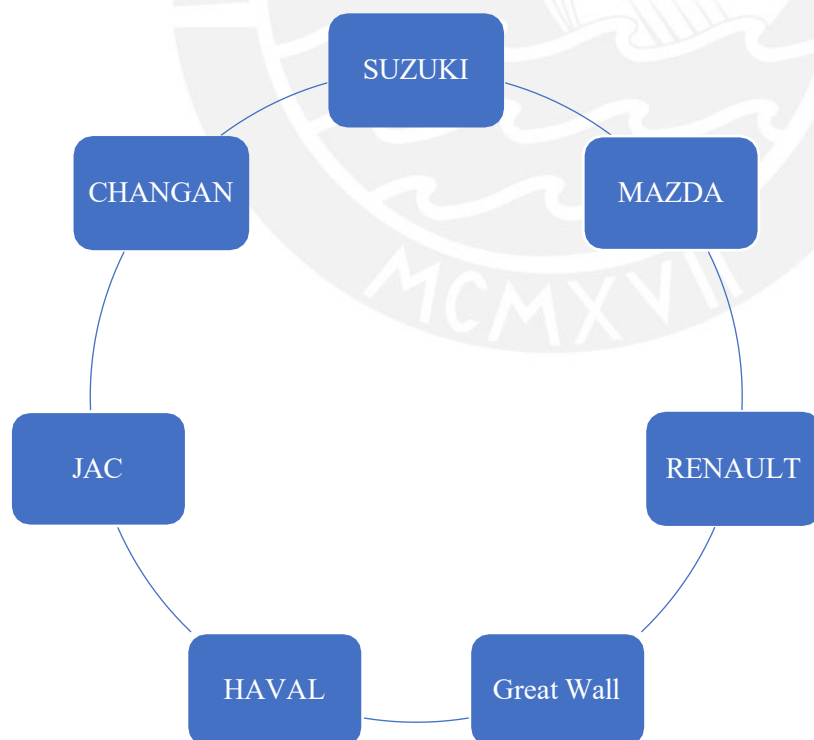
<https://www.inchcape.com/americas-es/nuestra-enfoque/marcas-en-americas/>

### Derco: La historia

DERCO es una compañía chilena que se destaca como el mayor distribuidor automotriz multimarca en Latinoamérica por volumen, con 329 concesionarios en Chile, Colombia, Perú y Bolivia (DERCO, 2024). Fundada en 1959, Derco actualmente emplea a 2,418 personas, representa 47 marcas y opera más de 140 locales bajo la red DercoCenter (DERCO, 2024). Con su proyección expansionista, hace 21 años, DERCO entró en el mercado peruano y, desde entonces, se ha consolidado como uno de los grupos automotrices más destacados y con mayor potencial de crecimiento en el país. En la actualidad, DERCO mantiene acuerdos de distribución en Perú con las marcas Suzuki, Mazda, Renault, Haval, Great Wall, Changan y JAC. (DERCO, 2024).

### Figura 3

*Marcas que comercializa DERCO*



*Nota:* Adaptado de *La Empresa* (DERCO, 2024)

<https://www.derco.com.pe/nosotros>

## **La adquisición de Derco por parte de INCHCAPE**

Como parte de su propósito de expandirse y de llevar la movilidad a las comunidades del mundo, en Inchcape deciden expandirse más y para el año 2022, como parte de su estrategia, inicia las conversaciones para comprar Derco en los 4 países donde operaba (Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador). Es así que deciden desarrollar la estrategia Acelerate, por medio de Derco, con la idea de que Inchcape ingrese a la región, además, considerando un nuevo mercado como es el caso de Bolivia. En tal sentido, para julio de 2023, termina de adquirir Derco en Latinoamérica y se produce un plan de fusión y estructuración de personal, donde se unieron áreas y se fusionaron puestos, que pasó por un período que aún sigue en adaptación. Edmundo Hermosilla, director general de Dercop (la empresa matriz de Derco), comentó que “esta colaboración representa un avance significativo que nos permitirá integrarnos a un líder global en la distribución de automóviles. Desde su fundación por José Luis del Río Rondanelli, el crecimiento y la internacionalización han sido aspectos fundamentales en la visión de Derco”.

### **Misión de DERCO**

“Somos una organización destacada que ofrece productos y servicios completos y de alta calidad en los sectores Automotriz y de Maquinarias. Nuestra rentabilidad y expansión se basan en la fidelidad de nuestros clientes, superando nuestras expectativas gracias al elevado nivel de motivación y competencia de nuestro equipo” (Derco, S.F.).

### **Visión de DERCO**

“Ser la empresa que cuenta con los clientes más satisfechos y los colaboradores más comprometidos en los mercados en los que operamos” (Derco, S.F.).

### **Líneas de negocio**

Derco tiene varias líneas de negocio, siendo las principales, las que se describen a continuación:

### **Venta de autos nuevos**

DercoCenter dispone de un catálogo de marcas que abarca tanto nombres consolidados como Suzuki, Mazda y Renault, como también marcas emergentes de Asia conocidas por su tecnología avanzada y precios competitivos, como GWM, Changan y JAC. Para los clientes que buscan alto rendimiento y emoción, ofrecen autos deportivos. Para quienes necesitan vehículos más pequeños y económicos para la ciudad, cuentan con una amplia gama de citycars. Además, para aquellos que requieren autos orientados al trabajo o al transporte de mercancías, disponen de vans y vehículos comerciales (Derco Center, 2024).

### **Servicio Técnico Automotriz**

La Red DercoCenter ofrece el servicio técnico para el día y hora que el cliente estime más conveniente. Derco ofrece cuatro tipos de servicios (Derco Center, 2024):

- *Servicio Express*, es para el cliente que no quiere invertir demasiado tiempo en reparaciones, es un servicio exclusivo para mantenimiento de 10.000 y 20.000 km en solo 90 minutos. Así puedes mantener tu vehículo en buen estado sin comprometer tus actividades diarias.
- *Mantenimiento programada*, el mantenimiento preventivo es una de las maneras de asegurar el máximo rendimiento y la longevidad del vehículo, evitando que problemas mecánicos se pasen por alto hasta que sea demasiado tarde. Se agenda una hora de servicio según el kilometraje y las recomendaciones del fabricante. Es importante tener en cuenta que cada marca y modelo tiene requisitos específicos que un especialista sabrá manejar.
- *Reparaciones*, en caso de accidente o cualquier otro inconveniente, se ofrece un servicio integral de reparaciones, el cual se puede agendar en línea o llamando al 713 5000. Puedes confiar en que todos los problemas de tu auto serán resueltos de manera óptima, utilizando repuestos y accesorios originales.

- *Reparación de carrocería y pintura*, disponen de toda la gama de colores empleada por las marcas que distribuimos. Así, cualquier daño en la pintura o abolladuras se reparará de manera que no se note diferencia, dejando el vehículo en perfectas condiciones.

### **Repuestos de autos**

Derco asegura que, en todos los servicios de mantenimiento, reparación, desabolladura o pintura, siempre contarás con repuestos originales. Además, los repuestos y accesorios estarán disponibles para su compra en todo momento. Los repuestos originales garantizan un ajuste y funcionamiento óptimos, asegurando compatibilidad y evitando posibles fallos que puedan conducir a problemas mayores. Asimismo, cada repuesto original pasa por pruebas rigurosas antes de ser comercializado, ofreciendo una solución más segura tanto para el cliente como para el vehículo (Derco Center, 2024).

### **Accesorios para autos**

A través de DercoCenter, se puede adquirir los accesorios originales que el vehículo necesita, tales como barras de techo, cajas porta equipaje, láminas de seguridad, portabicicletas y portaesquíes. En DercoCenter, ofrecen accesorios originales o aprobados por la marca o el fabricante, asegurando un ajuste y funcionamiento perfectos. Esto garantiza que el vehículo no enfrentará problemas de compatibilidad en el futuro. Si no encuentras lo que buscas, no dudes en contactarnos; te ayudaremos a localizar el producto que necesitas (Derco Center, 2024).

### **Crédito Automotriz**

Con el servicio de crédito automotriz, puedes acceder a financiamiento directamente en el concesionario. Además, ofrece opciones que se adaptan a las necesidades del cliente y al tipo de vehículo que desea, permitiendo seleccionar entre una variedad de cuotas y plazos que se ajusten a sus preferencias (Derco Center, 2024).

## Seguros de autos

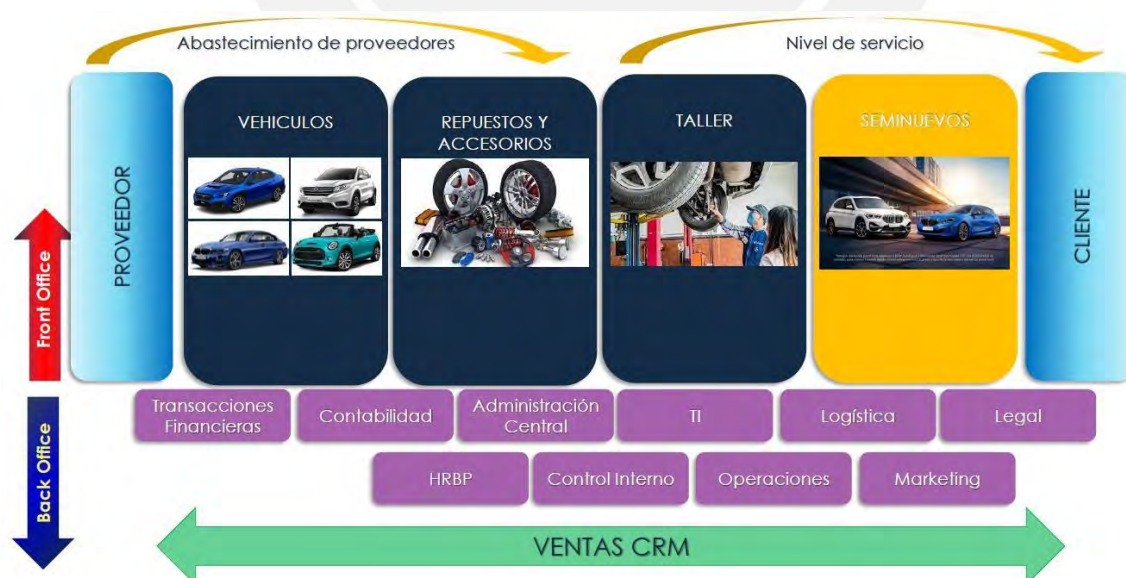
En DercoCenter también encontrarás opciones de seguros con diferentes características. A través de DercoSeguros, tu auto recibirá cobertura inmediata desde el momento en que salga del concesionario, permitiéndote conducir con la tranquilidad de tener la protección adecuada en caso de accidentes. Además, al contratar tu seguro, contarás con asesoría profesional para cualquier eventualidad (Derco Center, 2024).

### 1.2 Modelo de Negocio de INCHCAPE

Inchcape está orientado al negocio de venta al por menor y distribución de vehículos. Cuenta con flujos de ingresos a través de diversos canales, tales como la venta de vehículos nuevos y usados, piezas de repuesto, servicios de mantenimiento y financiamiento. Además, la empresa ofrece una vía profesional y financiada para que los fabricantes de vehículos y piezas ingresen al mercado en los cinco continentes (Inchcape, 2024). Se puede ver el modelo que maneja a continuación.

**Figura 4**

*Modelo de negocio INCHCAPE*



*Nota:* Adaptado de Inchcape (Inchcape, 2024)

[https://historiadelaempresa.com/inchcape#google\\_vignette](https://historiadelaempresa.com/inchcape#google_vignette)



Según Carazo (2017), el modelo CANVAS es una herramienta que simplifica el análisis y la creación de modelos de negocio. Se presenta de forma global en un lienzo dividido en los aspectos clave del negocio y se centra en la propuesta de valor ofrecida. Diseñado por el doctor Alexander Osterwalder, este modelo se detalla en su libro "Generación de Modelos de Negocio". El modelo CANVAS se incorpora en la metodología lean-startup, que se enfoca en descubrir y promover nuevas maneras de crear, entregar y capturar valor para el cliente a través del aprendizaje validado (Carazo, 2017).

A continuación, se presenta el modelo CANVAS de Derco Perú:



Tabla 1

## Modelo CANVAS – DERCO PERÚ

<p><b>8.- SOCIOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de autos, repuestos y accesorios.</li> <li>• Entidades bancarias</li> </ul>	<p><b>6.- ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación de autos nuevos</li> <li>• Servicio técnico automotriz</li> <li>• Importación de repuestos y accesorios para autos</li> <li>• Servicio de crédito automotriz y seguros</li> </ul> <p><b>7.- RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano: personal capacitado en venta y técnicos</li> <li>• Locales: a nivel nacional</li> </ul>	<p><b>2.- PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>DERCO es una organización que brinda productos y servicios integrales de calidad en los rubros Automotriz y Maquinarias.</p>	<p><b>4.- RELACION CON LOS CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Correos electrónico</li> <li>• Garantía</li> </ul> <p><b>3.- CANALES DE VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta física en los locales</li> <li>• DERCOCENTER</li> </ul>	<p><b>1.-SEGMENTACION DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado B2C</li> <li>• NSE A, B y C</li> <li>• A nivel nacional</li> <li>• Personas de 20 a 60 años.</li> <li>• Interesados en autos</li> </ul>
<p><b>9.- ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de importación de autos, repuestos y accesorios etc.</li> <li>• Gastos de Marketing: Medios de publicidad producción y publicidad.</li> <li>• Gastos de ventas: comisiones a los vendedores, incentivos de venta</li> </ul>		<p><b>5. FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de autos nuevos,</li> <li>• Servicio técnico automotriz,</li> <li>• Venta de repuestos de autos y accesorios.</li> <li>• Venta crédito vehicular y seguro de autos.</li> </ul>		

Nota: Elaboración propia

### 1.3 PESTEL

Según Quiroa (2020), el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que se utiliza para definir el entorno de una empresa mediante la evaluación de diversos factores externos. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales, y legales. En ese sentido, el análisis PESTEL permite a una empresa conocer su entorno externo y a su vez identificar las amenazas que presenta el sector y oportunidades que debe aprovechar para tener ventaja en el mercado.

#### **Variable Político – Legal.**

Sobre la política peruana actual, el camino inicial de Dina Baluarte, fue evitar conflictos con la mayoría de los intereses empresariales y sociales. Posteriormente, se alineó con la mayoría de los intereses informales y populistas que ahora parecen dominar el Congreso. A pesar de ello, es justo reconocer que el gobierno ha logrado mantener un equilibrio inestable sin representar claramente a ningún sector. Aunque sigue una orientación económica de mercado, no está implementando una agenda que recupere la confianza empresarial. En cuanto a seguridad y orden interno, aunque la defensa de la forma de manejar las protestas sociales es una característica distintiva, aún no se ha adoptado una postura claramente represiva (Tanaka, 2024).

Por otro lado, en abril de 2024 la presidenta Dina Baluarte ha estado en el ojo de la tormenta por unas joyas que presuntamente ha recibido para hacer favores políticos y presupuestales al presidente regional de Ayacucho Wilfredo Ocorima Nuñez. Asimismo, ha cambiado recientemente de primer ministro Alberto Otárola (en medio de un escándalo por tráfico de influencias), renovando el gabinete de ministros. Por lo indicado existe inestabilidad política ya que el gobierno peruano puede influir en el sector automotriz a través de políticas de impuestos, regulaciones ambientales y de seguridad, así como incentivos para

la producción y consumo de vehículos. En ese sentido, algunos cambios pueden afectar a la comercialización de los vehículos.

De la misma manera la estabilidad política es fundamental para el crecimiento del sector, ya que la incertidumbre puede afectar la inversión y la confianza de los consumidores. En conclusión, la inestabilidad política actual presenta una amenaza media para el sector, por los diversos cambios que existen de manera regular y por la imagen negativa del país ante potenciales inversionistas internacionales.

### **Variable Económica.**

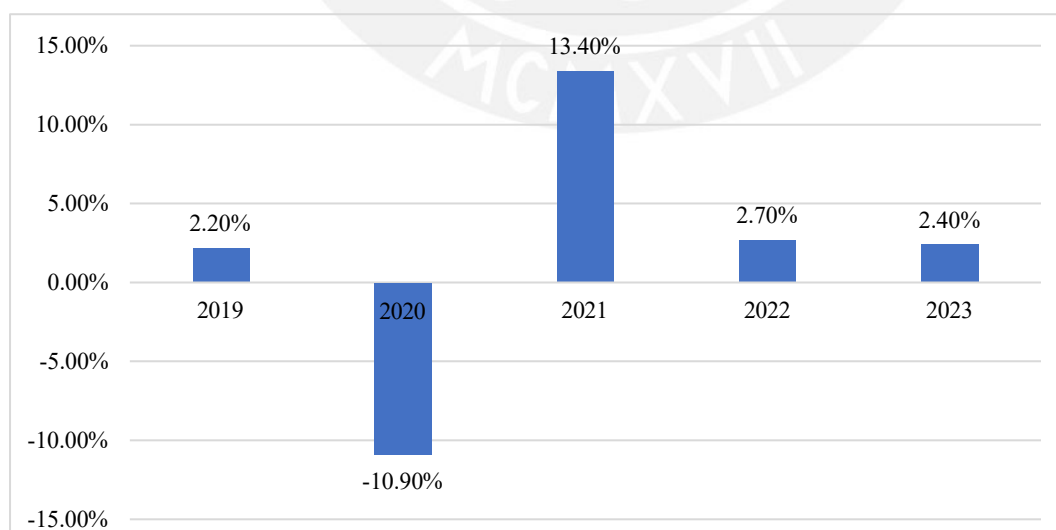
Para poder analizar el factor económico para el sector automotriz se realiza considerando dos variables:

#### **Crecimiento económico**

El crecimiento económico del país influye en la demanda de vehículos, ya que los consumidores pueden tener más capacidad adquisitiva para comprar automóviles nuevos. En ese sentido, a continuación, se presente la evolución del indicador PBI de 2019 a 2023.

### **Figura 5**

*Perú: Evolución de tasa de crecimiento, 2019 a 2023*



*Nota:* Adaptado de *Crecimiento del PIB (% Anual) – Perú* (Banco Mundial, 2024)  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

Tal como se aprecia la tasa de crecimiento de la económica fue positiva en los cuatro años, en 2019 con (2.2%). Sin embargo, el año 2020 refleja un decrecimiento con -10.90%, debido a la pandemia. Luego en 2021 la economía peruana se recupera en 13.4%, 2022 (2.7%). Finalmente, en 2023 cierra con 2.40%. positivo.

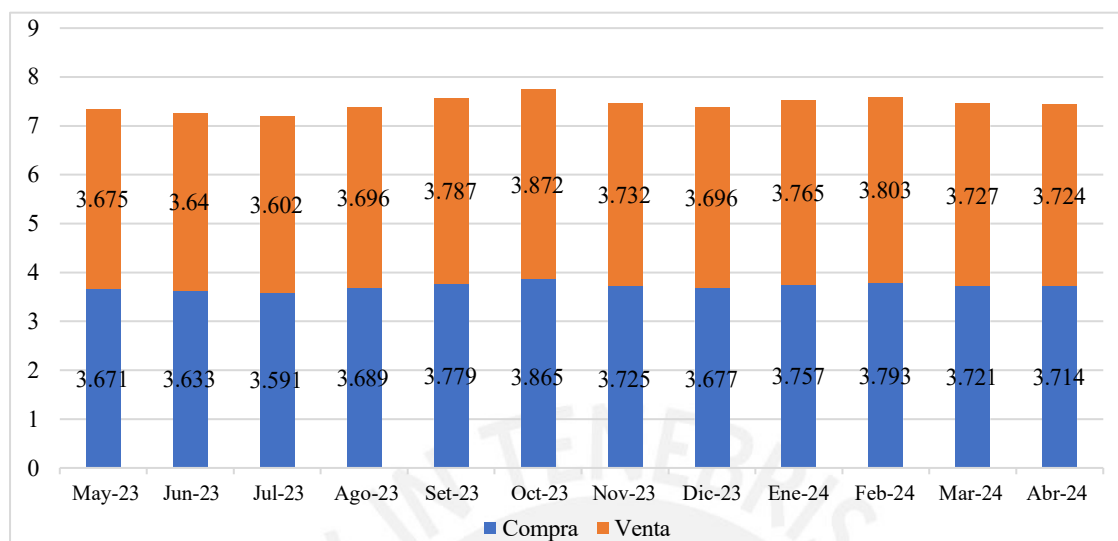
Mientras tanto, entre 2024 y 2026, el PBI crecería a un promedio del 3,3%, similar a lo previsto en el Marco Macroeconómico Multianual. Este crecimiento se sustentará en la recuperación de la demanda interna, impulsada por grandes proyectos de inversión y una inversión privada en aumento del 3,0% anual. La inversión minera y no minera, junto con el Plan Nacional de Infraestructura Sostenible y las Asociaciones Público-Privadas, contribuirán a este crecimiento. Además, la oferta de productos mineros y agropecuarios aumentará, apoyada por una recuperación de la demanda externa y mayores exportaciones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

### **Tipo de cambio**

La fluctuación en la tasa de cambio afecta los costos de importación de vehículos y materias primas utilizadas en la fabricación de automóviles. En ese sentido, a continuación de mayo de 2023 a abril de 2024.

**Figura 6**

Perú: Evolución de tasa de crecimiento, mayo 2023 a abril de 2024



Nota: Adaptado de *Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado* (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2024)

[https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP\\_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx)

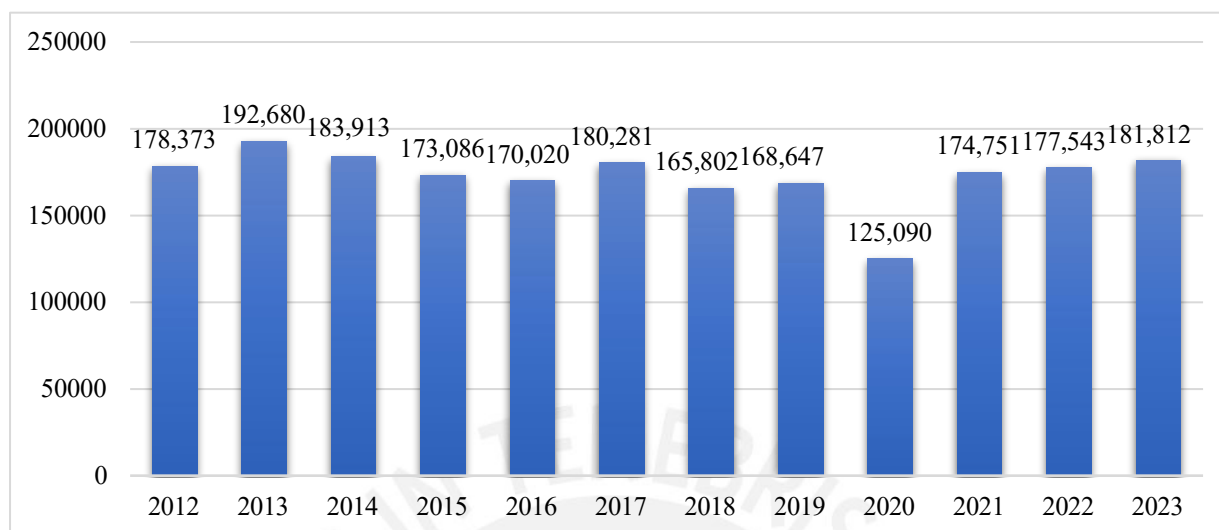
Tal como se aprecia, la tasa de cambio no ha tenido mayores alteraciones en cuanto al incremento o disminución tal es así que se ha mantenido con un promedio de 3.722 (compra) y 3.726 (venta).

### **Evolución de la demanda de vehículos**

A continuación, se presenta la evolución de la demanda de vehículos de 2012 a 2023 expresada en unidades de vehículos según (Asociación Automotriz del Perú, 2024).

## Figura 7

Perú: Venta de Vehículos livianos y pesados de 2012 a 2023



Nota: Adaptado de Asociación Automotriz Perú (Asociación Automotriz del Perú, 2024)

<https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>

Tal como se aprecia las ventas en el año 2012 se vendió 178 373 vehículos.

Asimismo, la mayor venta se en 2013 con 192 680 vehículos. Mientras tanto, la menor venta se da en 2020 con 125, 090 vehículos. Finalmente, en 2023 se vendió 181 812 vehículos.

Por otro lado, en el primer trimestre de 2024, se registraron 1.433 vehículos electrificados en el mercado peruano, según datos de la Sunarp proporcionados por la Asociación Automotriz del Perú. Esto representó un aumento del 50,4% en comparación con el mismo periodo de 2023. Toyota, Suzuki y Geely encabezaron las ventas, alcanzando en conjunto una participación de mercado cercana al 50% (Comercio, 2024).

Finalmente, el aspecto económico se considera como una oportunidad para el sector automotriz. Debido, a que en los siguientes años la economía va seguir creciendo.

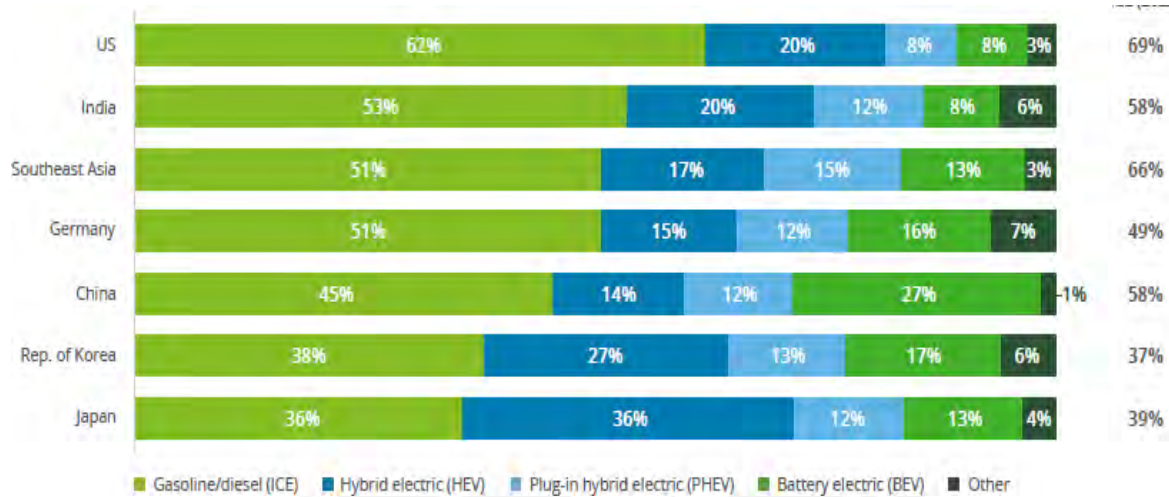
### Variable Socio-cultural:

A nivel mundial el cambio global de los países y ciudades hacia los vehículos electrificados se está produciendo a velocidades muy diferentes dependiendo del lugar.

La tendencia hacia la tecnología híbrida continúa siendo mayor que el de los vehículos eléctricos de batería completa (BEV) en la mayoría de los países, salvo en China.

