

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión para Roberts

Resersur

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carol Fabiola Véliz Gonzales; DNI: 46425829

Luis Carlos Sarmiento Ignacio; DNI: 42994504

Milton Cesar Obando Plantarrosa; DNI: 04429334

ASESOR

Luciano Barcellos de Paula

ORCID 0000-0003-4249-0565

JURADO

Ruben Guevara Moncada, DNI N° 48642063

Julianna Paola Ramirez Lozano De Peñaflor, DNI N° 10609830

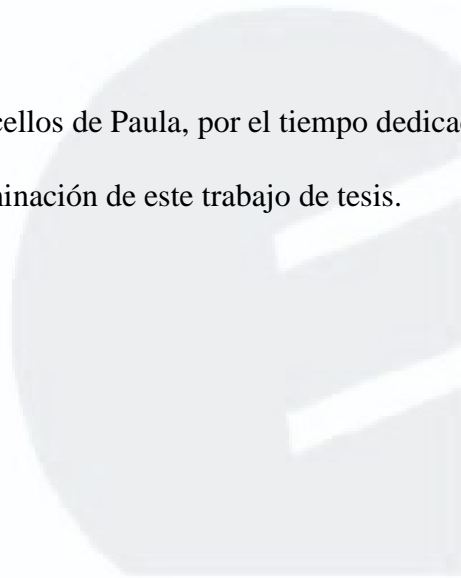
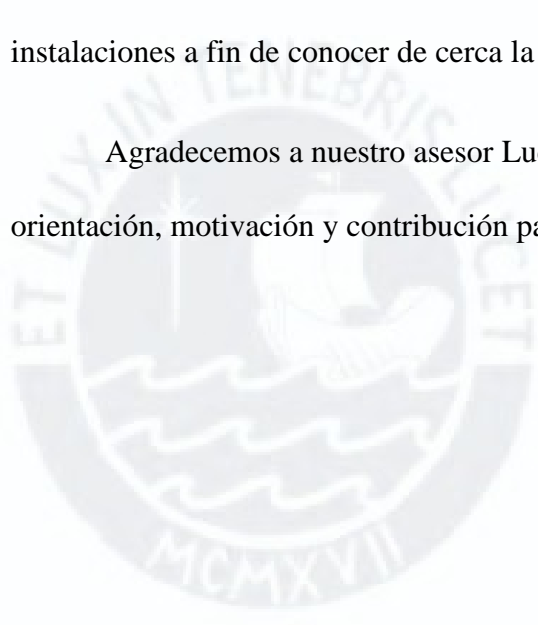
Luciano Barcellos De Paula, ID N° 001534456

Surco, enero 2021

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a CENTRUM PUCP y docentes por su formación humanista, visión estratégica y global de los negocios; a los integrantes de nuestro equipo que participaron en la elaboración de la tesis; a Reynaldo Roberts B. Presidente del Directorio Roberts Resersur por permitirnos entrevistas y reuniones en su sede central e instalaciones a fin de conocer de cerca la empresa.

Agradecemos a nuestro asesor Luciano Barcellos de Paula, por el tiempo dedicado, orientación, motivación y contribución para la culminación de este trabajo de tesis.



Dedicatorias

A Dios por estar siempre presente, darme perseverancia, paciencia y guiarme, a mis padres Tomás y Milagros por su apoyo incondicional y asertividad en los consejos brindados, a mis hermanos Jorge y Rodrigo por su genialidad y apoyo y a Luís por darme comprensión y complemento.

Carol Fabiola

Agradezco a DIOS y a mi madre Elcina que desde el cielo siempre me cuidan y me han dado la fuerza necesaria para culminar mis estudios, mi esposa por brindarme su apoyo incondicional y comprenderme durante todo este tiempo, mis hijos, por ser la fuente de amor y energía que me permitió terminar la maestría, mi mamá Ynes, por siempre inculcarme que la única manera de salir adelante es la educación, a mi papá Mario y hermanos por ser siempre mi ejemplo a seguir

Luís Carlos

Agradezco a Dios, a mi esposa y mis hijos por su constante apoyo y comprensión, a mis padres Julio y Verónica que han sido pilar fundamental en mi formación como profesional y a mis hermanos por su incansable aliento y motivación.