### Figura 8

*Preferencia por el tipo de motor en el próximo vehículo.*



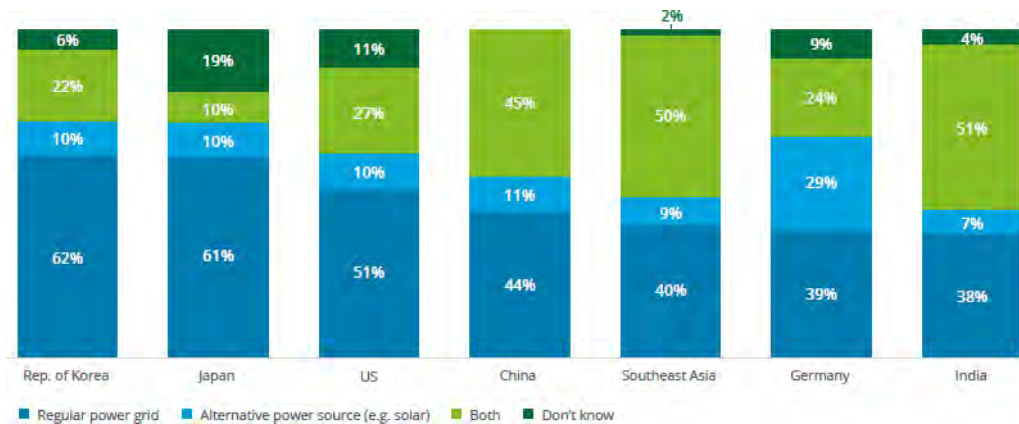
*Nota:* Adaptado de 2023 *Global Automotive Consumer Study* (Deloitte, 2023)

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/estudio-global-del-consumidor-automotriz-2023.html>

Por otro lado, la disponibilidad de energía renovable es importante para el creciente mercado de vehículos eléctricos en algunos mercados globales que prefieren permanecer en los vehículos tradicionales, dado que depende de la capacidad de la red para apoyar el abandono de los combustibles fósiles. En un estudio sobre el tema en diferentes países, se concluyó que la gran mayoría de personas que tienen o pretenden tener un vehículo eléctrico pretenden cargar en la red eléctrica regular, en segundo lugar, prefieren una fuente de energía alternativa (por ejemplo, energía solar), un porcentaje importante usa “ambas” y uno menor “no sabe”. Se puede ver los resultados en Corea del Sur, Japón, Estados Unidos, China y otros países en la figura a continuación:

**Figura 9**

*Cómo planean los consumidores de vehículos eléctricos cargar su vehículo en casa*



*Nota:* Adaptado de 2023 *Global Automotive Consumer Study* (Deloitte, 2023)

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/estudio-global-del-consumidor-automotriz-2023.html>

En Perú, la demanda de vehículos online está dominada principalmente por la generación X, que comprende a personas de entre 35 y 54 años, representando el 39% de la demanda. Le siguen los millennials, de 18 a 34 años, con un 36%, y los baby boomers, de 55 a 73 años, con un 25%. En términos de género, el 58% de los interesados son hombres y el 42% son mujeres (Perú21, 2021).

Según los datos de OLX Autos, los modelos más vendidos en la categoría de seminuevos son los vehículos Sedanes y SUVs, que representan el 89% de la demanda total. Esto se debe a que sus características son ideales para usos como taxis, transporte de mercancías y delivery, una tendencia cada vez más prominente en la nueva normalidad. Entre las marcas más vendidas en esta categoría de seminuevos están: Toyota con un 14%, Suzuki con un 12%, Kia con un 11%, Renault con un 10% y Hyundai con un 8% (Perú21, 2021).

Finalmente, (1) las preferencias de los consumidores peruanos, como la preferencia por vehículos compactos, SUVs o camionetas, influirán en la oferta de vehículos por parte de los fabricantes. (2) el tamaño y la composición demográfica de la población pueden afectar la

demanda de vehículos, especialmente en términos de tamaño y tipo de vehículo preferido. En conclusión, en cuanto al aspecto sociocultural respecto a los hábitos de preferencias y compra para la adquisición de vehículos y la creciente demanda, es favorable para el sector.

### **Variable Tecnológica**

Se considera los siguientes aspectos que influyen en el sector automotriz.

Avances tecnológicos: La adopción de nuevas tecnologías en la fabricación de vehículos, como la electrificación, la conducción autónoma y la conectividad, puede influir en la competitividad de los fabricantes y en las preferencias de los consumidores.

Infraestructura de carga eléctrica: El desarrollo de una infraestructura de carga eléctrica adecuada puede impulsar la adopción de vehículos eléctricos en el mercado peruano.

En ese sentido, para el sector amerita una oportunidad dado que los nuevos modelos pueden incluir las nuevas tecnologías e incentivar a una renovación de vehículos de parte de los consumidores, lo que dinamizará el mercado.

### **Variable Ecológica.**

En diciembre de 2023, el Congreso de la República afectó gravemente a los bosques y la Amazonía en Perú. En la penúltima sesión del Pleno, se aprobaron varias modificaciones a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que, según expertos y organizaciones ambientales, facilitarán la deforestación y las actividades ilegales. De esta manera, la legislación ambiental peruana comienza el año 2024 significativamente debilitada (Sierra, 2024).

En ese sentido, (Sierra, 2024) otro asunto crucial para la agenda de 2024 es la adopción de políticas estatales que protejan a los defensores ambientales y a los líderes indígenas que enfrentan amenazas constantes del crimen organizado. Las mafias asociadas con la minería informal, la tala ilegal de árboles, el narcotráfico y el tráfico de tierras han establecido operaciones en la Amazonía peruana. Además, desde 2020 han acabado por lo menos con la vida de 15 ambientalistas.

Sobre el sector automotriz, las regulaciones ambientales pueden afectar las emisiones de los vehículos y promover la adopción de tecnologías más limpias, como los vehículos eléctricos o híbridos. Si bien dicha acción beneficia al cuidado y preservación del planeta. Esto ocasionaría un cambio de enfoque del sector migrando a los vehículos eléctricos o híbridos, como todo cambio ocasionaría gastos adicionales para la adaptación de la infraestructura para fabricar vehículos con el nuevo enfoque.

Por otro lado, la preocupación por el impacto ambiental de los vehículos, incluyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> y la contaminación del aire, puede influir en las decisiones de compra de los consumidores. En conclusión, considerando las regulaciones gubernamentales y el impacto ambiental. Se considera como una oportunidad para el sector automotriz. A pesar que, en su momento puede incrementar costo en diseñar nueva infraestructura para la fabricación de los vehículos eléctricos e híbridos. Sin embargo, puede incrementar la demanda por dichos vehículos por la consciencia ambiental de los clientes preocupados por el cuidado y conservación del medio ambiente.

#### **Variable Legal.**

Normativas de seguridad: Las regulaciones de seguridad pueden afectar el diseño y la fabricación de vehículos, así como los costos asociados a las modificaciones y adaptaciones.

Normativas de importación y exportación: Las leyes relacionadas con la importación y exportación de vehículos pueden afectar el acceso a ciertos mercados y la competitividad de los fabricantes.

En la actualidad, no se ha podido identificar alguna norma que pueda afectar de manera crítica al sector. Por lo tanto, se considera como una oportunidad para el sector automotriz.

## 1.4 Análisis del Sector Industrial

### Mundo

El sector automotriz en el mundo es un sector amplio que cuenta con diferentes etapas y actividades. La industria automotriz abarca toda la cadena de valor enfocada en la producción y venta de vehículos motorizados. Este sector incluye empresas dedicadas al diseño, planificación, fabricación de componentes, ensamblaje y comercialización de automóviles.

A continuación, se tiene tabla 2 con la producción de coches por país en el último año (Bankinter, 2023):

**Tabla 2**

*Fabricación de coches prevista por país para 2023*

Nro.	País	Unidades de coches
1	China	26,08 millones
2	Estados Unidos	9,17 millones
3	Japón	7,85 millones
4	India	4,40 millones
5	Corea del Sur	3,46 millones
6	Alemania	3,31 millones
7	México	3,15 millones
8	Brasil	2,25 millones
9	España	2,10 millones
10	Tailandia	1,69 millones

*Nota:* Adaptado de *Ranking mundial de empresas fabricantes de coches* (Bankinter, 2023)

<https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-mundial-empresas-fabricantes-coches-infografia>

Se puede afirmar que el mayor fabricante en el mundo es China con 26,08 millones de vehículos, seguido por Estados Unidos con 9,17 millones de vehículos. Asimismo, como tercer productor de vehículos se tiene a Japón con 7,85 millones de coches, etc.

Por otro lado, se tiene el ranking de los principales fabricantes de automóviles de acuerdo el volumen de ventas a nivel mundial en 2023 es el siguiente.

**Tabla 3**

*Principales fabricantes de automóviles a nivel mundial en 2023 (en millones de unidades)*

Ítem	Marca/ Año	2023
1	Toyota	1,031
2	Volkswagen	924
3	Hyundai - kia	73
4	Stellantis	639
5	Gm	619
6	Ford	441
7	Honda	419
8	Nissan	337
9	Bmw	256
10	Changan	255
11	Mercedes	249
12	Renault	224
13	Maruti suzuki	207
14	Tesla	181
15	Geely	169
<b>Total</b>		<b>6,024</b>

*Nota: Adaptado de Ranking de los principales fabricantes de automóviles según el volumen de ventas a nivel mundial en 2023(en millones de unidades) (Statista, 2024)*

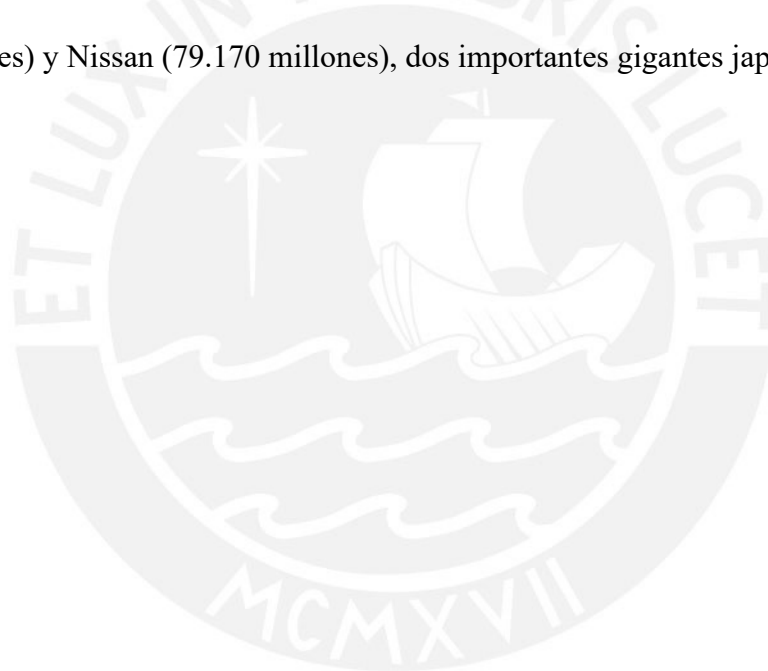
<https://es.statista.com/estadisticas/600663/fabricantes-de-automoviles-venta-de-vehiculos-a-nivel-mundial/>

Tal como se aprecia, el ranking a nivel mundial es liderado por la marca TOYOTA con 1,031 millones de unidades, seguido por VOLKSWAGEN con 924 millones de unidades. Finalmente, en el puesto quince se tiene a la marca con GEELY con 169 millones de unidades de vehículos.

Como se muestra en este gráfico de Statista, el Grupo Volkswagen (Alemania) es el principal fabricante mundial de vehículos, con un volumen de ventas de 295.730 millones de dólares en 2021. Este total abarca las ventas de todas sus marcas, que incluyen no solo Volkswagen, sino también nombres reconocidos como Audi, Seat, Skoda, así como marcas de lujo como Porsche, Bentley, Bugatti y Lamborghini (Bankinter, 2023).

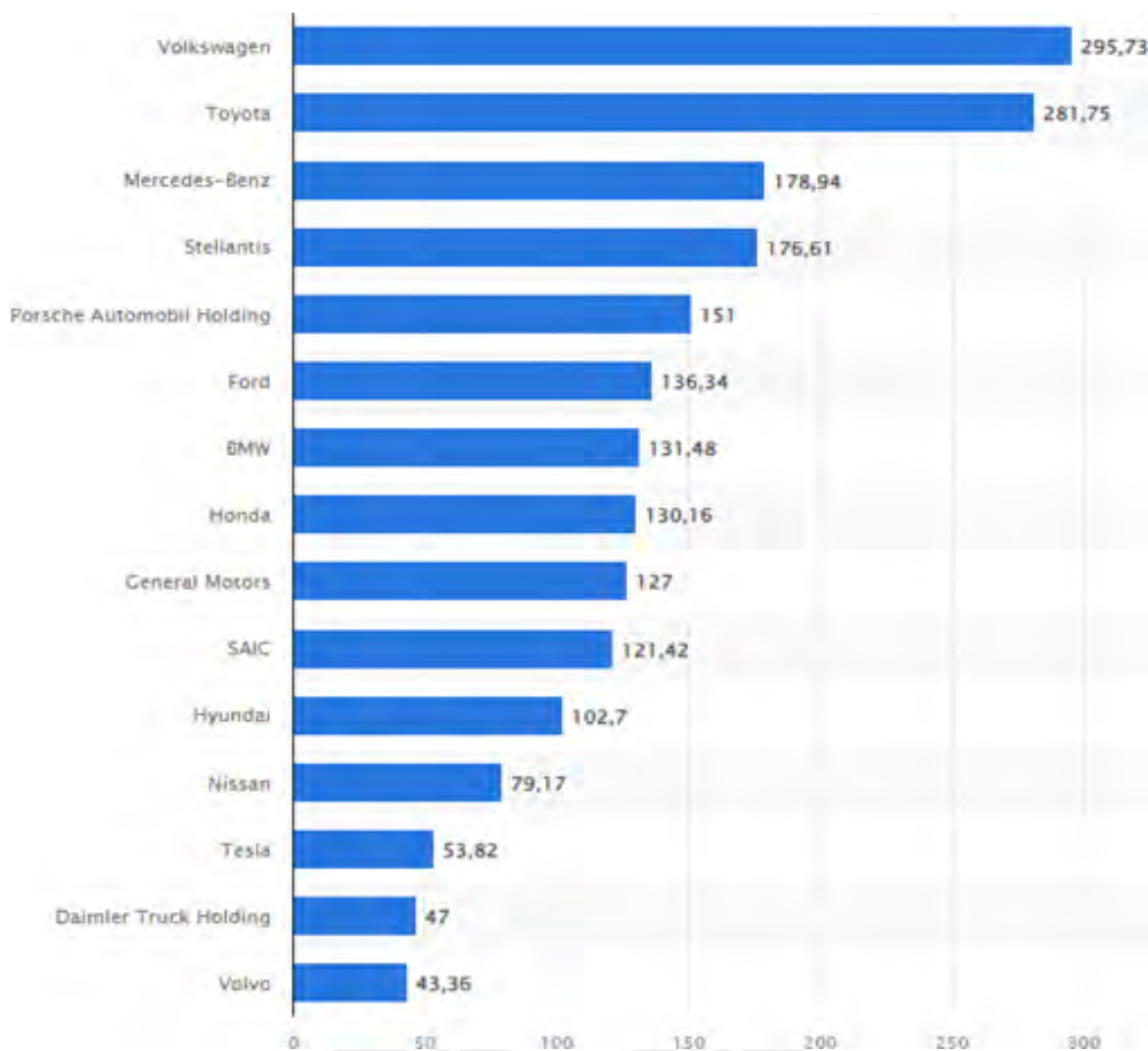
El segundo lugar lo ocupa Toyota Motor Corporation de Japón, con ingresos de 281.750 millones de dólares. Al igual que Volkswagen, Toyota no solo produce vehículos de su marca principal, conocida por su tecnología híbrida, sino también otras marcas como Lexus y Daihatsu. En tercer lugar, está Mercedes-Benz, con 178.940 millones de dólares en ingresos. El cuarto puesto corresponde a Stellantis, el grupo formado por la fusión de Fiat Chrysler Automóviles y el Grupo PSA, con ingresos superiores a los 171.000 millones de dólares en 2021. Porsche ocupa el quinto lugar con 151.000 millones de dólares en ingresos.

Entre los fabricantes emergentes, destaca SAIC, la empresa china que se sitúa en el décimo lugar del ranking con 121.420 millones de dólares en ingresos, superando a Hyundai (102.700 millones) y Nissan (79.170 millones), dos importantes gigantes japoneses.



**Figura 10**

*Principales fabricantes de automóviles por volumen de ingresos (miles de millones)*



*Nota: Adaptado de Ranking mundial de empresas fabricantes de coches (Bankinter, 2023)*

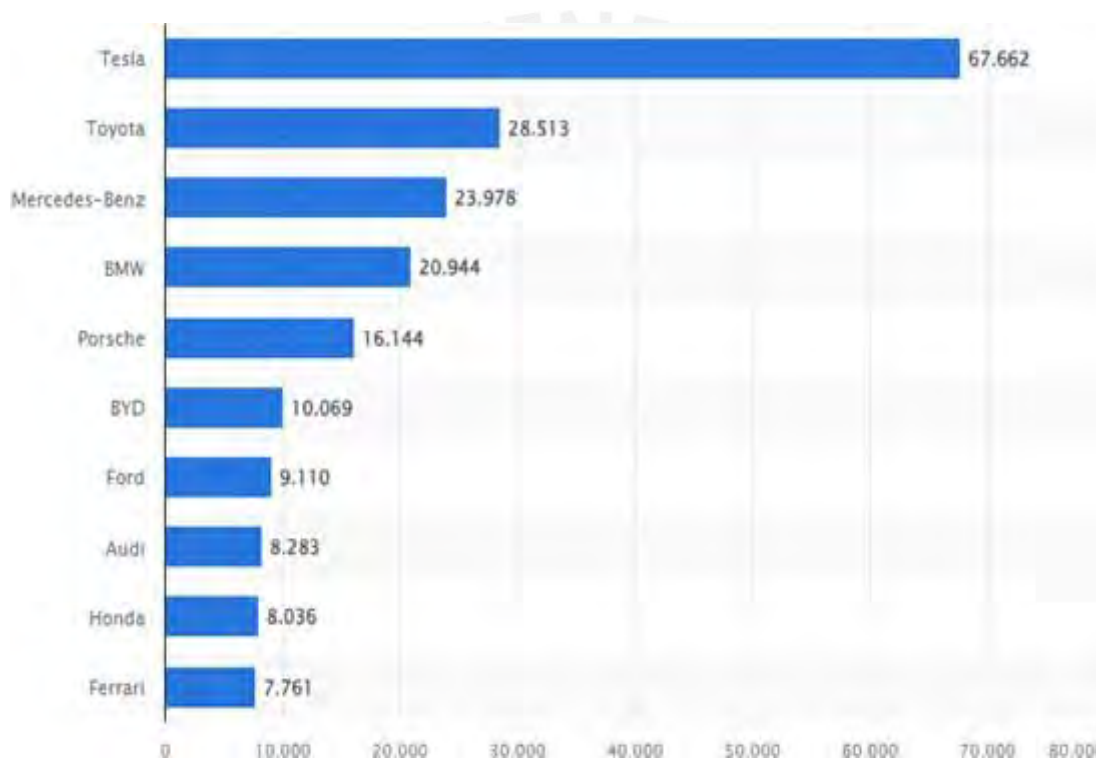
<https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-mundial-empresas-fabricantes-coches-infografia>

Por otro lado, las 10 principales marcas de automóviles según su valor de marca en 2023. El valor de marca (brand equity) se refiere al valor intrínseco que una marca tiene, el cual influye en la disposición de los consumidores a pagar precios más altos por ciertos productos en lugar de otros de marcas diferentes que puedan ofrecer una calidad igual o similar.

Como se observa, Tesla es la marca de mayor valor. Los expertos subrayan que se trata de una marca de automóviles que no utiliza motores de combustión, lo que representa una firme apuesta por el futuro. Su estatus como la marca más valiosa le confiere un enorme potencial de crecimiento, lo cual se refleja en su valoración bursátil, donde ocupa el primer lugar a pesar de no ser el fabricante con mayores ingresos.

### Figura 11

*Top 10 Marcas de coches según el valor de marca 2023 (millones de USD)*



*Nota:* Tomado de *Ranking mundial de empresas fabricantes de coches* (Bankinter, 2023)

<https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-mundial-empresas-fabricantes-coches-infografia>

### Perú

Redacción CN (2023), el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta de gestión creada por el profesor e investigador Michael Porter, que facilita el análisis de una industria o sector mediante la identificación y evaluación de 5 fuerzas. Esta herramienta permite evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y determinar su atractivo. Para una empresa ya establecida en el mercado, ayuda a realizar un análisis externo para

identificar oportunidades y amenazas. Posteriormente, permite formular estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas detectadas.

A continuación, se desarrolla un análisis de sector considerando a las Cinco Fuerzas de Porter para Derco.

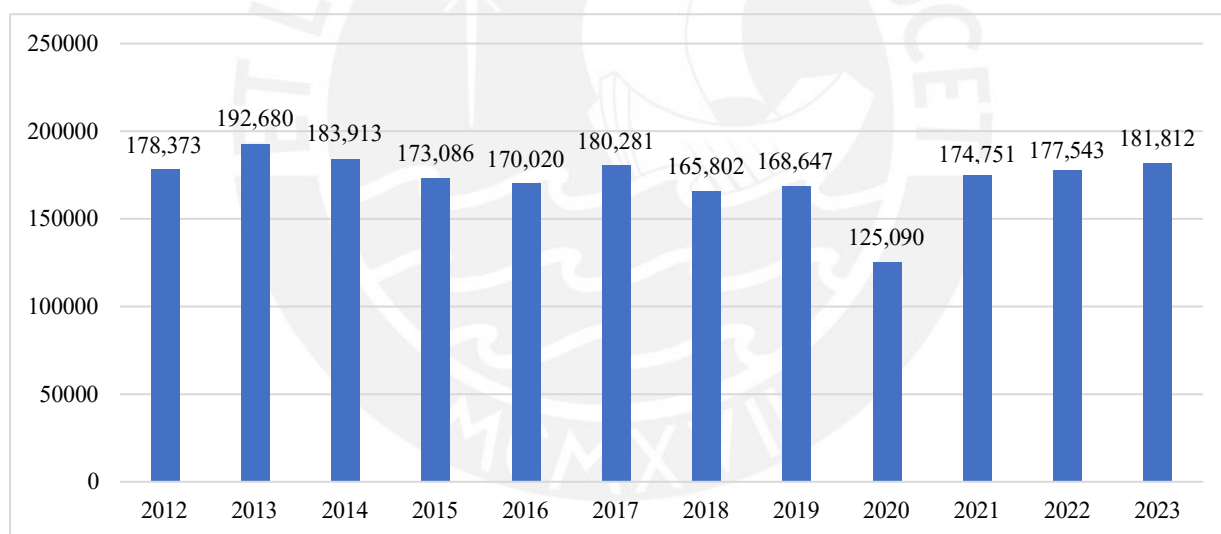
## 1.- Rivalidad competitiva entre competidores actuales

### a.- Evolución de la demanda

Se va considerar inicialmente el tamaño del sector en general, por lo que se muestran las ventas totales de vehículos livianos y pesados de 2012 a 2023 expresada en unidades de vehículos según (Asociación Automotriz del Perú, 2024).

**Figura 12**

*Perú: Venta de Vehículos livianos y pesados de 2012 a 2023*



*Nota:* Adaptado de *Asociación Automotriz Perú* (Asociación Automotriz del Perú, 2024)

<https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>

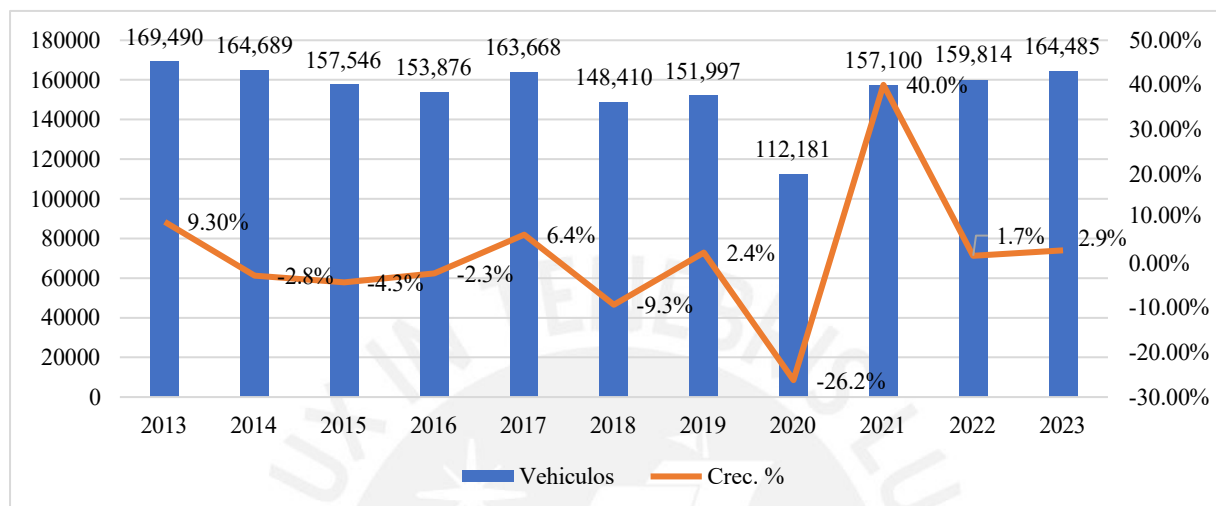
Tal como se aprecia las ventas en el año 2012 se vendió 178 373 vehículos.

Asimismo, la mayor venta se en 2013 con 192 680 vehículos. Mientras tanto, la menor venta se da en 2020 con 125, 090 vehículos. Finalmente, en 2023 se vendió 181 812 vehículos.