Milton César

Resumen Ejecutivo

El grupo empresarial Roberts desarrolla sus actividades en la región sur del Perú, en el rubro de negocio automotriz, ha materializado en un reporte de sostenibilidad y consideración del estándar GRI, a través de políticas y buenas prácticas para contribuir con la sociedad e impulsar su sostenibilidad en los ámbitos social, ambiental y económico.

El desarrollo del presente reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión para Roberts Resersur, se desarrolla en un contexto de nueva normalidad por pandemia Covid-19; la investigación parte del análisis externo e interno con la aplicación de herramientas PESTEL, AMOFHIT y las cinco fuerzas competitivas de Porter en la industria automotriz. En la metodología de identificación del problema central se utilizó el diagrama de Ishikawa; se encontró en su problemática la retención de clientes lo cual implica cambios y nuevas estrategias que impulsen la sostenibilidad de la empresa.

Finalmente, se llega a las conclusiones en un contexto de sostenibilidad social, ambiental y económico: La bioseguridad es fundamental para la adecuación de las actividades en la nueva normalidad con la implementación de protocolos de bioseguridad, capacitaciones y ajustes en sus procesos; La virtualización permite la interacción con los clientes y recupera el índice de ventas a través de la intensificación de oferta vehicular y descuentos en sus centro de servicios, además el cuidado de la estabilidad laboral de sus colaboradores; la mayor integración de áreas y buena comunicación para la sinergia en sus procesos y generación de valor; y la necesidad de mejora de bases de datos para optimizar la logística y la calidad de servicio.

Abstract

The Roberts business group develops its activities in the southern region of Peru, in the automotive business area, has materialized in a sustainability report and consideration of the GRI standard, through policies and good practices to contribute to society and promote sustainability in social, environmental and economic areas.

The development of this work on sustainability as a management tool for Roberts Resersur takes place in a context of new normality due to the Covid-19 pandemic; the research starts from the external and internal analysis with the application of PESTEL, AMOFHIT tools and Porter's five competitive forces in the automotive industry. The methodology used to identify the central problem was Ishikawa's diagram; customer retention was identified as a problem, which implies changes and new strategies that promote the sustainability of the company.

Finally, the conclusions are reached in a context of social, environmental and economic sustainability: Biosafety is essential for the adaptation of activities in the new normality with the implementation of biosafety protocols, trainings and adjustments in their processes; Virtualization allows interaction with customers and recovers the sales index through the intensification of vehicle offer and discounts in their service centers as well as the care of the labor stability of their collaborators; greater integration of areas and good communication for synergy in their processes and value generation; and the need to improve databases to optimize logistics and quality of service.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I: SITUACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1 Presentación de la organización.....	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Visión, misión.....	2
1.1.3 Ventajas competitivas.	3
1.1.4 Estructura de gobernanza	3
1.1.5 Cultura corporativa	5
1.1.6 Productos	6
1.2 Análisis de la industria.....	6
1.2.1 Factores que influyen en la rivalidad entre los competidores (media)	7
1.2.2 Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores (media)	8
1.2.3 Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos (baja)	9
1.2.4 Factores que influyen en el poder de negociación de los clientes (media)	10
1.2.5 Factores que influyen en el poder de negociación con proveedores (media)	10
1.3 Variables políticas	12
1.3.2 Variables económicas	13
1.3.3 Variables socio culturales	15
1.3.4 Variables tecnológicas.....	16
1.3.5 Variables ecológicas ambientales	17