Por otro lado, se presenta solamente la evolución de venta de vehículos livianos de 2012 a 2023 y su crecimiento:

### Figura 13

Perú: Venta de Vehículos livianos de 2012 a 2023



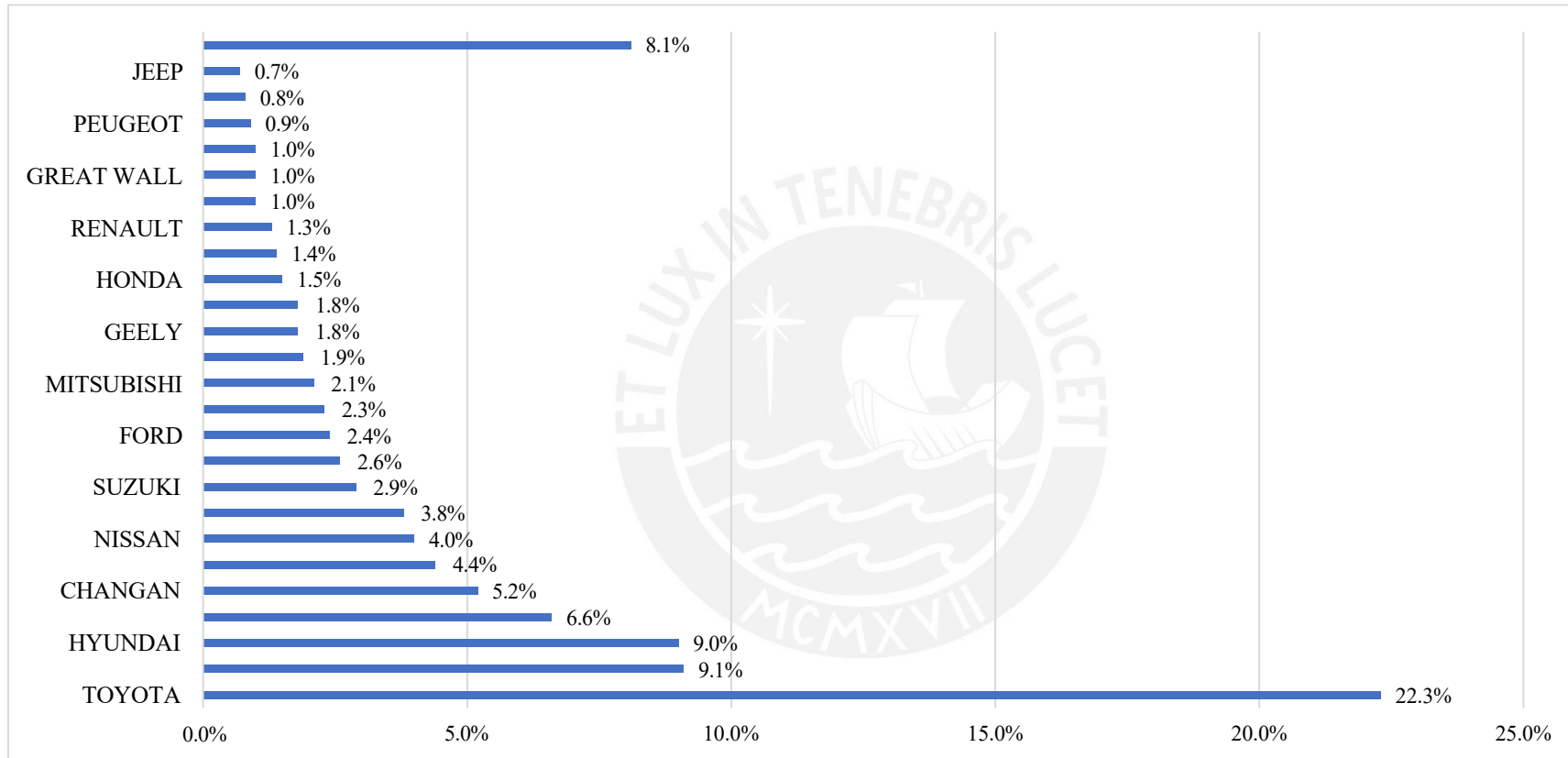
Nota: Adaptado de Asociación Automotriz Perú (Asociación Automotriz del Perú, 2024)

<https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>

Se puede apreciar las ventas de vehículos livianos 2013 a 2023 expresada en unidades de vehículos según (Asociación Automotriz del Perú, 2024). En el año 2012 se da mayor venta de vehículos livianos con 169 490 vehículos. Mientras que, la menor venta se da en el año 2020 con 112 181 vehículos. Finalmente, la venta de 2023 es 164 485 vehículos. En relación al crecimiento anual el mayor crecimiento se da en el año 2014 en relación al año anterior (2013) con 9.3%. Luego el mayor decrecimiento se da en el año 2020 con -26.2% en relación al año 2019. Sin embargo, se recupera en 2021 con un 40.00% de crecimiento en relación al año 2020. Finalmente, en 2023 crece en 1.7% en relación al año 2022. a continuación se tiene la venta de vehículos livianos por marca en 2023 en (%):

**Figura 14**

*Perú: Venta de Vehículos livianos por marca en 2023 - Participación (%)*



*Nota: Adaptado de Asociación Automotriz Perú (Asociación Automotriz del Perú, 2024)*

<https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>

Tal como se aprecia en la figura anterior la marca con mayor participación es TOYOTA con 22.3%, seguido por KIA con 9.1%, HYUNDAI (9.0%), CHEVROLET (6.6%), CHANGAN (5.2%), DFKS (4.4%), NISSAN (4.0%) y así sucesivamente.

Según la AAP, el desempeño del sector automotriz en Perú mostró un aumento del 3.05% en junio de 2023 en comparación con el año anterior, impulsado por el incremento en las ventas tanto al por menor (3.69%) como al por mayor (2.88%). Este crecimiento se debió a un aumento en la venta de vehículos livianos (camionetas, autos deportivos, todoterreno, pick-ups y furgonetas) y pesados (camiones, minibuses y ómnibus), así como a la apertura de nuevas tiendas y una mayor variedad en el portafolio. También se observó un crecimiento en el mantenimiento y reparación de vehículos debido a una mayor demanda de reparación mecánica y servicios de lavado. Sin embargo, se registró una disminución en la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos, así como en el mantenimiento y reparación de motocicletas y sus componentes (Asociación Automotriz del Perú, 2023).

**Conclusión:** Se puede concluir que el mercado de vehículos livianos y ligeros tiene un crecimiento moderado de alrededor de 3%, aunque los servicios derivados del sector, como el mantenimiento de vehículos, ventas de repuestos, créditos vehiculares, venta de seguros y posicionamiento de cada marca concesionaria puede hacer que alguno de los competidores crezca en 10% o más.

#### **b.- Rivalidad actual**

Las empresas concesionarias de autos en Perú, deben ofrecer una combinación de atributos que generen valor y diferenciación para los consumidores, siendo los Factores Críticos de Éxito (FCE), los siguientes:

***Variedad de marcas y modelos:*** Ofrecer una variada gama de marcas y modelos de vehículos para satisfacer las necesidades y preferencias de diversos segmentos de clientes. Lo

que puede permitir a la concesionaria atraer a una base más amplia de consumidores y ofrecer opciones para diferentes presupuestos y estilos de vida.

***Buen servicio al cliente:*** Proporcionar un servicio al cliente excelente en todas las fases del proceso de compra, desde la investigación inicial del cliente hasta la postventa. Esto incluye brindar asesoramiento experto, atención personalizada, facilidades de financiamiento, y un servicio de postventa eficiente y confiable.

***Experiencia de compra única:*** las concesionarias deben desarrollar una experiencia de compra única y memorable que vaya más allá de simplemente vender un producto. Lo cual puede incluir la creación de espacios modernos y acogedores en las salas de exhibición, la implementación de tecnologías innovadoras para la personalización y la interacción con los clientes, y la organización de eventos especiales y promociones exclusivas.

***Transparencia y confiabilidad:*** Operar con transparencia y honestidad en todas las interacciones con los clientes, incluyendo la divulgación clara de precios, términos y condiciones, y políticas de garantía. Construir una reputación de integridad es fundamental para ganarse la confianza y lealtad de los clientes a largo plazo.

***Compromiso con la sostenibilidad:*** Demostrar compromiso con la sostenibilidad ambiental a través de la oferta de vehículos eficientes en consumo de combustible, la promoción de tecnologías limpias y la implementación de prácticas empresariales responsables.

***Innovación y tecnología:*** Mantenerse a la vanguardia de la innovación y la tecnología en la industria automotriz, ofreciendo vehículos con características avanzadas de seguridad, conectividad y entretenimiento. Además, de utilizar herramientas digitales y plataformas en línea para optimizar la experiencia del cliente y simplificar el proceso de compra.

Una empresa concesionaria de vehículos debe lograr ventaja competitiva al enfocarse en ofrecer una combinación de atributos que agreguen valor para los clientes, como variedad

de marcas y modelos, excelencia en el servicio al cliente, una experiencia de compra única, transparencia y confiabilidad, compromiso con la sostenibilidad, y la adopción de innovación y tecnología. Si bien existe una serie de concesionarias más chicas en el interior del país, las principales se encuentran ubicadas en Lima, las cuales se pueden ver a continuación:

**Tabla 4**

*Principales Concesionarias Automotrices en Lima (autos nuevos)*

<b>Nombre</b>	<b>Marcas principales</b>	<b>Ubicación</b>
AUTOLAND	Kia, Ford, Mazda, Susuki, Nissan	Av. Del Ejercito 230 – Miraflores Panamericana Norte con Tomas valle Av. La Marina 3380 – San Miguel
AUTOSUMIT	Ford	Nicolás Arriola 131 – La Victoria
DERCO CENTER	Susuky Mazda, Citroen, Renault, Haval, Gret Wall, Changan y otros	Av. Nicolás Ayllón 2648 – Ate Av. Primavera 1336 – Santiago de Surco Av. República de Panamá 3675 - Surquillo
DIVEMOTOR	Mercedes Benz, Fiat, Jeep, Dodge, Ram	Av. Aramburú 1197 – San Isidro Av. Javier Prado Este 5507 – La Molina Av. Alfredo Mendiola 4115 – Los Olivos Av. Nicolás de Arriola 500 – La Victoria
MITSUI	Toyota, Hino, Lexus Raymond	Av. Javier Prado Este 6042 – La Molina Av. comandante Espinar 428 – Miraflores Carretera Central 1283 – Santa Anita.
GILDEMEISTER	Hyundai	Av. El Ejército 1200 – Miraflores Av. La Marina 830 – Pueblo Libre Cruce Panamericana con Tomas Valle
INCAMOTORS	Hyundai, Ford, Chevrolet, Mitsubishi, Chery, Baic, Brilliance, Fuso, Mahindra, Jinbei y otros	Jirón Manco Inca 798 - Surquillo
INCHCAPEMOTORS	BMW, Mini	Av. República de Panamá 3330 – San Isidro
MAQUINARIAS	Nissan, Renault, Mazda, Ford, Susuki	Av. La Marina 3392 Jr. Lorenzo 1001 – Surquillo Prolongación Javier Prado 6360 - Monterrico

*Nota: Adaptado de Autofact Concesionario más visitados en Lima (Autofact, 2022)*

<https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/concesionarios-lima>

De la misma manera se puede considerar competidores indirectos del sector a las concesionarias que ofrecen vehículos seminuevos, siendo las principales las que se mencionan a continuación:

### Figura 15

*Principales Concesionarias Automotrices en Lima (autos seminuevos)*

Automotora	Tipo de autos	Ubicación de sus sedes principales
<b>Altagamma Perú</b>	Compra y venta autos de lujo.	Av. Gral. Juan Antonio Pezet 1522, San Isidro 15076, Perú
<b>Autos Exclusivos</b>	Tienda de vehículos usados, dedicada a la compra, venta y consignación, con 10 años de experiencia.	Av. Alfredo Benavides 4845, Santiago de Surco 15039, Perú
<b>Full Autos</b>	Autos usados de lujo.	Av. Flora Tristan 100, Cercado de Lima 15026, Perú
<b>Semi Nuevos Premium</b>	Venta de autos Seminuevos Premiun de Gildemeister.	Av. Javier Prado Este 5550, La Molina 15023, Perú
<b>Autos de Corea Perú</b>	Más de diez años en el rubro automotor, ofreciendo lo mejor en vehículos, lubricantes y repuestos importados de Corea.	Av. la Marina 3115, San Miguel 15087, Perú
<b>OK Automotores</b>	Concesionario de autos usados.	Av. Carlos Izaguirre 275, Lima 15311, Perú
<b>Derco Seminuevos</b>	Autos seminuevos de marcas que comercializa Derco.	Av. Via de Evitamiento 1646, Ate 15022, Perú
<b>EXPOAUTOS S.A.C</b>	Vehículos usados de diferentes marcas.	Av. Aviación 4361, Surquillo 15038, Perú
<b>DFSK Perú</b>	Venta de vehículos nuevos y usados, repuestos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Av. la Marina 2338, San Miguel 15088, Perú</li> <li>• Av. Tomás Valle CC Plaza Norte, Los Olivos, Independencia 15311, Perú</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de *Autofact Concesionario más visitados en Lima* (Autofact, 2022)

<https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/concesionarios-lima>

**Conclusión:** Se puede concluir que la rivalidad competitiva entre las diferentes empresas concesionarias de vehículos en Perú y particularmente en Lima es de intensidad media, dado que existe un gran número (varias grandes y pequeñas) que compiten con una variedad de marcas y un alto nivel de servicio, buscando captar al mercado de vehículos livianos y ligeros en su mayoría.

## **2.- Poder de Negociación de Proveedores:**

Los proveedores de componentes, repuestos y accesorios para vehículos en el Perú tienen cierto poder de negociación, que puede verse influenciado por los siguientes factores:

***Dependencia de proveedores clave:*** Algunas concesionarias pueden depender de proveedores específicos para obtener ciertos repuestos y componentes clave. En tales casos, los proveedores tienen un mayor poder de negociación y pueden imponer condiciones más favorables para ellos.

***Calidad y confiabilidad:*** Los proveedores que ofrecen productos de alta calidad y servicios confiables pueden tener un mayor poder de negociación, ya que las concesionarias valoran la calidad y la reputación en la industria.

***Negociaciones a largo plazo:*** Las relaciones a largo plazo entre concesionarias y proveedores fortalecen el poder de negociación de ambas partes. Las concesionarias negocian descuentos o condiciones preferenciales a cambio de un compromiso continuo con un proveedor específico.

***Competencia entre proveedores:*** La competencia entre proveedores de componentes similares puede beneficiar a las concesionarias, ya que les permite comparar precios y condiciones y seleccionar la oferta más favorable.

**Conclusión:** Se concluye que, el poder de negociación de proveedores es una fuerza de intensidad media, dado que tanto las concesionarias de vehículos como los proveedores en el sector automotriz del Perú poseen un cierto poder de negociación, influenciado por diversos factores como la dependencia en proveedores clave, la calidad y confiabilidad del proveedor, la cantidad de y variedad de proveedores y las negociaciones de largo plazo.

### **3.- Amenaza de Nuevos Competidores:**

La amenaza de nuevos competidores en el sector de concesionarias automotrices en Perú está influenciada por diversas barreras de ingreso que pueden dificultar la entrada de nuevos participantes al mercado. Algunas de estas barreras incluyen:

***Requisitos de capital:*** La entrada al negocio de concesionarias de automóviles requiere inversiones significativas en instalaciones, inventario de vehículos, personal calificado y marketing. Esto puede ser prohibitivo para nuevos competidores que no cuenten con suficiente capital inicial.

***Economías de escala:*** Las concesionarias establecidas pueden beneficiarse de economías de escala al comprar vehículos en grandes cantidades, lo que les permite obtener descuentos y precios preferenciales. Esto hace que sea difícil para los nuevos entrantes competir en términos de costos.

***Experiencia y conocimientos:*** Las empresas concesionarias establecidas suelen tener una amplia experiencia en el mercado local, así como relaciones establecidas con fabricantes de automóviles y proveedores de servicios. La falta de experiencia y conocimientos en la industria automotriz puede ser una barrera significativa para los nuevos competidores.

***Regulaciones y licencias:*** La industria automotriz está sujeta a regulaciones gubernamentales, y obtener las licencias y permisos necesarios para operar una concesionaria puede ser un proceso complicado y costoso para los nuevos participantes.

***Diferenciación de marca:*** Las concesionarias establecidas a menudo tienen fuertes relaciones con clientes y una marca consolidada en el mercado. Esto puede hacer que sea difícil para los nuevos entrantes diferenciarse y captar la atención de los consumidores.

***Conclusión:*** En conjunto, estas barreras de entrada hacen que la amenaza de nuevos competidores en el sector de concesionarias automotrices en Perú sea de baja intensidad

(altas barreras de entrada), lo que proporciona cierta estabilidad a las empresas establecidas en el mercado.

#### **4.- Poder de Negociación de los Clientes:**

El poder de negociación de los clientes en el sector automotriz en Perú es significativo y se ve influenciado por varios factores:

**Información disponible:** Los clientes tienen acceso a una amplia cantidad de información sobre marcas, modelos, precios y características de los vehículos a través de internet, comparadores de precios, revisiones de usuarios y redes sociales. Esta transparencia les otorga mayor poder de negociación, ya que están mejor informados al momento de tomar decisión de compra.

**Competencia entre concesionarias:** En Perú, hay numerosas concesionarias de autos que ofrecen una gama de marcas y modelos de vehículos. Esta competencia genera presión sobre los precios y condiciones de venta, lo que brinda a los clientes la posibilidad de comparar ofertas y negociar concesiones adicionales.

**Productos y servicios complementarios:** Además de la compra de vehículos, las concesionarias ofrecen servicios postventa como mantenimiento, reparaciones, repuestos y accesorios. Los clientes pueden negociar precios y condiciones en estos servicios, así como buscar ofertas adicionales para maximizar el valor de su inversión en el vehículo.

**Facilidades de financiamiento:** los clientes requieren financiamiento para la compra de un vehículo. Las condiciones de financiamiento ofrecidas por las concesionarias, como tasas de interés, plazos y requisitos, pueden ser objeto de negociación por parte de los clientes, especialmente aquellos con buen historial crediticio.

**Lealtad del cliente:** La lealtad del cliente es un factor crucial que puede influir en el poder de negociación. Los clientes leales pueden recibir tratos preferenciales, descuentos

exclusivos o beneficios adicionales, lo que les otorga mayor poder de negociación en futuras transacciones.

**Conclusión:** el poder de negociación de los clientes en el sector automotriz en Perú es alto, debido a la disponibilidad de información, la competencia entre concesionarias, la variedad de productos, las facilidades de financiamiento y la lealtad del cliente. Las empresas concesionarias deben estar atentas a las preferencias de los clientes, y estar dispuestas a adaptarse y negociar para mantener su competitividad en el mercado.

#### **5.- Amenaza de Productos Sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos en el sector automotriz en Perú es significativa, ya que los consumidores tienen diversas opciones adicionales para satisfacer sus necesidades de movilidad personal. Algunas de estas opciones incluyen:

**Transporte público:** Los consumidores pueden optar por utilizar el transporte público, como autobuses o taxis, como alternativa a la propiedad de un vehículo personal.

**Servicios de transporte compartido:** La creciente popularidad de servicios de transporte compartido, como Uber o Didi u otros, brinda una alternativa conveniente y económica a la propiedad de un vehículo. Estos servicios ofrecen la flexibilidad de viajar sin la responsabilidad de poseer un automóvil.

**Caminar y andar en bicicleta:** Para transportarse entre distritos cercanos u otros de corta distancia, los consumidores pueden optar por caminar o andar en bicicleta como medios de transporte alternativos. Esto puede ser atractivo para aquellos que prefieren evitar los costos asociados con la propiedad y el mantenimiento de un automóvil.

**Compra de vehículos de segunda mano:** Los consumidores pueden optar por comprar vehículos usados en lugar de vehículos nuevos, lo que les permite acceder a un automóvil a un precio más asequible. Esta opción puede ser especialmente atractiva para aquellos con presupuestos limitados.

**En conclusión:** la amenaza de productos sustitutos tiene una intensidad media en la demanda de las empresas concesionarias del sector automotriz en Perú, dado que limita la decisión de comprar un vehículo.

**Conclusión General del Análisis de Porter:** se puede concluir que el sector de concesionarias de vehículos en el Perú, representa una oportunidad, a pesar de tener un alto nivel competitivo (diversos competidores establecidos), la demanda está en crecimiento, existen barreras de entrada altas (lo que protege el sector), el poder de negociación de proveedores es medio, a pesar de que el poder de negociación de los compradores es alto y existen diversos productos sustitutos.

### **1.5 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)**

Ruiz (2022), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico estratégico (cuantitativa y ponderada) que analiza el entorno. Facilita la síntesis y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Con esta evaluación, se pueden formular estrategias para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas externas.

Considerando la información recopilada y analizada, así como las entrevistas hechas, se concluye que las oportunidades y amenazas más importantes para el sector de concesionarias de vehículos son:

**Tabla 5***Matriz Factores Externos*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>		<b>Ponderación</b>
<b>Ítem</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>(Nivel de importancia)</b>
1	Crecimiento de la demanda de vehículos	0.20
2	Aparición de combustibles más económicos (GNV – GLP)	0.10
3	Nuevos proveedores chinos	0.15
4	Deficiente gestión del transporte público	0.05
5	Reducción de IGV en autos usados	0.05
<b>Total</b>		<b>0.55</b>
<b>Ítem</b>	<b>AMENAZAS</b>	
1	Inestabilidad de tipo de cambio	0.10
2	Aumento del precio de la gasolina	0.05
3	Alto poder de negociación de los consumidores	0.15
4	Aplicaciones de taxi seguro	0.10
5	Venta online de autos usados	0.05
<b>Total</b>		<b>0.45</b>
<b>Total General</b>		<b>1.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

Se aprecia que la principal oportunidad es el crecimiento constante de la demanda del sector de vehículos, sobre todo los livianos y ligeros (0.20), la cual es la más importante dado que permite el crecimiento de las empresas e incluso la aparición de marcas nuevas. seguido de la aparición de nuevos proveedores chinos (0.15), dado que están dispuestos a dar condiciones favorables para el concesionario, con la contraparte de promover su marca en el mercado peruano.

### **1.6 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)**

Ruiz (2022), La matriz de evaluación de factores internos analiza la información interna de la empresa mediante una auditoría interna, que permite identificar sus fortalezas y debilidades.

Considerando las diferentes fuentes de información secundaria (informes de rendimiento, estudios, datos y otros), y de información primaria (entrevistas y recolección de datos realizada), se presente la lista de principales fortalezas y oportunidades de la empresa DERCO.

**Tabla 6***Matriz Factores Internos - DERCO*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>		<b>Ponderación</b>
<b>Ítem</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>(Nivel de importancia)</b>
1	Amplia red de concesionarios	0.15
2	Respaldo de sólido grupo económico	0.10
3	Cuenta con representación de marcas reconocidas	0.10
4	Buena infraestructura y equipamiento de talleres	0.10
5	Comprometido con desarrollo de nuevas tecnologías	0.05
<b>Total</b>		<b>0.50</b>
<b>Ítem</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
1	Mala percepción de su nivel de servicio.	0.15
2	Dependencia de alquiler de locales y almacenes	0.05
3	Rotación alta de técnicos y personal operativo	0.10
4	Falta control de calidad en algunos procesos	0.10
5	Baja percepción de valor de la marca DERCO	0.10
<b>Total</b>		<b>0.50</b>
<b>Total General</b>		<b>1.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

La principal fortaleza de la empresa es su amplia red de concesionarios (0.15), que cubre diferentes zonas de Lima y el Perú con sus más de 150 sucursales, lo cual marca la diferencia con sus competidores, en segundo orden se encuentra la buena infraestructura y equipamiento de sus talleres (0.10), asimismo su buen surtido de marcas (0.10). Respecto a las debilidades, la principal es la mala percepción del nivel de servicio que tienen los clientes de DERCO, lo cual la ha perjudicado a su participación de mercado y nivel de ventas en los últimos años, seguido de la alta rotación del personal operativo (0.10), la ausencia de control de calidad (0.10) con la consecuente baja percepción del valor de la marca. Dichos puntos se van a tocar en el capítulo a continuación.

## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

### 2.1 Metodología de Trabajo

Para poder identificar los diferentes problemas principales que aquejan a DERCO, se realizaron entrevistas y se revisaron diversos informes y estudios emitidos, las cuales se mencionan a continuación:

#### Tabla 7

##### *Entrevista y Revisión*

Ítem	Entrevista y Revisión
1	Entrevista a Gerente General de Inchcape
2	Entrevista a Gerente post venta de Inchcape
3	Entrevista a Jefe de Recursos Humanos de Inchcape
4	Informe de Percepción de Valor DERCO 2022 – Consultora Arellano
5	Informe de Operación Mecánica DERCO 2023
6	Entrevista a personal técnico de centro de mantenimiento 2023
7	Revisión de mercado INCHCAPE 2022
8	Revisión de estados financieros al 2023

*Nota:* Elaboración propia

Con dicha información se ha podido analizar tiempos, preferencias, percepciones y aportes, los cuales han sido revisados por una comisión compuesta por los tres miembros del equipo de trabajo. Se han identificado los problemas más importantes que se presentan en el siguiente punto.

### 2.2 Lista de Problemas

#### ***2.2.1 Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO***

Si bien actualmente DERCO es una empresa líder en el sector, con una amplia red de centros de mantenimiento y atención al cliente, presenta varias deficiencias asociadas a su servicio postventa, el cual tiene diferentes componentes.

***Falta de comunicación efectiva:*** Los clientes no reciben actualizaciones claras sobre el estado de reparación o mantenimiento de sus vehículos, y dependiendo del servicio a realizar: Mantenimiento preventivo, mantenimiento correcto o por falla, ingreso por garantía,

los clientes no saben el estado de su vehículo. Es más, los servicios con más de 1 día, que incluso pueden demorar semanas en solucionar, no se les comunica a tiempo si a la unidad le falta algún repuesto, importación o que el diagnóstico no llegan a la solución, lo que hace que el cliente se encuentre a ciegas.

***Incumplimiento de plazos:*** Cuando DERCO no logra cumplir con los plazos prometidos para la entrega del vehículo reparado o mantenido, los clientes se ven afectados en su planificación y rutina diaria. Este incumplimiento se da en algunos casos como consecuencia de una deficiente gestión de los recursos o de una estimación poco precisa de los tiempos de trabajo, producto de que hay problemas de abastecimiento de repuestos, poco personal capaz, y deficiente asignación de personal con los ingresos de unidades según el tipo de problema del vehículo.

***Calidad deficiente en las reparaciones o mantenimiento:*** Los clientes esperan que sus vehículos sean reparados o mantenidos correctamente. Sucede que en algunos casos los problemas por los que fueron llevados, persisten o surgen nuevas fallas debido a una mala ejecución o falta de atención, lo cual ha generado insatisfacción y descontento en los clientes de DERCO, producto también de los técnicos mecánicos no tienen una adecuada capacitación en resolución de fallas, y entrenamiento departe de cada marca, que certifique que puedan resolver fallas según el tipo.

***Atención al cliente poco amable o negligente:*** La actitud del personal de servicio postventa es crucial para la percepción del cliente. Una atención poco amable, desinteresada o negligente hace que los clientes se sientan poco valorados y genera una mala reputación para **DERCO**.

**Seguimiento post-servicio:** Desde la fusión con Inchcape - Dercos hace un riguroso seguimiento por Servicio y es ahí que recaba información de la atención de la marca, donde

se escucha los reclamos y quejas de los clientes, del mal servicio o de la pobre experiencia, es más muchos de ellos los casos van hasta Indecopi.

Después de que se complete un servicio técnico, DERCO no realiza un seguimiento cercano para garantizar el nivel de satisfacción de los clientes y abarcar cualquier otro problema adicional que pueda presentarse. La falta de seguimiento demuestra poco compromiso con el nivel de satisfacción de los clientes

Lo descrito anteriormente afecta negativamente la experiencia del cliente y está teniendo como consecuencia una pérdida de confianza en DERCO y a una disminución en la fidelidad del cliente y de las ventas esperadas.

### **2.2.2 Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos**

Después del análisis realizado por los miembros del grupo y considerando el Informe de Operación Mecánica 2023, se describe las deficiencias en el proceso de mantenimiento de vehículos en DERCO:

**Falta de inspección exhaustiva:** Si bien cada vehículo viene con fallas específicas o por un mantenimiento regular según el kilometraje. El proceso de mantenimiento en DERCO no incluye una inspección completa y detallada del vehículo, por lo cual existe el riesgo de pasar por alto problemas importantes que podrían afectar su funcionamiento y seguridad.

**Poca duración de algunos repuestos:** Si bien DERCO opta por utilizar piezas de repuesto originales del fabricante, en algunos casos dichos repuestos (chinos) no tienen la duración que se espera, para mantener la durabilidad a largo plazo de los vehículos. Lo cual trae como consecuencia malestar e incomodidad por parte de los clientes que señalan como responsable al concesionario.

**Procedimientos ineficientes:** Los procesos de mantenimiento DERCO en sus diferentes etapas tienen deficiencias, lo cual genera desorden y provoca retrasos en la entrega de los vehículos a los clientes y afecta la satisfacción del cliente. Algunos aspectos que

podemos precisar respecto a este punto son: (1) *Existe una planificación deficiente*, lo cual da como consecuencia una distribución poco equitativa de la carga laboral, lo que lleva a tiempos de espera prolongados para algunos clientes y una falta de aprovechamiento de los recursos disponibles en el taller. (2) *Existe un flujo de trabajo mal diseñado* que provoca cuellos de botella y retrasos en la ejecución de tareas. Por ejemplo, en algunas áreas de trabajo el personal técnico no tiene acceso rápido a las herramientas y piezas necesarias, por lo que se pierde tiempo y se reduce la productividad. (3) *Diagnóstico con bajo nivel de estandarización* o poco claros, los técnicos toman más tiempo del necesario para identificar y resolver problemas en los vehículos. Esto puede resultar en costos adicionales para el cliente y en una prolongación innecesaria del tiempo de inactividad del vehículo. (4) *Bajo nivel de comunicación externa e interna*, la poca comunicación directa entre los miembros del equipo del taller da lugar a malentendidos y errores en la ejecución de trabajos y falta de coordinación en general. Asimismo, una comunicación deficiente con los clientes sobre el progreso del trabajo, los costos estimados y cualquier problema adicional puede generar falta de confianza en el taller.

***Comunicación deficiente con el cliente:*** DERCO tiene una comunicación poco clara con los clientes durante todo el proceso de mantenimiento. Esto genera incertidumbre y desconfianza en los servicios proporcionados a pesar de que existe compromiso y voluntad de parte de los técnicos y operarios.

El deficiente proceso de mantenimiento de vehículos en DERCO está relacionado con la falta de inspección exhaustiva, poca duración de algunos repuestos, procedimientos ineficientes y una comunicación deficiente con el cliente.

### ***2.2.3 Bajo nivel de retención de clientes actuales y antiguos***

DERCO es una marca reconocida y tiene varios años en el mercado, además de tener muchos casos de clientes satisfechos y que pueden dar fe de su alto nivel de satisfacción. Sin

embargo, existe un grupo no menor (alrededor del 35%) que percibe que no le dan un buen servicio en comparación con sus competidores u otras opciones disponibles en el mercado. Esto puede ser preocupante porque el nivel de retención es importante para poder mantener un nivel de recompra adecuado.

#### ***2.2.4 Alta Rotación de personal técnico***

Respecto al personal técnico, la empresa cuenta con un plan de reclutamiento y selección que permite contar con personal técnico altamente calificado, pero existen razones como la dinámica del sector y la alta demanda de dicho personal que hace que no se queden por más de 12 a 18 meses, asimismo la cultura organizacional en la empresa no es de la mejor, por tanto no es un factor de retención. Dicha situación hace que la rotación del personal técnico este encima del 30 - 40% anual, es decir de cada 10 trabajadores, 3 a 4 se retiran por año. Dicha situación hace que DERCO tenga que asumir (1) costos de publicidad de empleo, reclutamiento, selección, inducción y formación, (2) falta de continuidad en los procesos de trabajo, lo cual afecta la eficiencia en la prestación de servicios dado que los empleados requieren tiempo para familiarizarse con los sistemas y procedimientos específicos de DERCO, y (3) la moral y el compromiso del equipo existente en DERCO. Se sabe que más del 40% no se sienten motivados ya que presencian constantemente la partida de colegas, lo que afecta su moral y rendimiento laboral.

Por lo tanto, la alta rotación de personal técnico afecta la reputación de DERCO tanto entre los clientes como entre los posibles candidatos a empleo. Los clientes podrían percibir la rotación frecuente como un indicador de problemas internos en la empresa, lo que podría afectar su confianza en los servicios ofrecidos. Del mismo modo, los posibles candidatos a empleo podrían ser disuadidos de postularse si perciben la empresa como un lugar de trabajo poco estable.

### **2.2.5 Deficiente control de calidad**

Para Orellana (2020), el control de calidad es un método para asegurar que un producto o servicio cumple con los estándares establecidos durante su producción, y tiene el propósito de disminuir la posibilidad de que se introduzcan al mercado productos defectuosos.

Si bien es un problema preciso, el deficiente control de calidad en el área de mantenimiento de DERCO tiene una serie de efectos tanto en la operación interna como en la percepción de los clientes, como son:

***Aumento de costos***, por los retrabajos, reparaciones adicionales, compensaciones a clientes insatisfechos por daños causados por un mantenimiento deficiente.

***Pérdida de clientes y mala reputación***: ha habido casos de clientes con problemas recurrentes o fallas después de visitar el taller de servicio de DERCO, dichos clientes buscan alternativas y comparten sus malas experiencias con otros, lo que resulta en la pérdida de clientes y en una mala reputación para la empresa.

***Impacto en la satisfacción del cliente***: Los clientes esperan que sus vehículos sean reparados o mantenidos correctamente y que vuelvan a funcionar sin problemas después del servicio. Si esto no ocurre, la satisfacción del cliente se ve afectada negativamente.

***Reducción de la lealtad del cliente***: La falta de calidad en el mantenimiento disminuye la lealtad del cliente hacia DERCO. Los clientes pueden buscar otras opciones para el servicio de mantenimiento de sus vehículos si no están satisfechos con la calidad del servicio recibido en la concesionaria.

## **2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio**

Considerando el beneficio que podría traer para DERCO la mejora de los problemas indicados, se ha colocado una calificación de 0.00 a 1.00, donde el valor más alto se le asigna al “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO” dado que mejorarlo

permite “cubrir” varios aspectos mencionados como problemas, como un “deficiente control de calidad” o una “alta rotación de personal técnico” por lo cual se espera un beneficio mayor y se le ha asignado un 0.30. A los otros problemas se les ha asignado 0.20 como “Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos” o “Bajo nivel de retención de clientes actuales y antiguos”, y en menor medida (0.15) al “deficiente control de calidad”. Por otro lado, se asigna el nivel de complejidad que califica la dificultad y lo complejo que puede significar mejorar o revertir la situación problemática. Se ha calificado con 4 al nivel de complejidad de revertir el problema “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO” y con 3 el problema “Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos” y “Bajo nivel de retención de clientes actuales y antiguos, así como la “Alta rotación de personal técnico”, finalmente con calificación 2 al “Deficiente control de calidad”.

Con ambos aspectos de beneficios y complejidad se obtiene el nivel de criticidad donde el problema 1, tiene un nivel de 1.20, y los demás problemas tienen un nivel de 0.6, 0.45 y 0.30. respectivamente, tal como se puede ver a continuación:

**Tabla 8**

*Matriz Complejidad vs Beneficios*

Nro.	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO	0.30	4	1.20
2	Deficiente proceso de mantenimiento de vehículos	0.15	3	0.45
3	Bajo nivel de retención de clientes actuales y antiguos	0.20	3	0.60
4	Alta Rotación de personal técnico	0.20	3	0.60
5	Deficiente control de calidad	0.15	2	0.30

*Nota:* Elaboración propia

## 2.4 Problema Principal

Con el análisis realizado se concluye que el problema a tratar en el desarrollo del presente trabajo es el “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio”, dado que es un problema que involucra varios aspectos como el mejorar el proceso de mantenimiento de los vehículos, el control de calidad a los procesos que se desarrolla en atención en los talleres de servicio, revertir la alta rotación del personal operativo de DERCO.

Considerando los criterios (a) Sustancia, (b) Locación (c) Propiedad (d) magnitud y (e) tiempo.

- (a) **Sustancia**, la sustancia del problema radica en la calidad deficiente proceso de atención en los talleres de servicio en DERCO. Esto incluye aspectos como tiempos de espera prolongados, respuestas inadecuadas a las consultas de los clientes, falta de atención personalizada, problemas con las reparaciones, entre otros. La causa puede estar relacionada con la falta de capacitación del personal, procesos ineficientes o una cultura organizacional que no prioriza la satisfacción del cliente (interno y externo).
- (b) **Locación**: el problema se ubica en la concesionaria de vehículos DERCO, y afecta a los clientes que requieren los servicios de atención en los talleres de servicio. La locación incluye las instalaciones físicas de DERCO, así como todas las interacciones con el personal y los procesos de atención en talleres.
- (c) **Propiedad**: La propiedad del problema recae en la empresa DERCO, que es responsable de proporcionar un servicio post venta satisfactorio a sus clientes. También recae en los gerentes y empleados de DERCO, quienes son responsables de garantizar que se aborden adecuadamente los problemas del servicio.
- (d) **Magnitud**: El problema tiene una magnitud significativa, ya que afecta la satisfacción y la lealtad de los clientes de la empresa DERCO. Un proceso de

atención en talleres de servicio deficiente puede tener un impacto negativo en la reputación de la empresa, la retención de clientes y, en última instancia, en los ingresos.

(e) **Tiempo:** El problema ha estado presente durante un período de tiempo significativo y su solución se vuelve cada vez más urgente a medida que los clientes experimentan continuamente problemas con el servicio de atención en los talleres. La demora en abordar el problema puede resultar en la pérdida de clientes y daños a la reputación de DERCO.

Por tanto, el problema del "Deficiente proceso de atención en talleres de servicio" en DERCO, revela la necesidad de acciones inmediatas para abordar las deficiencias en el proceso de atención en talleres de servicio, considerando aspectos como la capacitación del personal, la revisión de los procesos de atención al cliente y la mejora de la cultura organizacional. La resolución efectiva de este problema es crucial para restaurar la confianza de los clientes y mantener la competitividad de DERCO en el mercado automotriz.

## Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

### 3.1 Causas Identificadas

Considerando que, para solucionar el problema principal, se necesita identificar y analizar cada una de sus causas, primero se procederá a listar y describir cada problema y después se organizará en un diagrama de Ishikawa. Considerando lo que indica como definición Narváez (2024), se afirma que el diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto, fue creado en la década de 1960 por el doctor Kaoru Ishikawa, un ingeniero japonés dedicado a la mejora de la calidad en los procesos de fabricación. En ese sentido, es una herramienta empleada para identificar las posibles causas de un problema y así encontrar las causas fundamentales. El diagrama tiene una estructura similar a la de una espina de pescado, donde el enunciado del problema o efecto se coloca en la "cabeza" del pez, y las posibles causas se representan mediante ramas o espinas.

Considerando que el problema principal en DERCO es el "Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio", se describen las siguientes causas, que han sido resultado de un análisis entre el equipo de trabajo y la información disponible brindada por la empresa:

#### a) Deficiente Proceso de gestión de citas

Procesos mediante el cual se programa las citas para la atención en talleres y que normalmente erra por exceso, dado que se programa un número mayor al que el taller DERCO puede atender, lo que ocasiona prolongados tiempos de ingreso causando insatisfacción en los clientes que acuden a cada sede.

#### b) Proceso de recepción de vehículos

Al ingresar los vehículos, previo a la atención de los expertos, requieren una inspección preliminar la cual debe dar como resultados un acta con el estatus del

vehículo, el cual se ve desbordado por la gestión de citas, que acumula carro de manera muy consecutiva.

**c) Proceso mantenimiento de vehículos**

Abarca la inspección, diagnóstico, reparación y ajuste de componentes mecánicos y electrónicos, siguiendo protocolos del fabricante para garantizar el rendimiento óptimo, seguridad y durabilidad del vehículo. De manera específica incluye cambio de aceite, escaneo del sistema mecánico - electrónico, del sistema de inyección, los procesos de cambio de filtros, lavado final, entre otros. En Derco se realizan dichas actividades, pero presenta retrasos e ineficiencias que da como resultados que las reparaciones no serán realmente efectivas y los automóviles presenten problemas posteriores.

**d) Proceso de abastecimiento de suministros e insumos**

Implica la adquisición, almacenamiento y gestión eficiente de piezas y materiales necesarios para el mantenimiento, asegurando disponibilidad oportuna, calidad conforme a especificaciones del fabricante y control de costos, lo que contribuye a la continuidad operativa y satisfacción del cliente. En el área existe descoordinaciones que hace que falten piezas de manera oportuna y permita mejorar el tiempo de atención en los mantenimientos realizados.

**e) Prueba de ruta**

Es la prueba que se hace posterior al mantenimiento y los arreglos realizados, se verifica que las piezas colocadas y los cambios realizados hayan encajado bien en los vehículos. No demora más de media hora.

Posterior se tiene la etapa de lavado, secado y acabados, la atención en caja y facturación y finalmente la emisión de informe y entrega de vehículo

**f) Retraso en los tiempos de entrega**

Derivado de los procesos anteriores los tiempos de entrega que maneja DERCO son poco competitivos porque (por ejemplo) van en total, desde que el vehículo llega, de 4.5 a 5 horas para un mantenimiento menor, a 7 horas para un mantenimiento mayor, cuando el promedio de mercado está en un 10 %- 15% menos (4 y 6 horas respectivamente). Asimismo, según una auditoria de procesos realizada por Montblanc Consulting, los diferentes procesos para reparaciones, cambio de repuestos, inspecciones, tiempos de espera en atención administrativas, registros, están un promedio de 15.5 % más lentos de lo que deberían asimismo el nivel de productividad de los trabajadores puede llegar al 50% en determinado rango de horas, sobre todo en las tardes que hay menor demanda.

**g) Equipos obsoletos y antiguos**

La empresa tiene equipos diversos como escáner (es) de diagnóstico, equipos de alineamiento de llantas, elevadores de vehículos entre otros. Los cuales presentan los siguientes problemas:

**Tecnología desactualizada:** no están equipados con las últimas tecnologías necesarias para diagnosticar y reparar vehículos modernos. Esto lleva a tiempos de reparación más largos, ineficiencias en el servicio y la incapacidad para abordar desperfectos complejos.

**Rendimiento y precisión reducidos:** algunos de los equipos antiguos experimentan un deterioro en su rendimiento y precisión. Lo cual tiene como consecuencia diagnósticos inexactos, reparaciones incompletas o incorrectas, el cual afecta la satisfacción del cliente y la reputación de la marca.

**Costos de mantenimiento elevados:** algunos de los equipos obsoletos requieren un mantenimiento frecuente y costoso para seguir funcionando. Esta situación incrementa los gastos operativos y afecta la rentabilidad a mediano plazo.

**h) Bajo nivel de capacitación del personal operativo**

No existe un programa estructurado que permita actualizar y mejorar las habilidades técnicas de los mecánicos, técnicos y ayudantes. Solo existen capacitaciones esporádicas y repetitivas en la temática. El promedio actual es de 10 – 12 horas por persona. por año, cuando en el sector otras concesionarias competidoras capacitan en promedio entre 25 – 30 horas al año a su personal. Asimismo, el personal certificado por las diferentes marcas es la minoría, llegando a menos del 20% del personal operativo total, los cuales se reparten entre las diferentes sedes de la empresa.

**i) Personal muy antiguo**

El personal del área de operaciones tiene más de 200 personas, de los cuales un grupo de más de 40% es personal antiguo que tiene más de 20 años en la empresa, lo cual le ha traído problemas a la empresa como: (1) No estar familiarizado con las últimas tecnologías de los modelos y marcas que se reparan, lo que dificulta el diagnóstico y la reparación de los vehículos modernos, dando como resultado tiempos de reparación más largos y en la incapacidad para abordar problemas técnicos complejos. (2)

Resistencia al cambio para adoptar nuevas prácticas y procedimientos, lo que dificulta la implementación de mejoras en los procesos de trabajo y la adopción de nuevas tecnologías. (3) El personal antiguo ha desarrollado en algunos casos malos hábitos de trabajo y han perdido algunas habilidades debido a la falta de práctica o actualización.

Lo cual ha aumentado el riesgo de cometer errores durante el mantenimiento o la reparación de vehículos, lo que ha ocasionado en algunos casos accidentes o daños adicionales a los automóviles.

**j) Deficiente programa de incentivos.**

En la empresa existe un programa deficiente de incentivos, dado que existe una falta de reconocimiento por el desempeño sobresaliente del personal operativo, lo cual lleva a una disminución de la motivación y del compromiso por parte de los empleados, lo cual afecta negativamente su rendimiento y su actitud hacia el trabajo. Asimismo, tampoco se establecen objetivos claros para el personal operativo, lo cual da como resultando que exista desorientación y carezcan de dirección en cuanto a cómo pueden mejorar y ser recompensados por su desempeño.

Adicionalmente actualmente existe una distribución desigual de incentivos entre los empleados, dado que algunos (la minoría) accede a un bono o premio, lo cual genera resentimiento y algunos conflictos dentro del equipo.

Lo descrito anteriormente lleva a un bajo desempeño laboral por parte del personal operativo, dado que los empleados no se esfuerzan por alcanzar los estándares de calidad y eficiencia requeridos en sus tareas diarias.

**k) Actividades de marketing enfocadas solo en captar clientes nuevos**

Las actividades priorizadas en marketing, y por tanto a las que se destina el mayor presupuesto que se gasta en actividades, va dirigido a captar clientes nuevos, a los cuales se les ofrece los vehículos nuevos y los servicios asociados como seguros y créditos vehiculares. Se sabe que más del 70% del presupuesto de marketing se dirige a activaciones, regalos, promociones entre otros que van dirigidas a captar parte del mercado que esta por comprar un vehículo por primera o segunda vez.

Si bien vender un vehículo nuevo es un punto de partida para generar vínculos con el cliente, también es importante que haya una estrategia para poder retener y fidelizar a los clientes, la cual tiene que involucrar tanto el área de operaciones, de servicio al cliente, marketing entre otros. Cabe precisar que el valor que tiene cada cliente

durante el tiempo es atractivo y permite generar a la empresa ingresos durante varios años a diferencia de la venta que se da solo durante un momento específico.

**l) Deficiente fijación de precios**

Si bien los precios que ofrece DERCO obedecen a una rentabilidad esperada y a un costeo establecido en función a los insumos, muchas veces se presentan por encima del mercado o igual, lo que los hace poco competitivos. Si a eso le sumamos que no tiene un servicio que lo diferencie, quedan en una desventaja que solo se ve cubierta por los “clientes cautivos” que son los que acompañan posterior a la compra del vehículo por uno o dos años (a lo más tres) y que después se retiran por el bajo nivel de satisfacción que tienen.

De la misma manera se sabe que existen costo de insumos muy altos, así como algunos sobre costos operativos que encarecen los diferentes servicios que se brindan.

**m) Diversas marcas en el mercado**

Como ya se ha indicado anteriormente el mercado tiene un conjunto de marcas bien posicionadas (Divemotor, Mitsui, Gildemesiter, Incamotors entre otras), que le dan al cliente la posibilidad de elegir y exigir un mejor servicio por el pago que realiza, por lo cual un servicio deficiente y la posibilidad de compararlo hace que no tenga un alto nivel de satisfacción y evalué la posibilidad de irse, y en muchos casos lo haga.

**n) Gran cantidad de talleres multimarca e informales**

La presencia de una gran cantidad de talleres multimarca e informales plantea una serie de desafíos y amenazas para DERCO, tanto en términos de impacto en los clientes como en el propio negocio de la empresa.

Dichos impactos tienen que ver con *(1) Competencia en precios*, uno de los principales retos que enfrenta DERCO es la competencia en precios por parte de los talleres informales. Estos talleres a menudo pueden ofrecer servicios a precios más

bajos debido a su estructura de costos reducida y su capacidad para operar fuera del ámbito regulatorio formal. (2) *Impacto en los clientes*, dado que algunos ya han optado por los talleres informales debido a los precios más bajos, lo que ha llevado a una disminución de la lealtad hacia DERCO y una pérdida de ingresos para la empresa. (3) *Impacto en la empresa*, la competencia en precios ha reducido los márgenes de ganancia de DERCO y ha afectado su rentabilidad. La empresa ha enfrentado presiones para reducir sus precios, lo que ha afectado su capacidad para mantener altos estándares de calidad y servicio.

**o) Incremento constante de precios de insumos**

El incremento constante de insumos ha tenido un impacto en DERCO, en diferentes niveles como los costos operativos, dado que el incremento del costo de energía, los insumos y los repuestos de automóviles, afectan la rentabilidad de la empresa y requieren ajustes en los precios de venta para mantener márgenes aceptables.

Asimismo, al incrementarse los costos de los repuestos y materiales de automóviles, los costos de los programas de mantenimiento, las garantías y los servicios posventa, se incrementan.

**p) Decisiones centralistas y lentas**

La adopción de decisiones centralistas y lentas por parte de la plana gerencial de DERCO, ha traído tener varias implicancias significativas, como la siguientes:

- (1) *Falta de adaptación al mercado*: Las decisiones centralistas y lentas han dificultado la capacidad de DERCO para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado automotriz peruano. Esto incluye cambios en la demanda de los consumidores, tendencias del mercado, así como regulaciones y políticas de Estado relacionados con la industria o sector automotriz.

- (2) Pérdida de competitividad: la falta de rapidez en la toma de decisiones ha resultado una pérdida de competitividad para DERCO. Los competidores más ágiles, como las marcas chinas, han sabido aprovechar de las oportunidades más rápidamente, ofrecer nuevos servicios o productos antes, o adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de los clientes.
- (3) Desmotivación y estancamiento del personal: Las decisiones centralistas y lentas han hecho que el personal de DERCO se sienta marginados o que sus opiniones no se consideran en el proceso de toma de decisiones. Esto ha llevado a una falta de compromiso, creatividad y rendimiento, lo que ha estancado el crecimiento y la innovación dentro de la empresa.
- Finalmente, la lentitud en la toma de decisiones ha llevado a DERCO a perder oportunidades importantes de crecimiento, expansión y oportunidades de inversión, asociaciones estratégicas, lanzamiento de nuevos productos o servicios, entre otros, que podrían haber sido beneficios para la empresa en el largo plazo.

**q) Clima laboral deficiente y bajo nivel de motivación**

El Clima laboral deficiente y bajo nivel de motivación en DERCO, ha traído una serie de implicaciones importantes como son las siguientes:

- (1) Falta de identidad y valores compartidos: los trabajadores tienen una falta de identidad y valores compartidos lo cual dificulta la cohesión del equipo, la alineación con los objetivos estratégicos y la promoción de una visión unificada de la empresa.
- (2) Desconexión entre la dirección y los empleados: la actual cultura organizacional débil da como resultado una desconexión entre la alta dirección y los empleados de nivel inferior, lo cual trae como resultado que los empleados se sientan

desmotivados, desvinculados y poco comprometidos con los objetivos y valores de la empresa.

- (3) Baja moral y falta de compromiso: los trabajadores tienen una baja moral y una falta de compromiso con el trabajo y los objetivos de la empresa. Lo cual afecta negativamente el rendimiento laboral, la productividad y la calidad del servicio al cliente.
- (4) Dificultad para retener talento: existen serios problemas para la retención de talento en DERCO. Los empleados talentosos optan por dejar la empresa en busca de un entorno de trabajo más positivo, inclusivo y estimulante.
- (5) Conflictos internos y falta de colaboración: existen conflictos internos entre los empleados que dificultan la colaboración y el trabajo en equipo, lo cual afecta la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es fundamental para DERCO desarrollar e impulsar una cultura organizacional sólida, positiva y orientada hacia el logro de sus objetivos estratégicos y la satisfacción de sus empleados y clientes.

**r) Deficiente gestión administrativa**

Existe diferentes errores que se cometen en la gestión administrativa de DERCO, tanto en la planificación, la organización como en el control que realizan a sus actividades cotidianas, las cuales afectan al proceso de atención en los talleres de servicio de Derco y a la empresa de la siguiente manera:

- i. Prolongados tiempos de espera para atención.
- ii. Deficiente gestión de inventarios y suministros.
- iii. Capacitación insuficiente del personal.
- iv. Problemas en la comunicación interna

- v. Falta de motivación y compromiso
- vi. Sistemas informáticos deficientes
- vii. Campañas de marketing ineficientes, entre otros.



Figura 16

Diagrama de Ishikawa – DERCO



Nota: Información analizada y planteada por Equipo de trabajo

### 3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Según Lagreze (2023), el análisis de causa raíz se utiliza para descubrir las razones subyacentes de un evento o tendencia. Al profundizar más allá de la causa y el efecto superficial, puede revelar en qué momento los procesos o sistemas fallaron u originaron un problema.

Esta matriz facilita la evaluación de las causas en función de su importancia, considerando los siguientes criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

#### 3.2.1 Factibilidad

El criterio de factibilidad evalúa la capacidad de DERCO para abordar la causa del problema utilizando los recursos disponibles. Esto permite determinar si la organización puede controlar esa causa en un plazo breve. En este análisis, se asigna un valor de 1 a 10 a la factibilidad, donde 1 indica la menor dificultad para resolver la causa y 10 señala la mayor dificultad.

#### 3.2.2 Beneficio

El criterio de beneficio ayuda a identificar cuál de las causas señaladas podría ofrecer el mayor provecho a la organización para alcanzar sus objetivos. Por esta razón, se asigna un valor del 1 al 10, donde 1 indica la causa que proporcionaría el menor beneficio y 10 representa la causa que ofrecería el mayor beneficio a DERCO.

**Tabla 9***Matriz Priorización Causa-Raíz*

Ítem	Orden	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
1	Operaciones	Deficiente proceso de gestión de citas	7	9	16
2	Operaciones	Deficiente proceso de recepción de clientes	7	8	15
3	Operaciones	Deficiente proceso de abastecimiento de suministros	7	8	15
4	RRHH Operativo	Bajo nivel de capacitación del personal operativo	7	9	16
5	RRHH Operativo	Personal muy antiguo	7	6	13
6	RRHH Operativo	Deficiente programa de incentivos	7	6	13
7	Marketing	Deficiente gestión de la marca	8	7	15
8	Marketing	Actividades enfocadas solo en captar clientes nuevos	7	8	15
9	Marketing	Deficiente fijación de precios	6	7	13
10	Sector	Diversas marcas en el mercado	5	7	12
11	Sector	Gran cantidad de talleres multimarca e informales	5	7	12
12	Sector	Incremento de precios de insumos	4	6	10
13	Administración	Decisiones centralistas y lentas	6	7	13
14	Administración	Clima laboral deficiente y bajo nivel de motivación	6	8	14
15	Administración	Deficiente gestión administrativa	6	7	13
16	Finanzas	Bajo nivel de liquidez	7	6	13
17	Finanzas	Deficiente capacidad de endeudamiento	7	6	13
18	Finanzas	Créditos de alto costo	7	6	13

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

### 3.23 Resultado

Considerando los criterios de factibilidad y beneficio contemplado en la tabla anterior, se obtiene como resultados las principales causas al problema identificado “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO”, las cuales son agrupadas según tipo de actividad. Partiendo por las de “Operaciones”, donde el “Deficiente proceso de gestión de citas” tiene una calificación total de 16, el “Deficiente proceso de recepción de clientes” de 15 y “Deficiente proceso de abastecimiento de suministros” de 15. Seguido de las causas de

los “RRHH Operativo”, en las que se obtiene un puntaje de 16 al “Bajo nivel de capacitación del personal operativo”, así también las causas de “Marketing” cuya “Deficiente gestión de marca” tiene un puntaje de 15, al igual que “Actividades enfocadas en captar clientes nuevos” que tiene un total de 15 puntos. Finalmente, a nivel de causas de “Administración” se considera el “bajo nivel de cultura organizacional” de DERCO, con un puntaje de 15.



## Capítulo IV: Alternativas de Solución

### 4.1 Alternativas de Solución identificadas

Posterior a la determinación de las causas del problema identificado en DERCO S.A. como “*Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO*”, se procedió a discutir las posibles soluciones para cada una de ellas, en conjunto con representantes de las principales jefaturas. Dichas soluciones implican la elaboración e implementación de diferentes planes de mejora. A continuación, en la siguiente tabla se presenta la relación de las causas y las alternativas de solución que el equipo de trabajo proponente implementará.