1.4 AMOFHIT	18
1.4.1 Administración y gerencia (A)	18
1.4.2 Comercialización y marketing (M)	19
1.4.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	20
1.4.4 Finanzas y contabilidad (F)	22
1.4.5 Recursos humanos y organización (H)	22
1.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	23
1.4.7 Tecnología (T)	24
1.4.8 Análisis de fortalezas y debilidades	25
1.5 Conclusiones	26
CAPÍTULO II: PROBLEMA CLAVE	27
2.1 Problemas identificados de la empresa	27
2.2 Problema clave	29
2.2.1 Sustancia:	29
2.2.2 Ubicación	29
2.2.3 Propiedad	29
2.2.4 Magnitud	30
2.2.5 Perspectiva de tiempo	30
CAPITULO III: REVISIÓN DE LA LITERATURA	32
3.1 Mapa de la literatura	32

3.2 Revisión de la literatura	33
3.2.1 Perspectivas en la industria automotriz	33
3.2.1.1 Servicio automotriz	34
3.2.2.1 Entorno estratégico y competitivo	35
3.2.2.2 Modelo de Galbraith	37
3.2.2.3 Sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible	38
3.2.3 Gestión de calidad del servicio	39
3.2.4 Reporte de sostenibilidad-GRI	41
3.2.5 Norma ISO 26000	41
3.2.6 Norma ISO 37001	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS CUALITATIVO / CUANTITATIVO DE LA EMPRESA (ESTATUS ACTUAL)	44
4.1 Análisis cualitativo	44
4.1.1 Aplicación del modelo estrella de Galbraith en Roberts Resersur	47
4.1.2 Sostenibilidad y GRI	50
4.2 Análisis cuantitativo	53
4.2.1 Sostenibilidad y GRI	53
4.3 Conclusiones	56
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA	58
5.1 Causas identificadas	58
5.2 Principales causas del problema	59

5.2.1 Marca de vehículos.....	59
5.2.2 Capacidad de servicio	60
5.2.3 Marketing.....	60
5.2.4 Procesos	61
5.2.5 Pandemia COVID-19	61
CAPÍTULO VI: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EVALUADAS.....	63
6.1 Alternativas para resolver el problema.....	63
6.1.1 Plan estratégico para retención de clientes y gestión de procesos.....	63
6.1.1.1 Fortalecimiento de las marcas representadas	63
6.1.1.2 Desarrollo de marketing para el servicio al cliente	64
6.1.1.3 Desarrollo de capacidad de servicio.....	65
6.1.1.4 Gestión del centro de procesos de valor	66
6.1.1.5 Adaptación y reinención en tiempos de COVID-19	67
6.2 Evaluación de alternativas.....	69
CAPÍTULO VII: SOLUCIÓN PROPUESTA	71
7.2 Plan integrador operativo y comunicacional	72
7.3 Implementación de gestión de información para ventas y centro de servicios	73
CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES DE ÉXITO CLAVE	76
8.1 Actividades.....	76
8.1.1 Líder responsable del plan de implementación	76

8.1.2 Planeamiento y propuesta de ejecución.....	76
8.1.2.1 Plan de estrategia de comercialización	77
8.1.2.2 Plan operativo y comunicacional	77
8.1.2.3 Plan de gestión de información para ventas y centro de servicios	78
8.1.2.4 Plan de sostenibilidad- GRI.....	79
8.1.3 Control de gestión.....	79
8.2 Gráfico de implementación de Gantt	80
8.3 Factores de éxito clave	83
8.3.1 Alianza estratégica	83
8.3.2 Sostenibilidad.....	83
8.3.3 Retención de clientes	84
8.3.4 Marketing y venta digital	84
8.3.5 Gestión integrada de Procesos	84
8.3.6 Gestión de la bioseguridad	85
8.3.7 Base de datos automotriz.....	85
CAPÍTULO IX: RESULTADOS ESPERADOS	86
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
10.1 Conclusiones	89
10.2 Recomendaciones	91
Referencias.....	93

Apéndice A. Declaración de reporte de sostenibilidad 99

Apéndice B. Miembros del comité corporativo de seguridad y salud en el trabajo 100

Apéndice C: Política de alcohol y drogas en Roberts..... 101

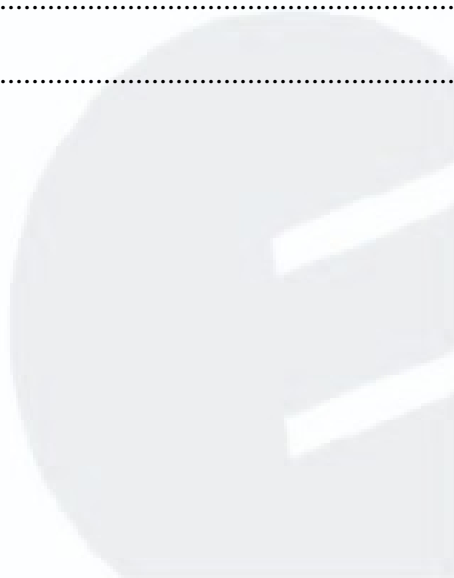
Apéndice D: Centro de servicios de Roberts Resersur 102

Apéndice E: Sede comercial Roberts Resersur (Alfonso Ugarte)..... 103



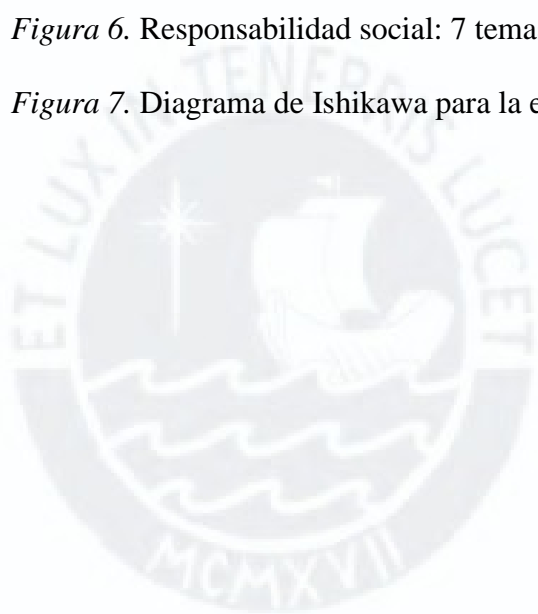
Lista de tablas

Tabla 1. <i>Distribución de trabajadores por género</i>	4
Tabla 2. <i>Distribución de trabajadores por región</i>	5
Tabla 3. <i>Matriz de fortalezas y debilidades</i>	25
Tabla 4. <i>Mapa de la literatura</i>	33
Tabla 5. <i>Valor económico directo generado y distribuido</i>	54
Tabla 6. <i>Alternativas de solución propuestas</i>	70
Tabla 7. <i>Diagrama Gantt para la empresa</i>	81



Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Roberts Resersur S.A.C.....	4
<i>Figura 2.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter - Industria automotriz.....	11
<i>Figura 3.</i> El rol del macro-entorno.....	36
<i>Figura 4.</i> Cinco fuerzas competitivas en la industria.....	37
<i>Figura 5.</i> Modelo de estrella de Galbraith.....	38
<i>Figura 6.</i> Responsabilidad social: 7 temas centrales.....	42
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Ishikawa para la empresa Roberts Resersur.....	59



CAPÍTULO I: SITUACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se hace una descripción y análisis de la empresa Roberts Resersur, para ello se realiza un análisis interno mediante el desarrollo de AMOFHIT; y externo con el análisis PESTE; también el análisis de la industria con la herramienta las cinco fuerzas de Porter. Este capítulo será base para el desarrollo de los capítulos posteriores.

1.1 Presentación de la organización.

1.1.1 Antecedentes

Actualmente el Grupo Roberts Resersur, antes de ser una empresa orientada en el negocio automotor, incursionó en varios rubros de negocio principalmente comerciales. En sus inicios con la llegada de Willian Henry Roberts inmigrante inglés en los años 1890 trabajó en la exportación de lanas; en el año 1923 funda la primera empresa del Grupo Roberts, una agencia de aduanas en Mollendo; la cual posteriormente cambia de denominación por Roberts & CO, incorpora como socios a sus hijos e inicia su expansión comercial en el sur del país. Posteriormente en los años 1948 la tercera generación de la familia se orienta al negocio automotor y cambia la denominación a Resersur SAC; firma contrato en 1973 con Nissan y el 2002 con Renault, dichas alianzas estratégicas para posicionarse en la comercialización de autos y servicio automotriz. En la actualidad el grupo empresarial Roberts, está formado por las empresas RESERSUR y AQPROBERTS, con sede principal en la ciudad de Arequipa; además desarrolla actividades de subcontratación para el servicio minero en el sur del Perú; para Sociedad Minera Cerro

Verde, Southern Perú Copper Corporation en Toquepala, Cuajone e Ilo, últimamente en las Bambas.