**Tabla 10**

*Causas del problema y Alternativas de solución*

Nro.	Criterio	Causas	Solución planteada
1.-	Operaciones	Deficiente proceso de gestión de citas	Plan de mejora de procesos de atención en los talleres de servicio.
2.-	Operaciones	Deficiente proceso de recepción de clientes en talleres	
3.-	Operaciones	Deficiente proceso de abastecimiento de suministros.	
4.-	RRHH Operativo	Bajo nivel de capacitación del personal operativo	Plan de capacitación del personal operativo.
5.-	Marketing	Actividades enfocadas solo en captar clientes nuevos	Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos
6.-	Administración	Clima laboral deficiente y bajo nivel de motivación	Plan de mejora del clima laboral

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

#### 4.1.1 Plan de mejora de procesos de atención en los talleres de servicio

Considerando que el proceso de atención en los talleres de servicio involucra a más de un proceso como son: (1) La gestión de citas, (2) la recepción de los vehículos (3) el mantenimiento (4) el abastecimiento (5) la prueba de ruta, así como pasos adicionales como el lavado y secado, la atención en Caja y facturación, finalmente la entrega del vehículo, los cuales demoran en total de 5 a 7 horas, dependiendo si es un mantenimiento menor o mayor,

los cuales contienen diferentes servicios. Se va a realizar las siguientes actividades de cara a poder mejorar los procesos más importantes.

(1) Identificación del proceso, se va a identificar el paso a paso de cada proceso tomando tiempos e identificando aspectos por mejorar.

(2) Se planteará una propuesta de procesos nuevos buscando disminuir los tiempos existentes y ahorrar horas - hombre

(3) Se va a desarrollar un cronograma y una propuesta de implementación involucrando a las diferentes áreas involucradas

(4) Se va a determinar los costos de cada uno de los cambios propuestos, armando un presupuesto de inversión, y un cálculo de beneficios y gastos operativos en una evaluación económica a cinco años.

Los tres principales procesos a mejorar son:

**Proceso de planificación de agendamiento de citas**, que debe contemplar:

**a) Análisis de la Capacidad de los Talleres DERCO (de forma individual)**

Se va a determinar la capacidad del taller en términos de número de técnicos disponibles, cantidad de estaciones de trabajo y horas operativas diarias. Asimismo, se va a revisar los tipos de servicios más solicitados (mantenimiento preventivo, reparaciones, etc.) y el tiempo promedio requerido para cada uno.

**b) Determinación de la Demanda**

Se va a analizar datos históricos de citas para identificar patrones de alta demanda, días pico y períodos de baja actividad, con lo cual se va a proyectar la demanda futura, considerando tiempos de holgura. Cabe precisar que los servicios de este tipo se dan en su mayoría a partir del día jueves y tiene picos entre viernes y domingo, que es cuando los propietarios tienen mayor tiempo disponible.

**c) Configuración del Sistema de Agendamiento**

Se va a implementar un sistema informático de gestión de citas que permita una fácil configuración de horarios, disponibilidad y asignación de recursos.

**d) Asignación de Recursos**

Distribución de técnicos: Asignar técnicos específicos a ciertos tipos de servicios en función de su especialización y experiencia. Además se va a asegurar que las estaciones de trabajo y las herramientas estén disponibles según las necesidades del tipo de servicio requerido.

**e) Implementación del Proceso de Citas**

Publicar un calendario en línea donde los clientes puedan seleccionar fechas y horas disponibles. Teniendo que configurar el sistema para enviar confirmaciones automáticas por correo electrónico, SMS y WhatsApp una vez que se haya agendado una cita.

Finalmente, enviar recordatorios a los clientes 24-48 horas antes de la cita para reducir el riesgo de cancelaciones o no asistencia.

**f) Monitorización y ajuste en Tiempo Real**

Revisar diariamente la programación de citas para hacer ajustes en caso de cambios de última hora, como cancelaciones o adiciones, así como incremento de tiempo requeridos por ajustes en la asignación de técnicos y recursos en función de las demandas reales y situaciones imprevistas.

**g) Evaluación y Mejora Continua**

Evaluar la puntualidad y eficiencia del proceso de citas mediante encuestas de satisfacción a clientes y análisis de datos, Asimismo implementar mejoras basadas en la retroalimentación recibida y el análisis de la eficiencia operativa, la cual debe realizarse de manera regular durante todas las semanas.

**Proceso atención de Asesor de Servicio**

El proceso de atención del Asesor de Servicio en DERCO en un taller concesionario es fundamental para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente y la eficiencia en la gestión de los servicios. Se presenta el perfil del asesor de servicio en el apéndice 3 y a continuación, se describe el proceso detallado:

**a) Recepción y Bienvenida del Cliente**

El asesor de servicio saluda al cliente, se presenta y verifica los datos básicos de la cita previamente agendada. Asimismo, revisa y confirma el tipo de servicio solicitado, así como cualquier información relevante que se haya registrado durante la cita.

**b) Inspección Inicial del Vehículo**

Se va a realizar una inspección visual rápida del vehículo junto con el cliente para identificar posibles daños o condiciones anormales. A continuación, va anotar cualquier observación relevante en la orden de trabajo y solicitar la aprobación del cliente si se requiere atención adicional.

**c) Escucha Activa y Diagnóstico Inicial**

Escuchar al cliente: Permitir que el cliente describa cualquier problema o inquietud con el vehículo, tomando notas detalladas.

Preguntas clave: Hacer preguntas específicas para clarificar la naturaleza del problema o la expectativa del cliente sobre el servicio.

**d) Explicación del Servicio y Presupuesto**

Se va a explicar al cliente los servicios que se realizarán, detallando cada uno y su importancia. También, se va a proveer un presupuesto claro y detallado, incluyendo costos de mano de obra, repuestos e impuestos. Finalmente, se va solicitar y documentar la aprobación del cliente para proceder con el trabajo,

incluyendo cualquier autorización para cambios en el servicio si se detectan problemas adicionales.

**e) Coordinación Interna y Asignación de Técnicos**

Se debe generar una orden de trabajo detallada con toda la información recopilada, incluyendo observaciones y autorizaciones. Coordinar con el jefe de taller o el sistema de gestión para asignar el trabajo a un técnico adecuado en función de la especialización y la disponibilidad.

**f) Seguimiento y Comunicación**

Actualización del cliente: Mantener informado al cliente sobre el progreso del servicio, especialmente si surgen problemas adicionales o se requiere tiempo adicional. Solicitud de autorización adicional: Si se detectan problemas no previstos durante el servicio, contactar al cliente para explicar la situación, ofrecer soluciones y obtener su autorización para proceder.

**g) Entrega del Vehículo**

Revisión post-servicio: Antes de entregar el vehículo, el asesor de servicio revisa que todos los trabajos solicitados se hayan completado satisfactoriamente.

Explicación del trabajo realizado: Al entregar el vehículo, el asesor explica al cliente los trabajos realizados, mostrando las piezas reemplazadas si es posible, y proporcionando recomendaciones para futuros mantenimientos.

Cierre administrativo: Procesar el pago y entregar la factura detallada al cliente, asegurándose de que todo esté claro y conforme a lo acordado.

**h) Retroalimentación y Seguimiento Posterior**

Solicitar retroalimentación: Preguntar al cliente sobre su experiencia y, si es posible, invitarlo a completar una encuesta de satisfacción.

Programación de citas futuras: Ofrecer al cliente la posibilidad de agendar una próxima cita para el mantenimiento regular o servicios recomendados.

Agradecimiento: Agradecer al cliente por su preferencia y asegurarse de que se retira con una experiencia positiva.

Además, se va a contemplar.

### ***Plan de renovación y mantenimiento de equipos y herramientas***

El plan de renovación y mantenimiento de equipos y herramientas para DERCO va a permitir garantizar la eficiencia operativa, la seguridad, y la satisfacción del cliente. Se va a considerar lo siguiente:

- a) *Inventario y Evaluación Inicial*, se va a realizar un inventario detallado de todos los equipos y herramientas existentes, incluyendo maquinaria de diagnóstico, herramientas manuales y eléctricas, equipos de elevación, compresores, entre otros. De la misma manera se va inspeccionar el estado actual de cada equipo y herramienta, evaluando su rendimiento, seguridad, y frecuencia de uso. Esto permite identificar qué elementos necesitan reemplazo, reparación o mantenimiento preventivo.
- b) *Programación de Mantenimiento Preventivo*, se va establecer un calendario regular de mantenimiento preventivo basado en las recomendaciones del fabricante y el uso real de los equipos. De la misma manera se va a desarrollar procedimientos estandarizados para el mantenimiento de cada tipo de equipo, asegurando que todos los técnicos sigan las mismas directrices y se pueda garantizar el buen funcionamiento de cada uno de ellos.
- c) *Renovación de Equipos*, se va a desarrollar un plan a largo plazo, para la sustitución de equipos obsoletos o que ya no cumplan con los estándares de eficiencia y seguridad, el cual va a considerar el costo de adquisición y el tiempo de vida útil de los nuevos equipos. Dicha renovación va a contemplar las innovaciones en herramientas y equipos

automotrices, para que puedan mejorar la eficiencia, precisión y seguridad en las operaciones de los talleres DERCO.

- d) *Capacitación Continua*, se va a considerar entrenamiento regular a los técnicos sobre el uso adecuado y el mantenimiento de las herramientas y equipos. Esto incluye formación en nuevas tecnologías y procedimientos actualizados. De la misma manera se va generar y actualizar los manuales y guías para todos los empleados, asegurando que la información esté siempre accesible.
- e) *Registro y Monitoreo*, se a considerar un sistema para registrar y monitorear todas las actividades de mantenimiento, reparaciones y reemplazos. Esto ayuda a asegurar la trazabilidad y eficiencia en la gestión del taller.
- f) *Presupuestos y Costeo*, se va a calcular y determinar un presupuesto anual específico para la renovación y el mantenimiento de equipos, asegurando que haya fondos suficientes para cubrir las necesidades planificadas y emergentes. De la misma manera se va a realizar una evaluación financiera para contrastar costos y beneficios, de tal manera que se justifique las asignaciones de dinero.

Se espera lograr los siguientes beneficios:

- a. Aumento de la Productividad
- b. Reduce el riesgo de accidentes y fallos mecánicos
- c. Incremento de la satisfacción del Cliente:
- d. Reducción de costos a Largo Plazo

#### **4.1.2 Plan de capacitación del personal operativo DERCO**

El plan de capacitación del personal operativo para DERCO, contempla los siguientes pasos y etapas:

- a) *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*, se llevará a cabo un análisis de competencias para determinar las habilidades y conocimientos actuales del personal

operativo y compararlos con los requeridos para sus roles. Dicha evaluación se va a realizar con la recopilación de información directamente de los empleados y supervisores mediante encuestas y entrevistas para identificar áreas específicas donde se necesita capacitación.

b) *Definición de Objetivos de Capacitación*, con la información obtenida se va a plantear objetivos relacionados incremento de la eficiencia y la efectividad (1) del personal operativo (asesores de servicio y mecánico) en sus funciones diarias. Asimismo, se va a asegurar que el personal tenga conocimientos técnicos actualizados sobre los vehículos, herramientas y tecnologías que manejan (2). De la misma manera capacitar al personal en temas de atención al cliente para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes (3), y finalmente garantizar que todos los empleados operativos sigan los estándares de seguridad y calidad en todas sus actividades (4).

c) *Diseño del Programa de Capacitación*, en el programa de capacitación DERCO, se va a contemplar la siguiente temática:

**Capacitación Técnica:** Cursos sobre técnicas avanzadas de mantenimiento y reparación de vehículos, diagnóstico de fallos y uso de herramientas especializadas.

**Nuevas Tecnologías:** Capacitación sobre las últimas tecnologías automotrices y actualizaciones de los modelos de vehículos vendidos por DERCO.

**Atención al Cliente:** Talleres sobre comunicación efectiva, manejo de quejas y resolución de conflictos.

**Procedimientos de Seguridad:** Cursos sobre prácticas de seguridad en el taller y la concesionaria, manejo seguro de herramientas y equipos, y procedimientos de emergencia.

**Control de Calidad:** Capacitación en técnicas de control de calidad y estándares de inspección de vehículos.

**Mejora Continua:** Formación en metodologías de mejora continua como Lean y Six Sigma.

d) *Metodología de Capacitación*, se va a desarrollar a través de las siguientes formas:

**Capacitación Presencial:** Clases y talleres en el lugar de trabajo, dirigidos por expertos internos o consultores externos en tema de los procesos de Atención y cuidado del cliente.

**E-learning y Webinars:** Uso de plataformas de e-learning para cursos online y webinars que permiten la capacitación flexible y accesible.

**Sesiones Prácticas:** Entrenamiento práctico en el taller, donde los empleados puedan aplicar lo aprendido bajo la supervisión de un mentor.

e) *Implementación del Programa de Capacitación*, contempla lo siguiente:

**Calendario de Capacitación:** Establecer un calendario detallado de sesiones de capacitación, asegurando que todas las áreas operativas sean cubiertas sin interrumpir las operaciones diarias.

**Asignación de Recursos:** Asignar los recursos necesarios, incluyendo presupuestos, instructores, materiales de capacitación y equipos.

f) *Evaluación y Seguimiento*

**Evaluaciones de Conocimiento:** Se va a realizar evaluaciones pre y post capacitación para medir el aumento de conocimientos y habilidades.

**Feedback Continuo:** Recoger feedback de los participantes y los supervisores sobre la efectividad de los programas de capacitación.

**Monitoreo del Desempeño:** Se va a supervisar el desempeño operativo post capacitación para identificar mejoras y áreas que requieran capacitación adicional.

**Ajustes y Actualizaciones:** Realizar ajustes periódicos en el programa de capacitación basado en los resultados de las evaluaciones y el feedback recibido.

g) *Reconocimiento y Recompensas*

***Certificación de Competencias:*** Otorgar certificados a los empleados que completen con éxito los cursos de capacitación.

***Programas de Incentivos:*** Implementar programas de incentivos para motivar la participación en la capacitación y la aplicación de nuevas habilidades en el trabajo.

Los beneficios esperados son los siguientes:

- i. Mejora en la productividad medido en servicios realizados
- ii. Mayor satisfacción del cliente medido por el nivel de satisfacción respecto al servicio de mantenimiento recibido
- iii. Reducción de errores y re trabajos, medido en el número de re trabajados por mes
- iv. Cumplimiento de normativas
- v. Desarrollo del talento Interno.

#### **4.1.3 Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos**

Propuesta de Plan de Marketing para la Retención de Clientes Actuales y Antiguos para DERCO

- a) *Análisis de la Base de Clientes*, se va analizar y segmentar la base de datos de clientes actuales y antiguos según criterios como la frecuencia de compra, el tipo de vehículo adquirido, el valor de las compras y la interacción con la marca (recompra, recomendaciones y otros). Asimismo, se va a realizar encuestas para obtener feedback sobre la experiencia del cliente y detectar áreas de mejora.
- b) *Programas de Fidelización*, se va a desarrollar un programa de recompensas donde los clientes acumulen puntos por cada compra o servicio que puedan canjear por descuentos, servicios gratuitos o productos exclusivos. De la misma manera se va organizar eventos especiales para clientes leales, como presentaciones exclusivas de nuevos modelos, eventos de networking y talleres de mantenimiento.

- c) *Comunicación Personalizada*, para absolver dudas y brindar información, se va a utilizar correo electrónico y WhatsApp, para enviar ofertas personalizadas, recordatorios de servicios, felicitaciones de cumpleaños y promociones especiales.
- d) *Optimización de Servicios Postventa*, se va ofrecer un servicio postventa excepcional con seguimiento después de cada venta o servicio, asegurando que los clientes estén satisfechos y atendiendo rápidamente cualquier problema. Asimismo, se va ofrecer mantenimiento preventivo, según una estimación del kilometraje recorrido y el tiempo transcurrido, con recordatorios automáticos para para incentivar a los clientes a mantener sus vehículos en buen estado.
- e) *Experiencia del Cliente Mejorada*, se va asegurar que todo el personal esté capacitado en atención al cliente, proporcionando un servicio amable y profesional en todo momento.

Se va actualizar y mejorar el sistema CRM que tienen, para gestionar todas las interacciones con los clientes, asegurando un seguimiento personalizado y eficiente a las necesidades de los clientes DERCO

- f) *Interacción y Compromiso en Redes Sociales*, se va a mantener una presencia activa en redes sociales, atendiendo en tiempo real los comentarios de los clientes, y creando contenido relevante y atractivo.
- g) *Medición y Evaluación Continua*, se va establecer KPIs específicos para medir la efectividad de las estrategias implementadas, la retención de clientes (tasa de retorno anual), la frecuencia de compra y el nivel de satisfacción del cliente.

Los beneficios que se esperan obtener son:

- i. Aumento de la Lealtad: Clientes más satisfechos y leales que recurren a DERCO para sus necesidades automotrices.
- ii. Mejora de la Satisfacción del Cliente: Experiencia del cliente mejorado gracias a un servicio más personalizado y proactivo.

- iii. Incremento de las Ventas: Mayor frecuencia de compra y un aumento en las ventas de servicios y productos adicionales.
- iv. Refuerzo de la Imagen de Marca: Una percepción positiva de la marca DERCO, reforzada por el compromiso con la calidad y la responsabilidad social.

#### **4.1.4 Plan de mejora del clima laboral**

El Plan para la mejora del clima laboral en DERCO, contempla las siguientes etapas:

- a) *Diagnóstico Inicial del Clima Laboral*, realizar encuestas de satisfacción laboral para obtener feedback directo de los empleados sobre su percepción del ambiente de trabajo, identificando áreas de mejora. Asimismo, se va a realizar a cabo entrevistas individuales y grupales con colaboradores de diferentes áreas y jerarquías para obtener una visión más profunda de sus vivencias cotidianas, así como tomar sus sugerencias.
- b) *Comunicación abierta y Transparente*, se van a organizar reuniones regulares entre la dirección y los empleados para discutir el estado de la empresa, compartir novedades y recoger feedback. Asimismo, se va implementar canales de comunicación internos eficaces, como boletines, buzones y un número de WhatsApp, para mantener a los empleados informados y facilitar la comunicación bidireccional.
- c) *Desarrollo Profesional y Capacitación*, se va desarrollar un programa de capacitación continua que permitan a los empleados desarrollar sus habilidades.
- d) *Reconocimiento al desempeño*, se va implementar un sistema de reconocimiento mensual que conmemora resultados y logros de los colaboradores, a nivel individual y en equipo.
- e) *Bienestar y Salud en el Trabajo*, se va implementar programas de bienestar que incluyan actividades físicas, talleres de manejo del estrés y apoyo psicológico. También se va asegurar que el entorno físico de trabajo sea seguro, cómodo y propicio para la productividad, con áreas de descanso adecuadas y políticas de ergonomía.

f) *Evaluación y Feedback Continuo*, se va a realizar evaluaciones de desempeño regulares que incluyan feedback constructivo y planes de desarrollo personalizados. Asimismo, Implementar encuestas de clima laboral periódicas para monitorear el progreso y hacer ajustes en las estrategias según sea necesario.

### **Beneficios Esperados**

Los beneficios esperados de la implementación del plan de mejora del clima laboral de DERCO son:

- **Mejora en la Productividad:** Un ambiente laboral positivo puede incrementar la productividad y eficiencia del equipo.
- **Reducción de la Rotación de Personal:** Se espera que los empleados valiosos se sientan valorados y apoyados para permanecer en la empresa, reduciendo los costos de rotación y de curva de aprendizaje.
- **Atracción de Talento:** Un mejor clima laboral ayuda a atraer talento calificado y comprometido.
- **Mejora de la Cultura Organizacional:** Una cultura organizacional positiva refuerza los valores de la empresa y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.

Implementar el plan descrito va a mejorar el clima laboral en DERCO, y no solo beneficiará a los empleados al proporcionarles un entorno de trabajo más saludable y motivador, sino que también impulsará el éxito a largo plazo al mejorar la eficiencia, la retención y la satisfacción general del equipo.

### **4.2 Evaluación de las Alternativas de solución**

Haciendo análisis de las diferentes situaciones que enfrenta la empresa, se logró comprender la esencia del problema clave previamente determinado, el cual es el “*Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO*”. con el objetivo de encontrar las mejores alternativas de solución. Tras analizar las causas raíz del problema central, se

identificaron cinco posibles soluciones que permitirán mejorar dicha situación. Siendo las siguientes: (a) Diseño de plan de mejora de procesos de atención en los talleres de atención (b) Plan de capacitación del personal operativo. (c) Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos (d) Plan de mejora del clima laboral. Para encontrar la solución más adecuada para la empresa, fue necesario evaluar en conjunto con los representantes de DERCO las alternativas, teniendo en cuenta los criterios que se detallan a continuación.

#### 4.2.1 Tiempo

Mediante el criterio de tiempo, se evaluó la duración requerida para implementar la alternativa de solución propuesta, considerando períodos de corto, mediano y largo plazo. En este criterio, una calificación más alta indica que el tiempo necesario para aplicar la alternativa y obtener resultados en la empresa es menor, mientras que una calificación más baja sugiere un mayor tiempo para obtener resultados.

**Tabla 11**

*Calificación de Tiempo*

Calificación	Descripción
1	Muy Largo plazo (más de 1 año)
2	Largo Plazo (8 a 12 meses)
3	Mediano plazo (4 a menos de 8 meses)
4	Corto plazo (de 1 a 4 meses)
5	Muy corto plazo (1 mes o menos)

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

#### 4.2.2 Impacto directo

Por medio del criterio se va evaluar si las alternativas de solución propuestas mejorarían de manera directa el “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio

DERCO". Por lo tanto, se determinará que, a mayor calificación, mayor sería el impacto que tendrá la alternativa de solución sobre el problema principal.

**Tabla 12**

*Calificación de Impacto*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
1	Impacto indirecto menor sobre el problema
2	Impacto Indirecto mayor sobre el problema
3	Impacto medio sobre el problema
4	Impacto Directo menor sobre el problema
5	Impacto Directo mayor sobre el problema

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

#### **4.2.3 Valor agregado**

A través de este criterio se evaluará los elementos adicionales de la alternativa que permitan marcar la diferencia, aparte de la mejora al problema principal identificado, por lo que, a mayor calificación, mayor valor agregado aporta la alternativa.

**Tabla 13**

*Calificación de Valor Agregado*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
1	Valor agregado muy bajo
2	Valor agregado bajo
3	Valor agregado medio
4	Valor agregado alto
5	Valor agregado mu alto

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

#### **4.2.4 Costo de implementación**

El presente criterio avalúa el costo de implementación de la alternativa de solución por tanto a mayor costo, menor calificación, como se puede ver en la tabla siguiente:

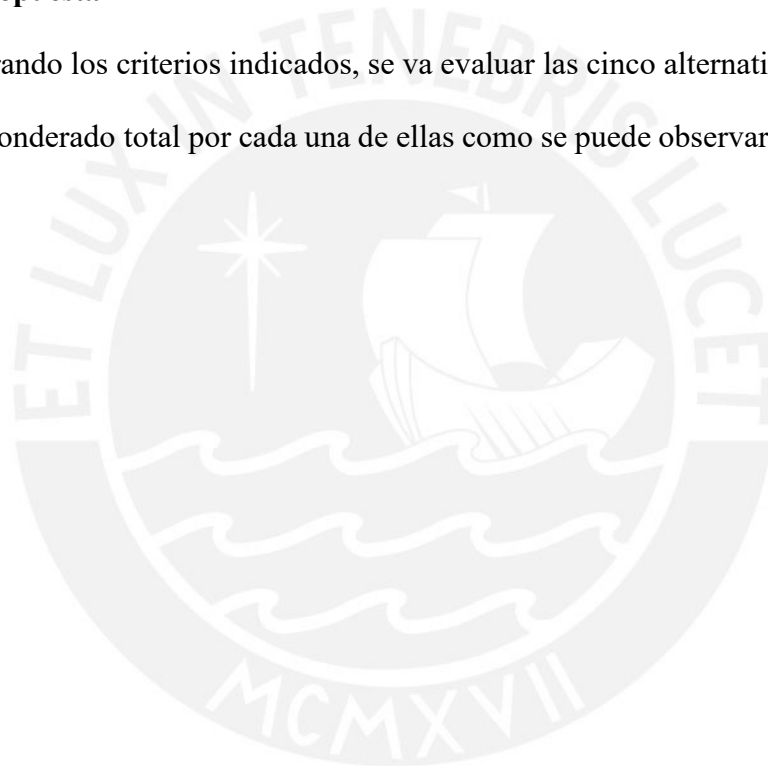
**Tabla 14***Calificación de Impacto*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
1	Costo de implementación muy alto
2	Costo de implementación alto
3	Costo de implementación medio
4	Costo de implementación bajo
5	Costo de implementación muy bajo

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto).

**4.3 Solución Propuesta**

Considerando los criterios indicados, se va evaluar las cinco alternativas planteadas, obteniendo un ponderado total por cada una de ellas como se puede observar a continuación.



**Tabla 15***Evaluación de Alternativas*

			<b>Alternativa 1</b>		<b>Alternativa 2</b>		<b>Alternativa 3</b>		<b>Alternativa 4</b>	
<b>Ponderación</b>			<b>Plan de mejora del proceso de atención en los talleres de servicios</b>		<b>Plan de capacitación del personal operativo</b>		<b>Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos</b>		<b>Plan de mejora del clima laboral</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Criterios</b>	<b>%</b>	Calif.	Ponderación	Calif.	Ponderación	Calif.	Ponderación	Calif.	Ponderación
1	Tiempo	25%	4	1.00	4	1.00	4	1.00	3	0.75
2	Impacto Directo	30%	5	1.50	3	0.90	3	0.90	3	0.9
3	Valor agregado	15%	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45
4	Costo de implementación	30%	2	0.60	3	0.90	2	0.60	2	0.60
<b>Total</b>		100%	3.70		3.10		3.10		2.70	

*Nota:* Elaboración propia (equipo de proyecto)

**Conclusión.** Se puede concluir que las alternativas de solución más convenientes para lograr revertir el problema principal son (1) Plan de mejora del proceso de atención en los talleres de servicios con una calificación de 3.7, (2) el plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos con 3.10 y (3) el plan de capacitación para el personal operativo con 3.1, por lo que se va a realizar una propuesta combinada que involucre a las 3 alternativas.

## **Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito**

### **5.1 Definiciones Claves**

#### **Balanced Scorecard**

Según Kaplan & Norton (1996), el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que proporciona a las organizaciones los instrumentos necesarios para convertir la visión y la estrategia en acción. El sistema se compone de objetivos, medidas, metas e iniciativas organizadas en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento

#### **Satisfacción del cliente**

Según Hammond (2023), la satisfacción del cliente mide la reacción de los consumidores hacia un servicio o producto de una marca en particular. Las calificaciones obtenidas son útiles para mejorar el servicio ofrecido y para entender con precisión las necesidades de los clientes.

#### **Servicio Postventa**

Según Ortega (2024), el servicio postventa implica el seguimiento de los productos y servicios una vez que el cliente los ha adquirido. Cuando es necesario, asegura el mantenimiento, la reparación o el reemplazo de un producto vendido por la empresa.

#### **Estrategia de promoción de marca**

La estrategia de promoción es el plan diseñado para crear o incrementar la demanda de un producto. Establece las tácticas a emplear para generar conciencia sobre el producto y motivar a los consumidores a adquirirlo (MacNeil, 2024).

#### **Plan de marketing**

Un plan de marketing es un documento que detalla las estrategias y tácticas que una empresa empleará para lograr sus objetivos de marketing. Entre sus componentes principales se incluyen el análisis del mercado, la identificación del público objetivo, la definición de

metas, el establecimiento del precio del producto, la elección de canales de distribución, la selección de medios de comunicación, las estrategias de promoción y el presupuesto para las actividades (Pursell, 2024).