En el año 2018 Roberts rompe su alianza con Nissan por disconformidad en condiciones de dicho importador, se asocia con Derco y forma nueva alianza Derco Center Roberts, actualmente es el representante de sus marcas comercializadas (Mazda, Renault, Suzuki, Citroén, Changan, Great Wall, Jac, y Haval); ofrece venta, reparación y servicio de vehículos para las mismas, adicional a ello ofrece reparación de vehículos automotores particulares, servicio de mantenimiento multimarca, servicio de carrocería y pintura multimarca finalmente lavado por servicio tercerizado. Se considera una empresa comercial líder en el sector automotor de la zona sur del país con alta presencia comercial en salones de ventas, principales mall y centro de servicios en la ciudad de Arequipa. Sus productos y servicios llegan hasta los mercados de la macro región sur: Arequipa, Puno, Cusco, Moquegua y Tacna. (Ver apéndice D y E)

1.1.2 Visión, misión

Visión: Ser la empresa líder en ventas y servicios de vehículos en el sur del país, proporcionando el más alto nivel de calidad.

Misión: Satisfacer a todos nuestros clientes, trabajando en equipo, optimizando el uso de recursos y maximizando la rentabilidad de la estricta sujeción a la ética y normas legales. Contribuir al desarrollo de nuestros trabajadores dentro de un ambiente agradable; y de la comunidad desarrollando valores y responsabilidad social.

1.1.3 Ventajas competitivas.

Roberts Resersur como empresa en el rubro automotor, cuenta con experiencia tras años de presencia en el mercado arequipeño y de la región sur del país; se realizó reuniones en las fechas (diez de agosto, diecinueve de octubre, veintiséis de octubre) en el 2019; con los encargados de (gerencia general, gerencia administrativa, jefe de seguridad y SSOMA, gerencia financiera y contable, jefe de centro de servicio), mediante visitas realizadas a las oficinas comerciales y taller de servicios de la empresa, se realizó entrevistas en las cuales se identificó ventajas competitivas de la empresa mencionadas a continuación:

- Alianza con Derco para la venta de las marcas de vehículos (Mazda, Renault, Suzuki, Citroén, Changan, Great Wall, Jac, y Haval).
- Contratos para el servicio automotriz minero de flotas livianas, medianas y auxiliares; en Sociedad Minera Cerro Verde, Southern Perú Copper Corporation en Toquepala, Cuajone e Ilo, y Las Bambas.
- Equipo exclusivo (elevadoras, alineadoras y cabina de pintura) para servicio diferenciado en su centro de servicios.
- Centro de servicios amplio y moderno propio, mayor capacidad operativa que la diferencia en el mercado arequipeño.
- Capacitación continua del área de ventas ello permite ofrecer valor agregado a las marcas que representan y personal técnico especializado en su centro de servicios.

1.1.4 Estructura de gobernanza

La estructura de gobernanza de Roberts Resersur cuenta con cuatro órganos de gobierno (Directorio, Gerencia general, Gerencias de área, Jefaturas) distribuida

estratégicamente en sus cuatro líneas de negocio (venta de unidades, post venta, servicios mineros, venta de seminuevos), en la ciudad de Arequipa.