### **Plan de capacitación**

Un plan de capacitación es un documento oficial que describe los aspectos clave de un programa de formación. Sirve como una guía, ya sea en formato impreso o digital, que proporciona instrucciones y directrices para desarrollar un entrenamiento corporativo y alcanzar los resultados esperados (Nuñez, 2023).

### **Personal operativo**

El personal operativo se encarga principalmente del almacenamiento, la producción y la distribución del producto. Por otro lado, el personal administrativo se ocupa de coordinar, gestionar y organizar los recursos de la empresa, es decir, se encarga de la administración (Trevi, 2021).

### **Diagrama DAP**

El Diagrama de Actividades del Proceso (DAP) es una representación gráfica que simboliza el trabajo realizado o previsto en un producto a medida que avanza a través de diversas etapas de un proceso (Conduce tu Empresa, 2021).

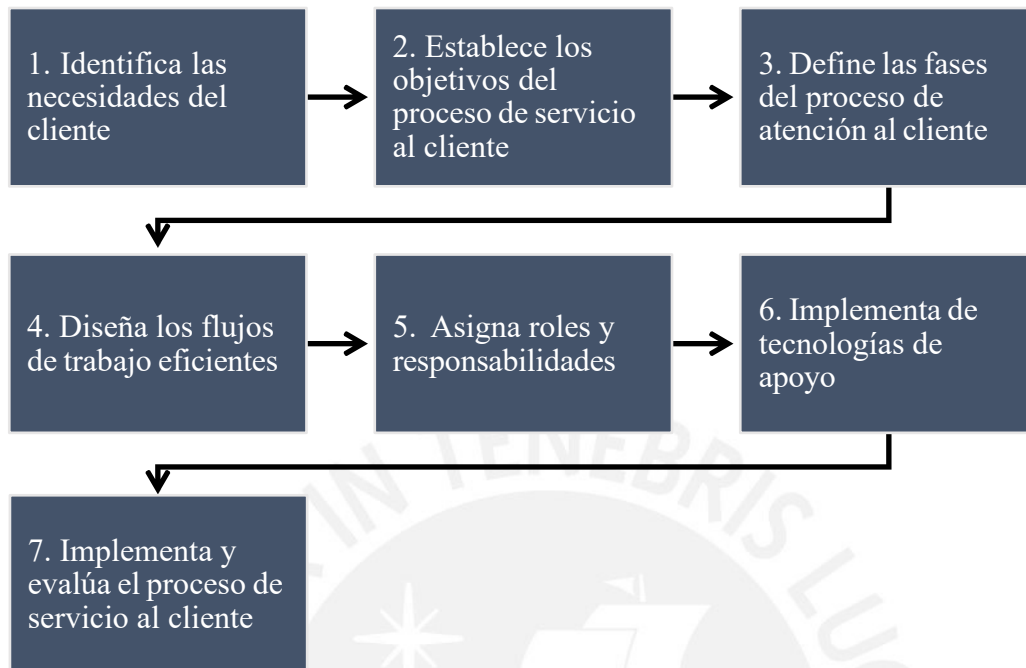
### **Procesos de servicio**

El proceso de atención al cliente abarca todas las interacciones entre una empresa y sus clientes, desde la primera consulta hasta la resolución de problemas y la atención postventa (Polo, 2024).

Según (Polo, 2024), como ejemplo se puede mostrar los pasos para diseñar un proceso de servicio al cliente

## Figura 17

*Pasos para diseñar un proceso de servicio al cliente (ejemplo de proceso)*



*Nota:* Adaptado de *Proceso de servicio y atención al cliente: qué es y cómo mejorarlo* (Polo, 2024) <https://www.emprender-facil.com/proceso-de-servicio-y-atencion-al-cliente/>

### Diagrama de Gantt

Giani (2024), el diagrama de Gantt, también conocido como cronograma de Gantt, gráfico de Gantt o tabla de Gantt, es una herramienta gráfica que muestra visualmente la duración de cada tarea o fase de un proyecto, meta o proceso productivo en una empresa o institución.

## 5.2 Balanced Scorecard

A continuación, se presenta Balanced Scorecard de la empresa Derco

**Tabla 16**

*Balanced Scorecard de la empresa Derco para el desarrollo de las mejoras.*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
<b>Financiera</b>	Mejorar rentabilidad y eficiencia	ROI del Diseño del Plan de	ROI del 20% en primer año de implementación de las iniciativas planteadas
		Mejora de Procesos de atención en los talleres de servicio	
<b>Clientes</b>	Mejorar la retención de clientes actual y antiguo	Incremento en Ingresos por Retención de clientes DERCO	Incremento del 10% en ingresos al primer año
		Índice de Satisfacción Post Venta	80% en próximo año
		Índice de retención de clientes DERCO	Mejora del 10% en próximos dos años
<b>Procesos Internos</b>	Implementar mejoras en procesos post venta y actividades de marca	Tiempo Promedio de Respuesta en Atención Post Venta	Reducción del 20% en seis meses
		Número de Actividades Implementadas para Mejorar la Retención de clientes DERCO	Implementar cinco actividades nuevas
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar competencias del personal operativo	Porcentaje de personal capacitado	80% capacitado en próximo año
		Hora de capacitación anual	30 horas anuales de capacitación.

*Nota:* Elaboración propia

### **5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto**

#### *Mejora de proceso de atención en los talleres de servicio*

Considerando que, el proceso de atención en los talleres de servicio abarca desde la agenda de citas hasta la entrega del vehículo, se tiene que realizar la evaluación de cada uno de ellos para poder implementar mejoras específicas en cada uno de ellas. Revertir los

tiempos de espera, realizar una programación adecuada, definir prioridades de atención, gestionar los reclamos de clientes, entre otros, son algunos de los puntos que se deben de mejorar.

A continuación, se presenta el cronograma de implementación para la mejora de procesos de atención en los talleres de servicio

**Tabla 17**

*Actividades para la mejora de procesos de atención en los talleres de servicio*

Actividades / Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1.- Formación de equipo de trabajo	■					
2.- Evaluación de Procesos Actuales	■					
3.- Identificación de Mejoras	■					
4.- Diseño de Nuevos Procesos		■	■			
5.- Asignación de presupuesto				■		
6.- Designación de nuevos roles				■	■	
7.- Implementación Piloto				■	■	
8.- Evaluación de Resultados					■	
9.- Implementación Final						■
10.- Ajustes y Despliegue Completo						■

*Nota:* Elaboración propia

Se puede observar que el diagnóstico de la situación de los procesos, planteado en la actividad 2 y 3 “Evaluación de procesos actuales” e “Identificación de mejoras”, asimismo la actividad 4 “Diseño de nuevos procesos” es la que más demora dado que se desarrolla en dos meses. Finalmente, las 10 actividades planteadas se van a desarrollar en seis meses.

*Plan de marketing complementario para retener a los clientes actuales y antiguos*

Para mejorar el nivel de retención de clientes actuales y antiguos, se va realizar un estudio de la situación a través de una encuesta (que ya se ha realizado) y entrevistas al cliente, lo cual nos va a permitir concluir sobre cuáles son los factores y razones que puedan

permitir retener al cliente DERCO posteriormente se va a considerar lo que es el diseño y planteamiento de actividades, lo cual se va a hacer con un asesor externo y va a contemplar actividades de redes sociales entre otras actividades. Se presenta plan de actividades en el siguiente diagrama de Gantt:

**Tabla 18**

*Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos*

Actividades / Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1.- Análisis de cliente DERCO								
2.- Resultados y planteamiento de actividades de mejora								
3.- Diseño y planeamiento de Actividades								
4.- Elaboración de presupuesto								
5.- Fijación de canales de difusión y comunicación								
6.- Rediseño de imagen corporativa								
7.- Desarrollo de programa de lealtad DERCO								
8.- Planificación y asignación de responsabilidades, incluyendo nuevas contrataciones de servicios								
9.- Plan de difusión de Redes Sociales								
10.- Monitoreo y Evaluación Continua								

*Nota:* Elaboración propia

Se puede observar que el “Rediseño de la imagen corporativa”, los valores y los aspectos por los que se quiere que se reconozca a la marca se definirán después de un estudio interno y sesiones del comité de trabajo, así como entrevistas con los clientes, de la misma manera el “Desarrollo del programa de Lealtad”. Dichas actividades durarán dos meses cada uno y en conjunto con las mejoras requeridas y la fijación de los canales de difusión y comunicación son las actividades más importantes del plan de marketing complementario para retener clientes actuales y antiguos.

*Plan de capacitación para el personal operativo*

El personal operativo requiere mejorar sus capacidades técnicas de manera constante y es necesario que se maneje un plan de capacitación que se actualice regularmente y que contemple las capacitaciones que las diferentes marcas realizan durante varios meses en el año. Se tiene que precisar que hay capacitaciones para todo el personal operativo y otras que son específicas para mecánicos dependiendo del nivel de experiencia y capacidad técnica.

A continuación, se presenta el de plan de capacitación para el personal operativo.

**Tabla 19**

*Actividades para diseñar el plan de capacitación para el personal operativo*

Actividades / Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1.- Identificación de necesidades de Capacitación de asesores y técnicos					
2.- Definición de objetivos de capacitación de eficiencia y efectividad					
3.- Diseño de programa de capacitación mensual					
4.- Selección para capacitadores para asesores de servicio.					
5.- Coordinación con el área técnica de las marcas para la formación de los técnicos.					
6.- Organizar la logística de las sesiones de capacitación					
7.- Coordinación y ejecución del plan capacitación para asesores y técnicos.					
8.- Evaluación e identificación de mejoras					

*Nota:* Elaboración propia

### **Presupuesto por actividad**

Considerando las actividades indicadas, se ha desarrollado un presupuesto individual por cada uno de ellas, considerando a proveedores que DERCO ya maneja. Se puede observar que el *Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos* va a costar 61,000 soles en su implementación y demoraría 8 meses, seguido de la mejora de los procesos de atención al cliente que costará 71,000 soles y demorara 6 meses en su implementación. Se puede observar ambos presupuestos a continuación.

**Tabla 20***Presupuesto para la mejora de los procesos de atención en los talleres de servicio*

Ítem	Actividad	Sub Total	IGV	TOTAL
1	Consultoría para evaluación y rediseño de procesos	S/ 10,169.49	S/ 1,830.51	S/ 12,000.00
2	Capacitación interna en nuevos procesos	S/ 3,389.83	S/ 610.17	S/ 4,000.00
3	Equipos y herramientas	S/ 42,372.88	S/ 7,627.12	S/ 50,000.00
4	Costos operativos adicionales	S/ 4,237.29	S/ 762.71	S/ 5,000.00
<b>Total Mejora de Procesos de atención en los talleres de servicio</b>		<b>S/ 60,169.49</b>	<b>S/ 10,830.51</b>	<b>S/ 71,000.00</b>

*Nota:* Elaboración propia**Tabla 21***Presupuesto para Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos*

Ítem	Actividad	Sub Total	IGV	TOTAL
1	Diagnóstico de situación y diseño de plan de marketing	S/ 10,169.49	S/ 1,830.51	S/ 12,000.00
2	Campaña de Comunicación	S/ 16,949.15	S/ 3,050.85	S/ 20,000.00
3	Activaciones, concursos y regalos	S/ 21,186.44	S/ 3,813.56	S/ 25,000.00
4	Servicios (Google Adds, diseños, clips de videos y otros)	S/ 12,711.86	S/ 2,288.14	S/ 15,000.00
5	Difusión en redes sociales	S/ 8,474.58	S/ 1,525.42	S/ 10,000.00
<b>Total</b>		<b>S/ 69,491.53</b>	<b>S/ 12,508.47</b>	<b>S/ 82,000.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

Asimismo, se muestra el presupuesto definido para el diseño e implementación del plan de capacitación para el personal operativo. Se debe considerar, que si bien, se plantea se realice en 5 meses, es un costo que se debe mantener año a año dado que las necesidades de capacitación se cubrirán a través de talleres dirigidos a más de 100 mecánicos de diferente nivel, los cuales tanto por renovación de temática, iniciativas de las marcas o rotación de personas se deben de repetir de manera regular, año tras año. Se puede ver el costo de cada partida a continuación:

**Tabla 22***Presupuesto para capacitación del personal operativo*

Ítem	Actividad	Sub Total	IGV	TOTAL
1	Honorarios de los capacitadores	S/ 6,355.93	S/ 1,144.07	S/ 7,500.00
2	Materiales Educativos	S/ 3,813.56	S/ 686.44	S/ 4,500.00
3	Organización de Talleres	S/ 4,237.29	S/ 762.71	S/ 5,000.00
4	Insumos e instrumentos de capacitación	S/ 2,118.64	S/ 381.36	S/ 2,500.00
5	Gastos operativos	S/ 2,118.64	S/ 381.36	S/ 2,500.00
<b>Total Capacitación</b>		<b>S/ 18,644.07</b>	<b>S/ 3,355.93</b>	<b>S/ 22,000.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

Finalmente, se puede observar el presupuesto global de las 3 iniciativas, siendo la “Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos”, con un 49.8% la que mayor presupuesto requiere, seguido de la “Mejora de procesos de atención en los talleres de servicio” con un 34.3%, finalmente el diseño e implementación de la “Capacitación del Personal operativo”, se va a destinar un 15.9% del presupuesto de inversión total.

**Tabla 23***Resumen del Presupuesto consolidado de los 3 procesos de mejora*

Ítem	Categoría	Sub Total	IGV	TOTAL	%
1	Mejora de procesos de atención en los talleres de servicio	S/ 60,169	S/ 10,831	S/ 71,000	40.6%
2	Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos	S/ 69,492	S/ 12,508	S/ 82,000	46.9%
3	Capacitación Personal Operativo	S/ 18,644	S/ 3,356	S/ 22,000	12.6%
<b>Total Presupuesto General</b>		<b>S/ 148,305</b>	<b>S/ 26,695</b>	<b>S/ 175,000</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Elaboración propia

**5.4 Factores Claves de Éxito**

Los factores claves de éxito son los factores (positivos y negativos), que influyen en el éxito de las iniciativas planteadas para DERCO, en el punto anterior. A continuación, se presentan los factores clave que se han identificado, con el análisis realizado a nivel del equipo de trabajo y con información del entorno directo.

### 5.4.1 Habilitadores

Los factores habilitadores son elementos clave que facilitan y potencian la implementación exitosa de una estrategia organizacional. Estos factores, que pueden ser tanto internos como externos, actúan como catalizadores que permiten a una organización alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más eficiente y efectiva.

Para una empresa concesionaria de autos como DERCO, los factores habilitadores clave son aquellos que facilitan el éxito y la competitividad en un mercado dinámico y altamente competitivo. A continuación, se describen algunos de los principales factores habilitadores que son relevantes para DERCO y para la implementación de las iniciativas planteadas.

1. **Liderazgo Visionario:** es necesario un liderazgo fuerte y visionario para guiar la empresa hacia el crecimiento y la innovación. Los encargados deben tener una visión clara del mercado y la capacidad de inspirar y motivar a todo el equipo para poder cumplir con las mejoras planteadas.
2. **Relaciones Sólidas con marcas:** se debe mantener relaciones estrechas y colaborativas con los fabricantes de automóviles. Estas relaciones pueden facilitar mejores condiciones comerciales, acceso a nuevos modelos y tecnologías, soporte técnico y capacitaciones constantes para el personal.
3. **Inversión en el desarrollo Personal:** los responsables de DERCO deben tener la política de invertir en capacitación continua del personal, desde los asesores de venta hasta el personal de servicio técnico, para garantizar que estén bien informados sobre los productos y puedan ofrecer un servicio de alta calidad, así como el servicio de atención en los talleres de servicio, y el personal técnico – mecánico.
4. **Enfoque en el Servicio al Cliente:** se debe de valorar en brindar una experiencia excepcional al cliente DERCO en todas las etapas del proceso de compra y postventa.

Esto incluye los servicios de mantenimiento, atención al cliente, seguimiento e información brindada.

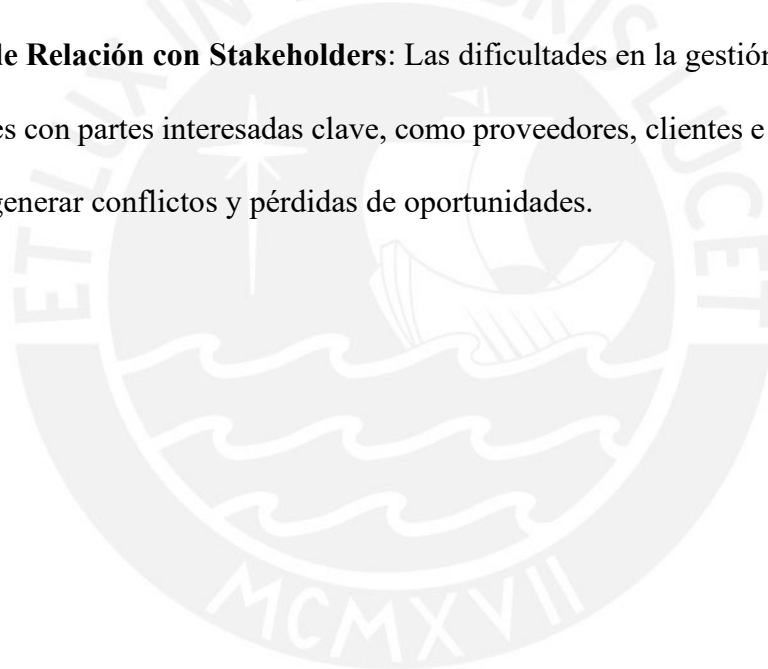
5. **Estrategias de Retención de Clientes:** Derco debe apostar por desarrollar programas de fidelización y retención de clientes que incentiven su retorno y su recomendación a amigos y familiares y más aún a la recompra de nuevos vehículos.

#### 5.4.2 Riesgos

Para una empresa concesionaria de autos como DERCO, identificar y gestionar los factores de riesgo es crucial para mantener su competitividad y estabilidad en el mercado. A continuación, se describen algunos de los principales factores de riesgo que podrían afectar a la empresa:

1. **Riesgo Económico:** Las fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de automóviles. Factores como recesiones, cambios en las tasas de interés y la inflación pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores en el mercado peruano y disminuir las ventas.
2. **Riesgo de Mercado:** La competencia feroz en el sector automotriz, tanto de concesionarios tradicionales como de nuevas formas de venta de autos (por ejemplo, ventas en línea), puede reducir la participación de mercado y presionar los márgenes de rentabilidad en DERCO.
3. **Riesgo de Cambio Tecnológico:** La rápida evolución tecnológica en la industria automotriz, como el desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos, requiere que la empresa se adapte continuamente con dichos modelos, si bien el mercado peruano aún está muy incipiente para esos modelos, no mantenerse al día con estas innovaciones puede resultar en una pérdida de relevancia en el mercado.

4. **Riesgo de liquidez:** La dependencia de liquidez en las ventas de la concesionaria (las cuales han bajado<sup>9</sup>, puede afectar proyectos e iniciativas de corto plazo.
5. **Riesgo de Recursos Humanos:** La falta de personal capacitado y la alta rotación de empleados pueden afectar la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa. Además, la insatisfacción laboral y los conflictos pueden dañar la moral y la productividad.
6. **Riesgo de Reputación:** Problemas de calidad en el servicio al cliente pueden dañar la imagen pública de la empresa y disminuir la confianza del cliente, lo que impacta negativamente las ventas y la fidelidad del cliente.
7. **Riesgo de Relación con Stakeholders:** Las dificultades en la gestión de las relaciones con partes interesadas clave, como proveedores, clientes e inversores, pueden generar conflictos y pérdidas de oportunidades.



## Capítulo VI: Resultados Esperados

### 6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

El presente capítulo va a presentar la rentabilidad esperada por la implementación de las estrategias planteadas para DERCO. Para lo cual se va a desarrollar un flujo de caja en 3 escenarios y que va a dar como resultado el valor actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el ratio costo – beneficio y el periodo de recuperación (playback).

#### 6.1.1 Cálculo de Beneficios futuro

Para poder realizar el flujo de caja, primero hay que determinar los beneficios de las estrategias a implementar. Primero se va observar la tendencia que han seguido la cantidad de clientes que la empresa ha tenido en los últimos años y derivado de eso los servicios anuales que presenta (considerando una frecuencia promedio de dos servicios por año). Se puede ver a continuación la tendencia.

**Tabla 24**

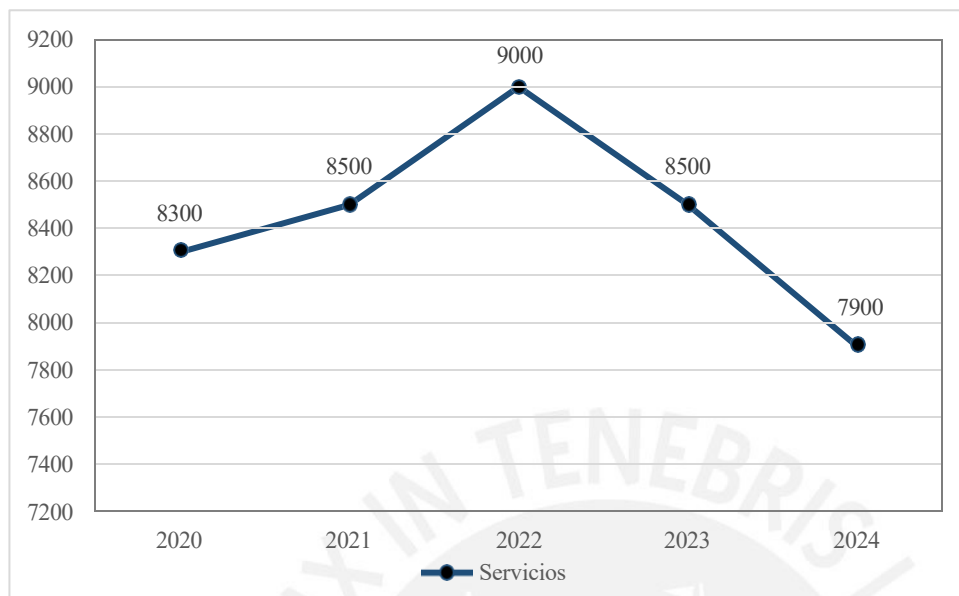
*Evolución de Clientes y servicios de atenciones en talleres de DERCO - Por año*

Año	2020	2021	2022	2023	2024*
Clientes	4150	4250	4500	4250	3950
Servicios	8300	8500	9000	8500	7900
Crecimiento		2.4%	5.9%	-5.6%	-7.1%
Diferencia		200	500	-500	-600

*Nota:* Gerencia Comercial de la empresa / \*2024 es proyectado a fin de año

Si bien durante para el año 2021 y hasta el 2022 se vio un pequeño crecimiento de 2.4% y 5.9%, a partir de ese año ha existido un decrecimiento que según estudios obedece a las deficiencias en la atención de servicios, demoras y otros aspectos que se esperan revertir con las estrategias planteadas en capítulos anteriores.

Se puede observar en la siguiente figura, la disminución de servicios años por año en la siguiente figura:

**Figura 18***Servicios atenciones en talleres de servicio – DERCO*

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se va a considerar tres tipos de clientes que tiene DERCO: el tipo A (Premium), que consume un promedio de 500 dólares por visita y que visita un par de veces al año y que representa un 40% del total de clientes, el tipo B (Golden), que gasta un promedio de 350 dólares por visita y que viene con la misma frecuencia y que representa el 20% del total de ventas, y el tipo C que gasta en promedio 250 dólares y que representa un 40% del total de clientes.

**Tabla 25***Valor por servicio - 2023*

Tipo	Mínimo	Máximo	Promedio	Participación	Promedio ponderado
Tipo A (Premium)	\$400.00	\$600.00	\$500.00	40%	\$200.00
Tipo B (Golden)	\$300.00	\$400.00	\$350.00	20%	\$70.00
Tipo C (Normal)	\$200.00	\$300.00	\$250.00	40%	\$100.00
Promedio			\$366.67	100%	<b>\$370.00</b>

*Nota:* Elaboración propia. Información proporcionada por la Gerencia comercial.

Con los datos indicados se obtiene el consumo promedio (ponderado) por servicio, por cliente el cual asciende a 370 dólares.

Considerando el número de servicios y el valor por cliente, se obtiene los ingresos por servicios de atención en los talleres de servicio DERCO, en los últimos cinco años, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 26***Venta - Atención en los talleres de servicio*

<b>Año</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Servicios	8300	8500	9000	8500	7900
Valor del cliente	\$370	\$370	\$370	\$370	\$370
Ventas	\$3,071,000	\$3,145,000	\$3,330,000	\$3,145,000	\$2,923,000
		2.4%	5.9%	-5.6%	-7.1%

*Nota:* Elaboración propia.

Tomando como ratio de crecimiento, el promedio de crecimiento de los servicios de los últimos dos años (-6.3%), se proyecta los servicios y las diferencias, así como el valor que representan, por lo que se puede calcular lo que se estaría dejando de percibir en los siguientes cinco años.

**Tabla 27***Ventas no percibidas por pérdida de clientes - proyectado*

<b>Año</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Servicios	7 402	6 935	6 497	6 088	5 704
<b>Diferencia</b>	<b>498</b>	<b>467</b>	<b>437</b>	<b>410</b>	<b>384</b>
Valor del cliente	\$370	\$370	\$370	\$370	\$370
<b>Ventas no percibidas</b>	<b>\$184,359</b>	<b>\$172,731</b>	<b>\$161,837</b>	<b>\$151,629</b>	<b>\$142,066</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Se puede observar que para el 2025, debido a la disminución de servicios y ventas se podría perder 498 servicios lo que equivale a 184,359 dólares en ventas perdidas, asimismo al segundo año se perderían 467 servicios que equivalen a 172,731 dólares. También, en el año cuatro hay una disminución de 410 servicios equivalente a 151,629 dólares y en el quinto año 384 servicios menos equivalente a 142,066 dólares. Finalmente considerando escenarios de

logro, donde se puede revertir al 80% (escenario positivo), al 60% (escenario moderado) y 40% (escenario negativo), los beneficios obtenidos por las ventas no perdidas serían los siguientes:

**Tabla 28**

*Beneficios proyectados por escenario*

Año	%	2025	2026	2027	2028	2029
Escenario Positivo	80%	\$147,487	\$138,185	\$129,469	\$121,304	\$113,653
Escenario Moderado	60%	\$110,615	\$103,639	\$97,102	\$90,978	\$85,240
Escenario Negativo	40%	\$73,744	\$69,093	\$64,735	\$60,652	\$56,826

*Nota:* Elaboración propia.

Dichas ventas en soles considerando un tipo de cambio de 3.74 (al 22/07/2024), según el portal de la SUNAT – Tipo de cambio oficial (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2024), son las siguientes:

**Tabla 29**

*Beneficios proyectados en soles*

Año	%	2025	2026	2027	2028	2029
Escenario Positivo	80%	S/.551,603	S/.516,812	S/.484,216	S/.453,675	S/.425,061
Escenario Moderado	60%	S/.413,702	S/.387,609	S/.363,162	S/.340,256	S/.318,796
Escenario Negativo	40%	S/.275,801	S/.258,406	S/.242,108	S/.226,838	S/.212,531

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.1.2 Inversión y Costos operativos

Tal como se detalló en el punto anterior, el total de la inversión asciende a 175,000 soles y tiene como principal rubro de inversión, la “mejora de procesos de atención en los talleres de servicio” para lo cual se requiere 71,000 soles que equivale a 40.6% de la inversión total. Asimismo, el “Plan de marketing para mejorar la retención de clientes DERCO”, tiene un presupuesto de 82,000 soles equivalente al 46.9%. Finalmente, la

“Capacitación al personal operativo”, tiene una inversión inicial de 22,000 soles equivalente a 12.6% del total. Se puede observar el total de la inversión y cada punto indicado en la siguiente tabla.

**Tabla 30**

*Inversión consolidado*

Ítem	Categoría	Sub Total	IGV	TOTAL	%
1	Mejora de procesos de atención en los talleres de servicio	S/ 60,169	S/ 10,831	S/ 71,000	40.6%
2	Plan de marketing para retener clientes actuales y antiguos	S/ 69,492	S/ 12,508	S/ 82,000	46.9%
3	Capacitación Personal Operativo	S/ 18,644	S/ 3,356	S/ 22,000	12.6%
<b>Total Presupuesto General</b>		<b>S/ 148,305</b>	<b>S/ 26,695</b>	<b>S/ 175,000</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se tiene los siguientes presupuestos de gastos operativos generados para mantener las estrategias que se han planteado, se ha mantenido constante durante los cinco años que se va a evaluar. Se puede observar que se va a destinar 10,000 soles anuales para capacitaciones de todos los trabajadores en los 3 locales propios de la marca. Asimismo, se contempla un presupuesto para renovación de equipos y herramientas con un máximo de 50,000 soles anuales. También se ha destinado 25,000 soles a las campañas de comunicación y marketing para mantener el posicionamiento de la marca DERCO, y un rubro “Otros” por 5,000 soles anuales.

**Tabla 31**

*Presupuesto de gastos operativos*

Ítem	Concepto	2025	2026	2027	2028	2029
1	Capacitaciones	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
2	Renovación de equipos y herramientas	S/ 50,000	S/ 100,000	S/ 50,000	S/ 100,000	S/ 50,000
3	Campañas de comunicación	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000
4	Otros	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
<b>Total</b>		<b>S/ 90,000</b>	<b>S/ 140,000</b>	<b>S/ 90,000</b>	<b>S/ 140,000</b>	<b>S/ 90,000</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.1.3 Flujo de caja

Considerando los beneficios determinados, los gastos operativos y el nivel de inversión por la implementación de la solución propuesta, además de tener en cuenta los escenarios de logro establecidos (optimista, moderado, pesimista), se presentan los flujos de caja e indicadores resultantes en cada escenario:

**Tabla 32**

*Flujo de Caja DERCO - Escenario Optimista*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		S/551,603	S/516,812	S/484,216	S/453,675	S/425,061
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/551,603</b>	<b>S/516,812</b>	<b>S/484,216</b>	<b>S/453,675</b>	<b>S/425,061</b>
<b>Egresos</b>						
Capacitaciones		S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000
Renovación de equipos y herramientas		S/50,000	S/100,000	S/50,000	S/100,000	S/50,000
Campañas de comunicación		S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000
Otros		S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
<b>Total de egresos</b>		<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>
Flujo Operativo		S/461,603	S/376,812	S/394,216	S/313,675	S/335,061
Inversión en alternativa 2	S/175,000					
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/175,000</b>	<b>S/461,603</b>	<b>S/376,812</b>	<b>S/394,216</b>	<b>S/313,675</b>	<b>S/335,061</b>

*Nota:* Elaboración propia. Flujo de Caja de Derco (Sapag & Sapag, 2014)

Considerando que se alcanza a revertir en un 80% de las ventas perdidas (a futuro), se logran tener los siguientes indicadores, donde se puede observar un VAN de 1,020,881 soles, una TIR de 249.4% y un periodo de recuperación de 5.393 meses.

**Tabla 33**

*Indicadores DERCO - Escenario Optimista*

<b>Tasa de descuento</b>	18.55%
<b>VAN =</b>	S/1 020,881
<b>TIR =</b>	249.4%
<b>Ratio C/B =</b>	6.834
<b>Payback (meses)</b>	5.393

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se puede ver a continuación el flujo de caja cuando el escenario es moderado (60% de logro).

**Tabla 34**

*Flujo de Caja DERCO - Escenario Moderado*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		S/413,702	S/387,609	S/363,162	S/340,256	S/318,796
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/413,702</b>	<b>S/387,609</b>	<b>S/363,162</b>	<b>S/340,256</b>	<b>S/318,796</b>
<b>Egresos</b>						
Capacitaciones		S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000
Renovación de equipos y herramientas		S/50,000	S/100,000	S/50,000	S/100,000	S/50,000
Campañas de comunicación		S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000
Otros		S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
<b>Total de egresos</b>		<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>
Flujo Operativo		S/323,702	S/247,609	S/273,162	S/200,256	S/228,796
Inversión en alternativa 2	S/175,000					
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/175,000</b>	<b>S/323,702</b>	<b>S/247,609</b>	<b>S/273,162</b>	<b>S/200,256</b>	<b>S/228,796</b>

*Nota:* Elaboración propia. Flujo de Caja de Derco (Sapag & Sapag, 2014)

De la misma, manera, considerando que se alcanza a revertir en un 60% de las ventas perdidas (a futuro), se logran tener los siguientes indicadores, donde se puede observar un VAN de 637,203 soles, una TIR de 168.4% y un periodo de recuperación de 7.691 meses.

**Tabla 35**

*Indicadores DERCO - Escenario Moderado*

<b>Tasa de descuento</b>	18.55%
<b>VAN =</b>	S/637,203
<b>TIR =</b>	168.0%
<b>Ratio C/B =</b>	4.641
<b>Payback (meses)</b>	7.691

*Nota:* Elaboración propia.

Finalmente, se muestra a continuación el flujo de caja en escenario pesimista, el cual considera un 40% de logro (evitar ventas perdidas), lo cual muestra 275,801 soles de beneficios al primer año y de 212,531 soles al quinto año.

**Tabla 36**

*Flujo de Caja DERCO - Escenario Pesimista*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		S/275,801	S/258,406	S/242,108	S/226,838	S/212,531
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/275,801</b>	<b>S/258,406</b>	<b>S/242,108</b>	<b>S/226,838</b>	<b>S/212,531</b>
<b>Egresos</b>						
Capacitaciones		S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000
Renovación de equipos y herramientas		S/50,000	S/100,000	S/50,000	S/100,000	S/50,000
Campañas de comunicación		S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000	S/25,000
Otros		S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
<b>Total de egresos</b>		<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>	<b>S/140,000</b>	<b>S/90,000</b>
Flujo Operativo		S/185,801	S/118,406	S/152,108	S/86,838	S/122,531
Inversión en alternativa 2	S/175,000					
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/175,000</b>	<b>S/185,801</b>	<b>S/118,406</b>	<b>S/152,108</b>	<b>S/86,838</b>	<b>S/122,531</b>

*Nota:* Elaboración propia. Flujo de Caja de Derco (Sapag & Sapag, 2014)

Finalmente, considerando que se alcanza a revertir en un 40% de las ventas perdidas (a futuro), se logran tener los indicadores financieros, donde se puede observar un VAN de 253,525 soles y se logra una TIR de 83.25%. Finalmente, se tiene un periodo de recuperación de 21.40 meses que es casi dos años.

**Tabla 37**

*Indicadores DERCO – Escenario Pesimista*

<b>WACC</b>	18.55%
<b>VAN =</b>	S/253,525
<b>TIR =</b>	83.25%
<b>Ratio C/B =</b>	2.449
<b>Payback (meses)</b>	21.40

*Nota:* Elaboración propia.

## 6.2 Indicadores y Recuperación de la Inversión

Para poder calcular el VAN, Ratio B/C o periodo de recuperación descontado, se necesita determinar un costo de oportunidad (COK), el cual representa la rentabilidad mínima que el socio va a solicitar al proyecto. Posteriormente, se halla el costo promedio ponderado de capital (WACC). Para hallar el costo de oportunidad de los socios, se va a utilizar el modelo CAPM, con el que se requiere datos como la tasa libre de riesgo (RF), la tasa de rendimiento de mercado (RM), el riesgo país, el beta del sector, entre otros.

En tal sentido, El CAPM es una herramienta de valorización de los activos. Además, "se usa para hallar la rentabilidad que exige el inversionista cuando invierte en un activo financiero y el riesgo que amerita dicha inversión" (ESAN, 2019).

En tal sentido, la fórmula es la siguiente:

### Figura 19

*Fórmula CAPM*

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$$

*Nota:* Elaboración propia

A continuación, se indica que significa cada factor que compone a la fórmula de CAPM.

Ri = Costo de oportunidad

Rf: Tasa libre de riesgo (rendimiento de bonos del tesoro americano)

B: Beta del sector (indicador de riesgo)

Kd: Tasa de financiamiento (promedio de las dos tasas)

Rm: Rendimiento de mercado

**Tabla 38***Cálculo de la tasa de descuento*

Concepto	Datos
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U (promedio de los últimos 10 años)	1.81%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U. (promedio de los últimos 10 años)	12.98%
Beta desapalancada (Autos - Truck)	1.235
Beta apalancada	1.9596
Riesgo País Perú (Tasa %) – Último mes	1.59%
Tasa Impositiva Perú (IR)	29.50%
Costo Deuda Tasa Banco (Kd) – Prestamos bancario	<b>12.00%</b>
Razón Capital (E/(D+E))	60.00%
Razón Endeudamiento (D/(D+E))	40.00%
COK Nominal	23.69%
<b>COK Apalancado = <math>RF + b \cdot (RM - RF) + \text{Riesgo país Perú} =</math></b>	<b>25.28%</b>

*Nota.* Datos tomados de (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024), (Damodaran, 2024) – Detalles en apéndice B.

Por otro parte, El WACC, acrónimo de Weighted Average Cost of Capital, que se traduce al castellano como coste medio ponderado del capital, es un concepto financiero fundamental para la valoración de proyectos y empresas (Dobaño, 2023).

En tal sentido, la fórmula es el siguiente:

$$WACC = K_e \cdot C + K_d \cdot (1 - IR) \cdot D$$

Donde:

$K_e$ : COK apalancado

$C$ : Participación del aporte propio (socios)

$D$ : Participación de la deuda (financiera)

$K_d$ : Tasa de financiamiento

$IR$ : Impuesto a la Renta

**Tabla 39***Cálculo de WACC*

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Cok propio	25.28%
Costo Deuda ( Kd )	12.00%
Razón Capital (E/(D+E))	60.00%
Razón Endeudamiento (D/(D+E))	40.00%
Impuesto a la renta	29.50%
<b>WACC</b>	<b>18.55%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Es con el costo promedio ponderado de capital hallado (18.55%) que se van a descontar los flujos de caja y se va a calcular los indicadores económicos (VAN – TIR) de la alternativa en diferentes escenarios.

Se puede observar a continuación, los diferentes indicadores en los tres escenarios planteados, donde se puede ver que, si bien el escenario negativo tiene un logro de 40%, su VAN es positivo y llega a 253,525 soles, asimismo la TIR de dicho escenario es de 83.25%. Por el contrario, el escenario moderado tiene mejores indicadores, llegando el VAN 637,203 soles y la TIR a 168%, asimismo un ratio B/C de 4.641.

**Tabla 40***Indicadores por escenarios*

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Indicadores</b>
<b>80% logrado</b>	
VAN =	S/1,020,881
TIR =	249.4%
Ratio C/B =	6.834
Payback (meses)	5.393
<b>Escenario Moderado</b>	<b>Indicadores</b>
<b>60% logrado</b>	
VAN =	S/637,203
TIR =	168.0%
Ratio C/B =	4.641
Payback (meses)	7.691
<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Indicadores</b>
<b>40% logrado</b>	
VAN =	S/253,525
TIR =	83.25%
Ratio C/B =	2.449
Payback (meses)	21.400

*Nota:* Elaboración propia.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

Se concluye que:

El principal problema hallado es el “Deficiente proceso de atención en los talleres de servicio DERCO”, dado que es un problema que involucra varios aspectos de mejora como el proceso de mantenimiento de los vehículos, el control de calidad a los procesos que se desarrolla en la atención en los talleres de servicio y la alta rotación del personal operativo de DERCO.

Las alternativas de solución más convenientes para lograr revertir el problema principal son: (1) Diseñar el plan de mejora de procesos de atención en los talleres de servicio con una calificación de 3.7, (2) el plan de marketing complementario para retener clientes actuales y antiguos con 3.10 y (3) el plan de capacitación para el personal operativo con 3.1. Se va a desarrollar una propuesta combinando las tres opciones, con las que se puede solucionar el problema identificado de la empresa.

La Implementación de “Diseñar un Plan de Mejora de Procesos de Atención en los Talleres de servicio” (Calificación 3.7), permitirá tener una gestión eficiente y efectiva de los diferentes procesos que lo componen, puesto que el enfoque en la mejora de los procesos de atención en los talleres de servicio, generará una optimización integral de todas las etapas involucradas, desde la gestión de citas hasta la entrega final del vehículo.

En el nivel de inversión requerido se ha estimado 175,000 soles, que está compuesta por tres partes. Primero, “Mejora de procesos de atención en los talleres de servicio”, para lo cual se requiere 71,000 soles, que equivale a 40.6% de la inversión total. Segundo, “Plan de marketing complementario para retener clientes actuales y antiguos”, que tiene un presupuesto de 82,000 soles equivalente al 46.9%. Tercero, la “Capacitación al personal operativo”, que tiene una inversión inicial de 22,000 soles equivalente a 12.6% del total.

Finalmente, los indicadores financieros del escenario moderado son: el Valor actual Neto (VAN) que es 637,203 soles, una TIR de 168%, y un Payback meses de 7.691. En el escenario optimista se obtiene un VAN de 1,020,881 soles, una TIR de 249.4% y un payback de 5.393 meses. En el escenario pesimista, también se presentan indicadores positivos en menor medida como el VAN de 253,525 soles, una TIR de 83.25% y un payback de 21.4 meses.

## 7.2 Recomendaciones

Se recomienda desarrollar las siguientes actividades complementarias a las acciones definidas:

### **Implementar un Plan de Mejora de Procesos de Atención en los Talleres de Servicio**

Optimización de Procesos: Realizar una revisión exhaustiva de los 3 procesos principales involucrados en la atención en los talleres de servicio: (1) Proceso de agendamiento de citas, (2) Mejora en el proceso atención de Asesor de Servicio (3) Mejorar el proceso de planificación y programación de trabajos en los talleres de servicio. Establecer estándares claros y procedimientos detallados para cada uno de ellos, asegurando que todos los empleados los sigan.

Monitoreo y Evaluación Continua: Se recomienda establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar continuamente la eficiencia y efectividad del proceso de atención en los talleres de servicio. Asimismo, realizar auditorías regulares para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos según sea necesario.

### **Desarrollar un Plan de Actividades para Mejorar la Retención de los Clientes Actuales y Antiguos**

Identificar las necesidades y requerimientos de los clientes para desarrollar acciones que permitan retener al cliente, empezando por un servicios rápido y eficaz. Se recomienda hacer un seguimiento a las reparaciones efectuadas y ofreciendo servicios complementarios en los talleres.

### **Implementar un Plan de Capacitación para el Personal Operativo**

**Desarrollo de Habilidades:** Diseñar un programa de capacitación integral para el personal operativo que aborde tanto habilidades técnicas como de servicio al cliente. Se recomienda incluir formación en nuevos procedimientos, uso de herramientas actualizadas y técnicas de comunicación efectiva.

**Incentivos y Reconocimientos:** Ofrecer incentivos y reconocimientos para el personal que demuestre un excelente desempeño en el proceso de atención en los talleres de servicio. Esto puede aumentar la motivación y reducir la rotación del personal.

**Capacitación Continua:** Establecer un plan de formación continua para asegurar que el personal se mantenga al día con las últimas técnicas y tecnologías en mantenimiento y servicio efectivo en el proceso de atención en los talleres de servicio

**Evaluación de Desempeño:** Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar áreas de mejora en el personal operativo y ofrecer retroalimentación constructiva para fomentar su desarrollo profesional.

## Referencias

- Etecé. (5 de agosto de 2021). Inversión. *Concepto.de*. <https://concepto.de/inversion-2/>
- Asociación Automotriz del Perú. (2023). *aap.org.pe*. [aap.org.pe: https://aap.org.pe/inei-sector-automotor-crece-1-74-durante-primer-semestre-del-2023/#:~:text=Respecto%20al%20desempe%C3%B1o%20por%20sector,la%20actividad%20automotriz%20\(2.53%25\)](https://aap.org.pe/inei-sector-automotor-crece-1-74-durante-primer-semestre-del-2023/#:~:text=Respecto%20al%20desempe%C3%B1o%20por%20sector,la%20actividad%20automotriz%20(2.53%25)).
- Asociación Automotriz del Perú. (Enero de 2024). Informe de sector automotor diciembre 2023. Lima, Lima, Perú. <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/diciembre-2023/Informe-Diciembre-2023.pdf>
- Autofact. (2 de abril de 2022). *www.autofact.pe*. [www.autofact.pe:](https://www.autofact.pe)  
<https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/concesionarios-lima>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). Riesgo país. *BCRPData Banco Central de Reserva del Perú*.  
<https://doi.org/https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Banco Mundial. (2024). Crecimiento del PIB (% anual) - Peru. *Banco Mundial*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>
- Bankinter. (22 de Agosto de 2023). *www.bankinter.com*. [www.bankinter.com:](https://www.bankinter.com)  
<https://www.bankinter.com/blog/empresas/ranking-mundial-empresas-fabricantes-coches-infografia>
- Carazo, J. (30 de Mayo de 2017). Método «Lean Startup». *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Carazo, J. (14 de junio de 2017). Modelo Canvas: Qué es, usos y cómo hacer uno. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Clavijo, C. (20 de enero de 2023). Valor percibido: qué es, cómo afecta la fijación de precios y ejemplos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/valor-percibido-cliente>

Comercio, E. (2024). Toyota, Suzuki y Geely lideran el mercado de vehículos electrificados en Perú en lo que va del 2024. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/automotriz/toyota-suzuki-y-geely-lideran-el-mercado-de-vehiculos-electrificados-en-peru-en-lo-que-va-del-2024-peru-mexico-espana-estados-unidos-noticia/>

Conduce tu Empresa. (2021). ¿Qué es un DAP - Diagrama de Actividades Del Proceso? *Conduce tu Empresa*. <https://doi.org/https://blog.conducetuempresa.com/2016/05/dap-estructura.html>

Damodaran, A. (2024). Betas por sector (EE.UU.). *Pages.stern.nyu.edu*. [https://doi.org/https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://doi.org/https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Deloitte. (2023). Global Automotive Consumer Study. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articulos/estudio-global-del-consumidor-automotriz-2023.html>

DERCO. (2024). *www.derco.com.pe*. [www.derco.com.pe](https://www.derco.com.pe/nosotros): <https://www.derco.com.pe/nosotros>

Derco Center. (2024). *www.dercocenter.cl*. [www.dercocenter.cl](https://www.dercocenter.cl): <https://www.dercocenter.cl/conoce-dercocenter/que-es-dercocenter>

Derco. (S.F.). *www.derco.com.pe*. [www.derco.com.pe](https://www.derco.com.pe/nosotros/): <https://www.derco.com.pe/nosotros/>

Dobaño, R. (2023). WACC: qué es, para qué sirve y cómo calcularlo. *Quiipu*. <https://doi.org/https://getquipu.com/blog/wacc/>

EAE Business School. (16 de abril de 2021). Balanced Scorecard: ¿Qué es y para qué sirve? *EAE Business School Madrid*. <https://retos-directivos.eae.es/balanced-scorecard-que-es/>

- ESAN. (30 de Octubre de 2019). *www.esan.edu.pe*. [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe):  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-modelo-capm-y-su-aplicacion-en-las-finanzas>
- Etecè. (5 de agosto de 2021). Control de calidad. *Concepto*.  
<https://doi.org/https://concepto.de/control-de-calidad/>
- Giani, C. (23 de Febrero de 2024). Diagrama de Gantt. *Concepto*.  
<https://concepto.de/diagrama-de-gantt/>
- Hammond, M. (2023). Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla. *HubSpot*. <https://doi.org/https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>
- Inchcape. (2024). *www.inchcape.com*. [www.inchcape.com](http://www.inchcape.com):  
<https://www.inchcape.com/americas-es/nuestra-enfoque/marcas-en-americas/>
- Inchcape. (2024). *historiadelaempresa.com*. [historiadelaempresa.com](http://historiadelaempresa.com):  
[https://historiadelaempresa.com/inchcape#google\\_vignette](https://historiadelaempresa.com/inchcape#google_vignette)
- Inchcape. (S.F.). *historiadelaempresa.com*. [historiadelaempresa.com](http://historiadelaempresa.com).
- Kaplan, R. S. (1996). El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción. Harvard Business School .
- Kiziryan, M. (1 de marzo de 2020). Flujo de caja. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- Lagrze, L. (2024 de julio de 2023). Análisis de Causa Raíz: qué es y como aplicarlo en mantenimiento. *www.fractal.com*. <https://www.fractal.com/es/blog/analisis-de-causa-raiz-que-es-y-como-aplicarlo-en-mantenimiento>
- Leasy. (3 de Marzo de 2023). *leasyauto.com*. [leasyauto.com](http://leasyauto.com):  
<https://leasyauto.com/peru/blog/los-principales-concesionarios-de-autos-en-lima/>

MacNeil, C. (2024). ¿Caen las ventas? Prueba con estas 12 estrategias de promoción para aumentar la demanda de los clientes. *Asana*.

<https://doi.org/https://asana.com/es/resources/promotion-strategy>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Informe de actualización de proyecciones Macroeconómicas 2023 - 2026*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2023\\_2026.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2023_2026.pdf)

Narvaez, M. (2024). Diagrama de Ishikawa: Qué es y cómo realizarlo. *QuestionPro*.

<https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-ishikawa/>

Nuñez, E. (2023). Plan de capacitación: ¿Cómo elaborar la guía del training laboral?

*Cursalab*. <https://doi.org/https://cursalab.io/blog/plan-de-capacitacion/>

Orellana, P. (1 de abril de 2020). Control de calidad. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/control-de-calidad.html>

Ortega, C. (2024). Servicio post venta: Qué es, ejemplos y mejores estrategias. *QuestionPro*.

<https://doi.org/https://www.questionpro.com/blog/es/el-servicio-post-venta-herramienta-vital-para-fidelizar-clientes/>

Perú, A. . (Abril de 2023). *Portal Web autofact.pe*. <https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/concesionarios-lima#toc-index-1>

Perù21. (16 de septiembre de 2021). 4 datos del nuevo perfil del consumidor automotor peruano y su evolución en el último año. *Perù21*.

<https://peru21.pe/economia/automotor-peruano-evolucion-4-datos-del-nuevo-perfil-del-consumidor-automotor-peruano-y-su-evolucion-en-el-ultimo-ano-noticia/>

Polo, D. (2024). Proceso de servicio y atención al cliente: qué es y cómo mejorarlo.

*Emprender Fácil*. <https://doi.org/https://www.emprender-facil.com/proceso-de-servicio-y-atencion-al-cliente/>

Pursell, S. (2024). Qué es un plan de marketing y cómo crearlo (incluye plantillas). *HubSpot*.

<https://doi.org/https://blog.hubspot.es/marketing/generador-plan-de-marketing>

Quiroa, M. (20 de noviembre de 2020). Análisis PESTEL. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Redacción CN. (4 de junio de 2023). Las 5 fuerzas de Porter: definición, características y estrategias. *Crece Negocios*. <https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>

Ruiz, M. (3 de junio de 2022). *milagrosruizbarroeta.com*. milagrosruizbarroeta.com:

<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Santa Cruz, Enrique. (24 de enero de 2017). Fundamentos financieros: el valor actual neto

(VAN). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van>

Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (Vol. 6a. ed). México: McGraw-Hill.

Sevilla, A. (2 de febrero de 2024). Tasa interna de retorno (TIR): Qué es, fórmula y ejemplos.

*Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Sierra, Y. (11 de enero de 2024). Desafíos ambientales de Perú en 2024: fortalecer la

legislación ambiental y enfrentar a las economías ilegales. *Mongabay: Periodismo Ambiental Independiente en Latinoamérica*.

<https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-peru-2024-fortalecer-legislacion-ambiental/>

Statista. (2024). *es.statista.com*. es.statista.com:

<https://es.statista.com/estadisticas/600663/fabricantes-de-automoviles-venta-de-vehiculos-a-nivel-mundial/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024). *Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

[https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP\\_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPr  
omedio.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPr<br/>omedio.aspx)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2024).

SUNAT - Tipo de Cambio Oficial. *SUNAT*. [https://doi.org/https://e-  
consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias](https://doi.org/https://e-<br/>consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias)

Tanaka, M. (16 de enero de 2024). 2023-2024 (2). *El Comercio*.

[https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/2023-2024-2-una-mirada-al-panorama-  
politico-del-peru-noticia/](https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/2023-2024-2-una-mirada-al-panorama-<br/>politico-del-peru-noticia/)

Trevi, B. (2021). ¿Qué entiende por personal administrativo y que operativo? *ALEPH*.

[https://doi.org/https://aleph.org.mx/que-entiende-por-personal-administrativo-y-que-  
operativo](https://doi.org/https://aleph.org.mx/que-entiende-por-personal-administrativo-y-que-<br/>operativo)

Valdés, M. (31 de julio de 2022). <https://chocale.cl>. <https://chocale.cl>:

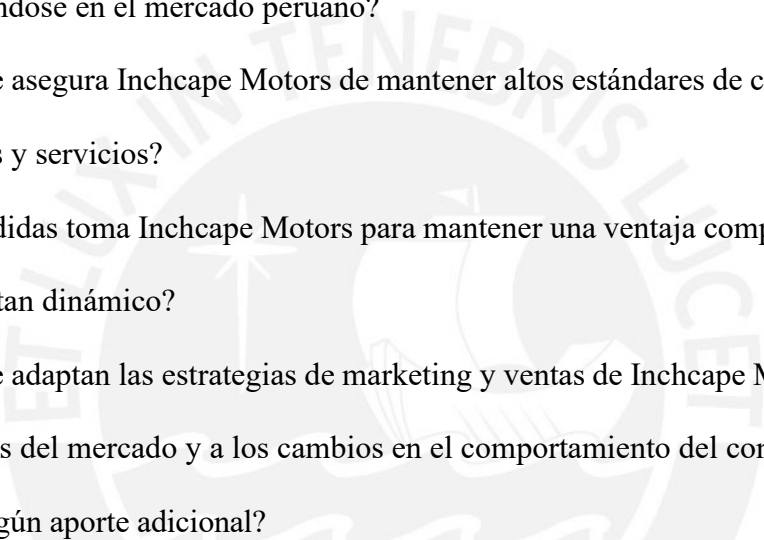
[https://chocale.cl/2022/07/inchcape-la-historia-del-gigante-automotriz-que-compro-  
derco/](https://chocale.cl/2022/07/inchcape-la-historia-del-gigante-automotriz-que-compro-<br/>derco/)

## Apéndices

### Apéndice A: GUIA DE PAUTAS

#### ENTREVISTA A GERENTE GENERAL INCHCAPE

1. ¿Podría describir brevemente la historia y evolución de Inchcape Motors en el mercado peruano?
2. ¿Cuáles han sido los principales hitos o logros de Inchcape Motors en los últimos años?
3. ¿Cuál es la visión y misión de Inchcape Motors, y cómo se han mantenido a lo largo del tiempo?
4. ¿Qué factores han contribuido al éxito de Inchcape Motors en el mercado automotriz peruano?
5. ¿Cómo describiría la posición actual de Inchcape Motors en el mercado peruano en comparación con sus competidores?
6. ¿Cómo afecta la situación económica y política del país a las operaciones y estrategias de Inchcape Motors?
7. ¿Qué estrategias ha implementado Inchcape Motors para adaptarse a los cambios en el mercado automotriz?
8. ¿Cómo ha impactado la adquisición de la marca Derco en la estrategia y operaciones de Inchcape Motors?
9. ¿Cuáles fueron los motivos principales detrás de la decisión de adquirir Derco?
10. ¿Qué sinergias o beneficios estratégicos ha traído consigo la adquisición de Derco para Inchcape Motors?
11. ¿Cómo ha sido el proceso de integración de Derco dentro de Inchcape Motors?
12. ¿Han surgido desafíos durante la integración de Derco, y de ser así, cómo se han abordado?

13. ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de Inchcape Motors en el mercado peruano después de la adquisición de Derco?
  14. ¿Cómo ha afectado la adquisición de Derco a la cartera de productos y marcas de Inchcape Motors?
  15. ¿Cuáles son los principales objetivos a corto y largo plazo de Inchcape Motors en el mercado peruano?
  16. ¿Qué oportunidades identifica Inchcape Motors para seguir creciendo y expandiéndose en el mercado peruano?
  17. ¿Cómo se asegura Inchcape Motors de mantener altos estándares de calidad en sus productos y servicios?
  18. ¿Qué medidas toma Inchcape Motors para mantener una ventaja competitiva en un mercado tan dinámico?
  19. ¿Cómo se adaptan las estrategias de marketing y ventas de Inchcape Motors a las tendencias del mercado y a los cambios en el comportamiento del consumidor?
  20. ¿Tiene algún aporte adicional?
- 

## GUIA DE PAUTAS

### ENTREVISTA A GERENTE ATENCIÓN EN LOS TALLERES DE SERVICIO

1. ¿Podría describir brevemente la función y la importancia del departamento de atención en los talleres de servicios en Inchcape Motors?
2. ¿Cuáles son los principales servicios en los talleres que ofrece Inchcape Motors a sus clientes?
3. ¿Cómo se asegura Inchcape Motors de mantener altos estándares de calidad en el proceso de atención en los talleres de servicios?
4. ¿Cuáles son los procesos que realiza el departamento en el proceso de atención en los talleres de servicios?
5. ¿Qué medidas toma Inchcape Motors para garantizar la satisfacción del cliente en el proceso de atención en los talleres de servicios?
6. ¿Cómo ha sido el impacto de la adquisición de Derco en el proceso de atención en los talleres de servicios de Inchcape Motors?
7. ¿Qué cambios específicos se han implementado en el proceso de atención en los talleres de servicios como resultado de la adquisición de Derco?
8. ¿Cuáles son las principales sinergias que se han logrado en el proceso de atención en los talleres de servicios tras la adquisición de Derco?
9. ¿Cuáles son las mayores fortalezas del departamento en el proceso de atención en los talleres de servicios de Inchcape Motors?
10. ¿Qué desafíos enfrenta el departamento en el proceso de atención en los talleres de servicios en la actualidad?
11. ¿Cuáles son las estrategias de mejora continua que se están implementando en el proceso de atención en los talleres de servicios?

12. ¿Qué tecnologías o herramientas están utilizando para mejorar la eficiencia y la calidad en el proceso de atención en los talleres de servicios?
13. ¿Cómo se manejan las reclamaciones o quejas de los clientes en relación en el proceso de atención en los talleres de servicios?
14. ¿Cuál es el enfoque de Inchcape Motors para mantener una relación a largo plazo con los clientes a través del proceso de atención en los talleres de servicios?
15. ¿Cómo se capacita y motiva al personal del departamento de atención en los talleres de servicios?
16. ¿Qué medidas toma Inchcape Motors para asegurar la disponibilidad de repuestos y accesorios para la atención en los talleres de servicios?
17. ¿Cuál es el papel del departamento de atención en los talleres de servicios en la fidelización de los clientes?
18. ¿Cómo se realizan las evaluaciones de satisfacción del cliente en relación en el proceso de atención en los talleres de servicios?
19. ¿Cómo contribuyen los servicios post venta al posicionamiento de Inchcape Motors en el mercado peruano?
20. ¿Cuál es el nivel de digitalización de los procesos dentro del departamento de atención en los talleres de servicios?
21. ¿Qué perspectivas tiene Inchcape Motors para el futuro en cuanto a la mejora y expansión de atención en los talleres de servicios?

**GUIA DE PAUTAS**  
**ENTREVISTA A JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Podría describir brevemente la estructura organizativa de Inchcape Motors y el papel que desempeña el departamento de Recursos Humanos dentro de ella?
2. ¿Cuál es la filosofía de gestión de personas de Inchcape Motors y cómo se refleja en las prácticas de RRHH?
3. ¿Qué perfiles profesionales son más comunes dentro de la plantilla de Inchcape Motors y cómo se seleccionan?
4. ¿Cómo son los procesos de reclutamiento y selección que utiliza Inchcape Motors para asegurar la calidad de su personal?
5. ¿Cuáles son los principales programas de capacitación y desarrollo profesional que ofrece Inchcape Motors a su personal?
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados en Inchcape Motors y qué medidas se toman en función de esos resultados?
7. ¿Cuáles son los valores y competencias que Inchcape Motors busca promover entre su personal?
8. ¿Cuál es la política de compensación y beneficios que ofrece Inchcape Motors a sus empleados?
9. ¿Qué medidas toma Inchcape Motors para promover un buen clima laboral y la satisfacción de sus empleados?
10. ¿Cuáles son las mayores fortalezas del departamento de Recursos Humanos en Inchcape Motors?
11. ¿Qué desafíos enfrenta el departamento de RRHH en la actualidad?
12. ¿Cómo se están abordando estos desafíos dentro del departamento?

13. ¿Cuál es la política de comunicación interna de Inchcape Motors y cómo se fomenta la participación y el feedback de los empleados?
14. ¿Qué medidas toma Inchcape Motors para fomentar la diversidad e inclusión en su fuerza laboral?
15. ¿Cómo ha impactado la adquisición de Derco en las políticas y procesos de Recursos Humanos de Inchcape Motors?
16. ¿Qué cambios específicos se han implementado en la gestión de personal como resultado de la adquisición de Derco?
17. ¿Cuáles son las sinergias que se han logrado en términos de gestión de RRHH tras la adquisición de Derco?
18. ¿Cómo se manejan los procesos de integración de los empleados de Derco en la cultura y estructura de Inchcape Motors?
19. ¿Qué iniciativas se están llevando a cabo para mejorar la retención de talento en Inchcape Motors?
20. ¿Qué programas o políticas de bienestar y salud laboral ofrece Inchcape Motors a sus empleados?
21. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento y desarrollo profesional de Inchcape Motors para su personal a largo plazo?
22. ¿Qué perspectivas tiene Inchcape Motors para la gestión de Recursos Humanos en el futuro, especialmente en relación con la integración de Derco y otros desafíos del mercado?

### Apéndice B: Datos de Cálculo CAPM

Mes/Año	Riesgo País
Jul-24	159

Nota: Tomado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2021-06-02/2021-07-02/>

Annual Returns on Investments in		
Year	Stocks RM	T.Bonds RF
2014	13.52%	10.75%
2015	1.38%	1.28%
2016	11.77%	0.69%
2017	21.61%	2.80%
2018	-4.23%	-0.02%
2019	31.21%	9.64%
2020	18.02%	11.33%
2021	28.47%	-4.42%
2022	-18.04%	-17.83%
2023	26.06%	3.88%

Nota: Tomado de

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

Promedio Aritmético		
Años	Stocks RM	T. Bonds RF
2015 - 2023	12.98%	1.81%

BETAS POR INDUSTRIA - 2024									
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Auto & Truck	34	1.52	31.02%	3.12%	1.235	5.29%	1.30	0.7081	59.70%

Nota: Tomado de

Link: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

*Betas por Sectores económicos en EEUU*

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>	<i>Standard deviation in operating income</i>
Advertising	57	1.37	33.76%	5.44%	1.10	7.25%	1.18	0.6204	56.41%	14.94%
Aerospace/Defense	70	1.08	25.46%	7.28%	0.90	2.90%	0.93	0.4584	36.40%	19.50%
Air Transport	25	1.27	162.15%	8.62%	0.57	10.71%	0.64	0.5221	44.65%	215.30%
Apparel	38	1.19	48.76%	10.19%	0.87	5.89%	0.93	0.4816	37.04%	24.04%
<b>Auto &amp; Truck</b>	<b>34</b>	<b>1.52</b>	<b>31.02%</b>	<b>3.12%</b>	<b>1.24</b>	<b>5.29%</b>	<b>1.30</b>	<b>0.7081</b>	<b>59.70%</b>	<b>48.10%</b>
Auto Parts	39	1.34	38.44%	14.62%	1.04	6.92%	1.12	0.4652	37.07%	20.99%
Bank (Money Center)	15	1.06	216.16%	17.69%	0.40	37.13%	0.64	0.3109	22.51%	NA
Banks (Regional)	625	0.46	101.95%	17.69%	0.26	21.61%	0.33	0.2398	18.68%	75.66%
Beverage (Alcoholic)	19	1.13	24.46%	10.42%	0.96	1.43%	0.97	0.5270	49.70%	26.87%
Beverage (Soft)	29	0.76	17.12%	6.68%	0.68	3.51%	0.70	0.5619	42.96%	11.39%
Broadcasting	22	1.06	176.40%	7.85%	0.46	8.62%	0.50	0.5134	38.46%	29.65%
Brokerage & Investment Banking	27	1.12	226.06%	16.84%	0.42	24.54%	0.55	0.3272	25.21%	45.89%
Building Materials	44	1.32	18.15%	19.94%	1.16	4.06%	1.21	0.3866	28.72%	52.15%
Business & Consumer Services	162	1.02	17.94%	10.84%	0.90	3.09%	0.93	0.4878	41.29%	23.55%
Cable TV	10	1.28	101.72%	23.72%	0.72	1.54%	0.74	0.4199	33.01%	27.25%
Chemical (Basic)	32	1.10	45.68%	8.93%	0.82	6.65%	0.87	0.4855	38.92%	40.82%
Chemical (Diversified)	4	1.13	69.53%	14.89%	0.74	8.43%	0.81	0.3012	37.24%	34.91%
Chemical (Specialty)	68	1.09	26.82%	10.40%	0.91	3.50%	0.94	0.4443	36.60%	18.60%
Coal & Related Energy	18	1.27	22.54%	2.62%	1.09	12.53%	1.24	0.5084	55.69%	415.49%
Computer Services	72	1.00	29.14%	7.78%	0.82	4.69%	0.86	0.5750	49.61%	25.48%
Computers/Peripherals	36	1.13	6.09%	8.67%	1.08	1.54%	1.10	0.4390	38.90%	29.08%
Construction Supplies	45	1.13	24.70%	14.91%	0.95	3.94%	0.99	0.3977	37.83%	23.96%
Diversified	23	1.19	19.15%	5.25%	1.04	4.36%	1.09	0.5455	52.25%	66.70%
Drugs (Biotechnology)	572	1.12	16.39%	0.81%	1.00	8.15%	1.09	0.6317	61.98%	27.24%
Drugs (Pharmaceutical)	245	1.03	16.05%	2.89%	0.92	2.90%	0.94	0.6616	65.30%	29.08%
Education	31	1.23	19.59%	11.15%	1.07	6.85%	1.15	0.5404	43.78%	17.18%
Electrical Equipment	103	1.24	21.39%	5.66%	1.07	6.66%	1.15	0.6200	54.42%	16.70%
Electronics	13	1.30	18.32%	7.31%	1.14	12.61%	1.30	0.5283	39.42%	267.07%
Electronics (General)	129	0.93	17.20%	8.17%	0.83	5.69%	0.88	0.4870	42.94%	28.54%
Engineering/Construction	43	0.96	26.20%	14.27%	0.80	4.95%	0.84	0.4221	33.68%	9.37%
Entertainment	98	0.99	28.75%	3.25%	0.82	5.49%	0.87	0.6154	61.19%	30.69%
Environmental & Waste Services	57	0.91	21.95%	5.42%	0.78	0.88%	0.79	0.5505	46.07%	23.51%

Farming/Agriculture	42	0.99	45.30%	6.68%	0.74	3.78%	0.77	0.5790	54.14%	41.41%
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	172	1.14	354.06%	11.07%	0.31	2.84%	0.32	0.4189	38.66%	40.91%
Food Processing	82	0.61	33.70%	8.29%	0.48	2.50%	0.50	0.4722	36.51%	13.41%
Food Wholesalers	14	0.97	44.63%	15.90%	0.72	1.57%	0.74	0.4094	27.30%	29.49%
Furn/Home Furnishings	31	1.11	47.55%	13.94%	0.82	5.24%	0.86	0.4512	46.65%	23.42%
Green & Renewable Energy	17	1.11	141.41%	4.39%	0.54	3.42%	0.56	0.6005	57.34%	49.86%
Healthcare Products	230	1.06	12.66%	4.81%	0.97	3.53%	1.01	0.5730	52.21%	32.96%
Healthcare Support Services	119	1.03	26.86%	8.08%	0.86	8.60%	0.94	0.5223	49.53%	26.95%
Healthcare Information and Technology	128	1.27	16.07%	3.11%	1.14	4.20%	1.19	0.5607	54.15%	50.83%
Homebuilding	32	1.37	16.42%	17.22%	1.22	9.92%	1.35	0.4785	32.31%	75.83%
Hospitals/Healthcare Facilities	32	0.88	79.74%	6.86%	0.55	1.71%	0.56	0.5809	46.33%	17.04%
Hotel/Gaming	68	1.34	48.67%	8.63%	0.98	6.11%	1.05	0.4554	40.80%	104.49%
Household Products	93	0.84	16.56%	8.21%	0.75	2.93%	0.77	0.5665	51.12%	11.51%
Information Services	18	0.93	35.67%	15.79%	0.73	4.93%	0.77	0.4433	33.83%	45.18%
Insurance (General)	21	1.03	25.93%	13.69%	0.86	3.32%	0.89	0.4100	40.38%	48.45%
Insurance (Life)	23	0.77	92.25%	10.18%	0.45	16.16%	0.54	0.3132	30.85%	23.09%
Insurance (Prop/Cas.)	50	0.74	19.38%	12.42%	0.64	4.47%	0.68	0.2954	27.40%	29.80%
Investments & Asset Management	334	0.46	40.34%	11.33%	0.35	10.33%	0.39	0.2313	15.15%	23.34%
Machinery	103	1.03	16.86%	11.73%	0.91	2.85%	0.94	0.4315	33.44%	18.51%
Metals & Mining	68	0.96	15.82%	2.00%	0.86	5.67%	0.91	0.6448	60.56%	54.71%
Office Equipment & Services	17	1.14	52.57%	17.12%	0.82	6.76%	0.88	0.4386	30.28%	17.63%
Oil/Gas (Integrated)	4	0.67	12.50%	21.18%	0.61	4.80%	0.64	0.1559	26.44%	107.82%
Oil/Gas (Production and Exploration)	166	0.93	23.28%	5.61%	0.79	3.62%	0.82	0.5028	46.31%	208.46%
Oil/Gas Distribution	24	0.79	70.22%	9.25%	0.52	2.11%	0.53	0.3581	32.55%	38.82%
Oilfield Svcs/Equip.	100	0.98	32.14%	10.88%	0.79	7.46%	0.85	0.4776	43.73%	80.50%
Packaging & Container	22	1.13	61.26%	18.12%	0.78	3.81%	0.81	0.2851	26.24%	12.44%
Paper/Forest Products	7	1.94	37.37%	12.91%	1.51	4.80%	1.59	0.4489	43.04%	82.96%
Power	50	0.65	92.92%	13.69%	0.38	1.31%	0.39	0.2732	20.39%	5.89%
Precious Metals	61	0.87	15.21%	1.98%	0.78	6.03%	0.83	0.6278	63.61%	56.84%
Publishing & Newspapers	21	0.96	32.48%	10.01%	0.77	6.09%	0.82	0.3761	38.20%	12.47%
R.E.I.T.	193	1.03	79.04%	1.95%	0.65	1.88%	0.66	0.2785	23.72%	22.42%

Real Estate (Development)	17	0.67	94.10%	1.45%	0.39	9.15%	0.43	0.5888	34.24%	76.28%
Real Estate (General/Diversified)	11	0.56	31.88%	13.21%	0.45	11.26%	0.51	0.3477	35.91%	98.73%
Real Estate (Operations & Services)	60	1.08	44.57%	4.29%	0.81	8.30%	0.88	0.4821	44.19%	99.42%
Recreation	55	1.17	58.57%	8.26%	0.81	4.13%	0.85	0.5084	44.30%	24.03%
Reinsurance	1	0.66	42.54%	22.95%	0.50	18.56%	0.61	0.1702	17.09%	21.78%
Restaurant/Dining	64	1.19	25.73%	11.41%	1.00	2.24%	1.02	0.4028	35.37%	16.64%
Retail (Automotive)	30	1.49	57.51%	13.50%	1.04	1.38%	1.06	0.4974	46.79%	32.50%
Retail (Building Supply)	16	1.94	19.92%	12.59%	1.69	1.05%	1.70	0.4087	45.21%	35.75%
Retail (Distributors)	62	1.11	32.29%	15.76%	0.89	2.08%	0.91	0.4378	37.74%	36.36%
Retail (General)	26	1.25	13.42%	14.58%	1.13	3.28%	1.17	0.4185	38.28%	21.76%
Retail (Grocery and Food)	14	0.49	55.84%	16.88%	0.35	4.62%	0.36	0.3786	25.65%	35.08%
Retail (REITs)	28	1.12	58.84%	2.53%	0.78	1.14%	0.79	0.2340	20.72%	11.63%
Retail (Special Lines)	105	1.18	36.15%	9.53%	0.93	4.49%	0.97	0.5098	44.01%	21.61%
Rubber& Tires	3	0.67	235.28%	0.00%	0.24	7.29%	0.26	0.3449	40.77%	52.82%
Semiconductor	63	1.50	6.05%	4.89%	1.43	2.04%	1.46	0.4535	41.47%	34.93%
Semiconductor Equip	30	1.53	7.78%	12.14%	1.44	4.24%	1.51	0.3766	37.04%	67.07%
Shipbuilding & Marine	8	0.81	29.77%	6.74%	0.66	3.46%	0.69	0.3448	45.07%	91.44%
Shoe	13	1.29	8.71%	11.31%	1.21	4.77%	1.27	0.4673	36.28%	28.18%
Software (Entertainment)	84	1.11	3.15%	5.11%	1.08	2.78%	1.11	0.6102	52.79%	62.14%
Software (Internet)	35	1.62	11.98%	2.61%	1.48	1.91%	1.51	0.5394	65.22%	374.09%
Software (System & Application)	351	1.29	6.20%	4.19%	1.24	2.83%	1.27	0.5848	52.09%	35.93%
Steel	29	1.13	20.18%	15.72%	0.98	9.21%	1.08	0.3620	38.10%	115.45%
Telecom (Wireless)	13	1.09	64.16%	9.56%	0.73	1.77%	0.75	0.6313	60.31%	70.80%
Telecom. Equipment	66	1.08	11.41%	6.20%	1.00	4.81%	1.05	0.5647	46.62%	11.85%
Telecom. Services	42	0.78	124.91%	6.62%	0.41	2.19%	0.41	0.5662	50.42%	14.96%
Tobacco	16	1.22	34.90%	9.95%	0.97	1.78%	0.99	0.5792	48.00%	8.73%
Transportation	36	1.26	33.58%	6.53%	1.01	3.94%	1.05	0.6204	53.12%	55.09%
Transportation (Railroads)	4	1.02	26.81%	17.28%	0.85	1.06%	0.86	0.1868	22.28%	13.49%
Trucking	22	1.15	19.95%	20.21%	1.00	2.94%	1.03	0.3430	28.33%	42.22%
Utility (General)	14	0.58	84.84%	14.05%	0.35	0.58%	0.36	0.1505	14.93%	9.83%
Utility (Water)	13	0.71	50.89%	11.09%	0.52	1.07%	0.52	0.2951	42.03%	15.08%
Total Market	6481	1.00	46.42%	8.35%	0.74	6.13%	0.79	0.4722	42.03%	23.07%
Total Market	5214	1.10	22.60%	6.80%	0.94	3.48%	0.97	0.5211	47.00%	23.16%

## Apéndice C: Perfil de puesto

### Asesor de Servicio

---

#### Perfil de Puesto: Asesores de Servicio en DERCO

---

**Puesto:** Asesores de Servicio

**Ubicación:** DERCO, Av. Enrique Meiggs Nro. 1004 y otros locales

**Departamento:** Servicio al Cliente

**Reporta a:** Jefe de Taller / Supervisor de Servicio

---

#### Objetivo del puesto:

El Asistente de Servicio en DERCO es responsable de gestionar la recepción y entrega de vehículos para mantenimiento y reparación. Este rol implica la interacción directa con los clientes para coordinar servicios, realizar diagnósticos iniciales, y asegurar que todas las partes y componentes necesarios estén disponibles y en óptimas condiciones para el trabajo.

---

#### Requisitos del Puesto:

<b>Educación:</b>	Técnico en Mecánica Automotriz, Ingeniería Automotriz o carreras afines. Formación adicional en atención al cliente o gestión de servicio es valorada.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en un puesto similar en el sector automotriz, preferentemente en recepción o administración de servicios.
<b>Conocimientos Técnicos:</b>	Conocimiento detallado de las partes y sistemas de vehículos, incluyendo motores, transmisiones, frenos, sistemas eléctricos y electrónicos.
<b>Habilidades:</b>	Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente, capacidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente, habilidades organizativas y de resolución de problemas.
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo, orientación al cliente, capacidad para trabajar bajo presión, y atención al detalle.

---

#### Responsabilidades Principales:

<b>Recepción de Vehículos:</b>	Recibir vehículos de clientes, realizar inspección inicial para detectar posibles problemas y registrar el estado general.
<b>Conocimiento Técnico:</b>	Confirmar la información del cliente y del vehículo, incluyendo datos de garantía, historial de servicios y necesidades específicas del cliente. Identificar y conocer partes y componentes de vehículos, así como sus funciones, para asesorar a los clientes y preparar las órdenes de servicio. Mantenerse actualizado sobre las características y especificaciones de los modelos de vehículos que maneja DERCO.

<b>Coordinación con el Taller:</b>	Comunicar claramente al personal del taller las necesidades del cliente y los detalles técnicos del vehículo.
<b>Atención al Cliente:</b>	Supervisar el progreso del trabajo, asegurando que se cumpla con los plazos y estándares de calidad establecidos. Proveer un servicio al cliente excepcional, resolviendo dudas y preocupaciones sobre el estado del vehículo y el progreso del servicio.
<b>Administración de Documentación:</b>	Informar a los clientes sobre el avance del trabajo y coordinar las entregas de vehículos. Preparar y gestionar la documentación relacionada con los servicios prestados, incluyendo órdenes de trabajo, facturas y notas de servicio. Asegurar la precisión y correcto almacenamiento de la información. Verificar la disponibilidad de partes y componentes necesarios antes de iniciar el servicio.
<b>Gestión de Inventario:</b>	Informar al supervisor sobre la necesidad de reabastecimiento de partes o herramientas.
<b>Cumplimiento de Normas:</b>	Asegurar que todas las operaciones se realicen conforme a las políticas de DERCO y a las normativas de seguridad y calidad del servicio.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes de 9:00 a 18:00, sábados de 9:00 a 13:00
<b>Salario:</b>	2 000 soles
<b>Beneficios:</b>	Seguro médico, capacitación continua, planilla completa, línea de carrera

## Mecánico Automotriz de DERCO

---

**Perfil de Puesto:** Mecánico Automotriz en DERCO

---

**Puesto:** Mecánico Automotriz

**Ubicación:** DERCO, Av. Enrique Meiggs Nro. 1004

**Departamento:** Taller de Servicio

**Reporta a:** Supervisor de Taller / Jefe de Mantenimiento

---

**Objetivo del puesto:**

El Mecánico Automotriz en DERCO es responsable de realizar diagnósticos, mantenimiento y reparaciones en vehículos de diversos modelos y marcas. El rol exige habilidades técnicas avanzadas y la capacidad para trabajar en equipo, asegurando que los vehículos sean reparados y mantenidos según los estándares de calidad de la empresa.

---

**Requisitos del Puesto:**

<b>Educación:</b>	Técnico en Mecánica Automotriz, Ingeniería Automotriz o formación equivalente. Certificaciones adicionales en reparación de vehículos y tecnologías específicas son valoradas.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años de experiencia en reparación y mantenimiento de vehículos, con experiencia previa en un taller automotriz preferida.
<b>Conocimientos Técnicos:</b>	Conocimiento avanzado de sistemas de vehículos, incluidos motores, transmisiones, sistemas eléctricos y electrónicos, frenos, suspensión y alineación.
<b>Habilidades:</b>	Habilidad para utilizar herramientas y equipos de diagnóstico, capacidad para resolver problemas complejos, atención al detalle, y habilidades para trabajar bajo presión.
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo, orientación al cliente, capacidad de aprendizaje continuo, y habilidades organizativas.

---

**Responsabilidades Principales:**

<b>Diagnóstico y Reparación:</b>	Realizar diagnósticos precisos de fallas en motores, transmisiones, sistemas eléctricos y otros componentes del vehículo utilizando herramientas y equipos especializados.
	Ejecutar reparaciones y mantenimiento preventivo y correctivo, incluyendo cambios de aceite, reemplazo de frenos, reparaciones de sistemas de suspensión y alineación de ruedas.

---

<b>Inspección de Vehículos:</b>	<p>Inspeccionar vehículos al recibirlos para identificar problemas visibles o potenciales.</p> <p>Realizar pruebas de funcionamiento después de la reparación para asegurar que el vehículo esté en condiciones óptimas.</p> <p>Mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y técnicas de reparación automotriz.</p>
<b>Conocimiento Técnico:</b>	<p>Familiarizarse con las especificaciones técnicas de los vehículos que maneja DERCO, incluyendo manuales de servicio y procedimientos recomendados por los fabricantes.</p>
<b>Manejo de Herramientas y Equipos:</b>	<p>Utilizar herramientas y equipos de diagnóstico y reparación de manera segura y eficaz.</p> <p>Asegurar el mantenimiento y calibración de las herramientas y equipos del taller.</p>
<b>Documentación y Reportes:</b>	<p>Completar y mantener registros precisos de las reparaciones y mantenimientos realizados, incluyendo partes utilizadas y tiempo invertido.</p> <p>Preparar informes de diagnóstico y recomendaciones para clientes y supervisores.</p>
<b>Atención al Cliente:</b>	<p>Comunicar de manera efectiva con los clientes sobre el estado de sus vehículos, las reparaciones realizadas y las recomendaciones para mantenimiento futuro.</p> <p>Proveer explicaciones claras y detalladas de los trabajos realizados y los costos asociados.</p>
<b>Cumplimiento de Normas:</b>	<p>Adherirse a las políticas y procedimientos de seguridad establecidos por DERCO y las normativas locales.</p> <p>Garantizar que todas las reparaciones cumplan con los estándares de calidad y seguridad.</p>
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes de 9:00 a 18:00, sábados de 9:00 a 13:00
<b>Salario:</b>	3 000 soles
<b>Beneficios:</b>	Seguro médico, capacitación continua, planilla completa, línea de carrera