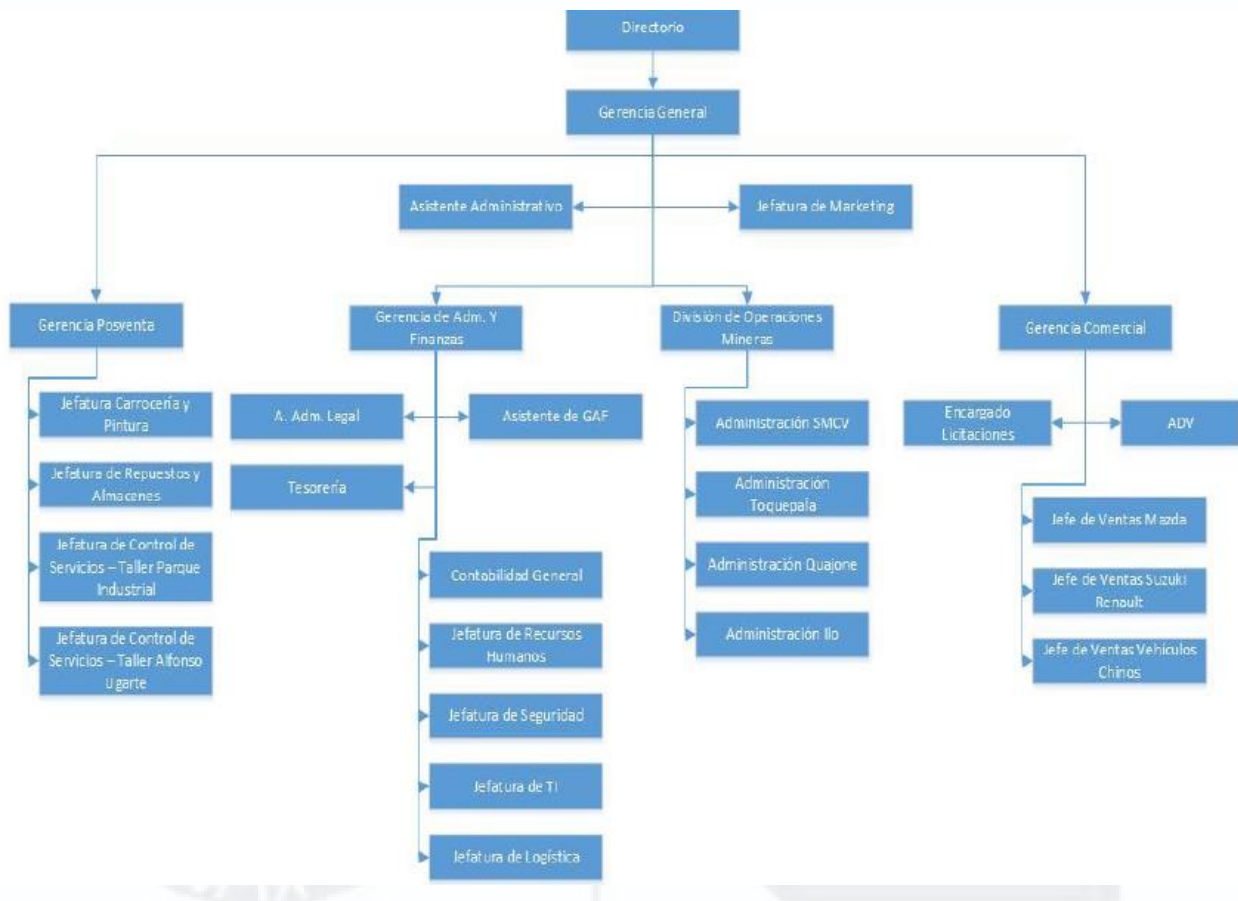


Figura 1. Organigrama de Roberts Resersur S.A.C.

Fuente: “Reporte de sostenibilidad 2018” por Humaniza RSE, Perú

Los empleados están y trabajadores están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución de trabajadores por género

Género	Permanente	Temporal
Hombres	133	73
Mujeres	25	25
Total	158	98

Fuente: Tomado del “Reporte de sostenibilidad 2018” Roberts Resersur. por Humaniza RSE, Perú

Tabla 2. *Distribución de trabajadores por región*

Nombre de región	Permanente	Temporal
Arequipa	82	68
Moquegua	38	26
Tacna	38	4
Total	158	98

Fuente: Tomado de “Reporte de sostenibilidad 2018” Roberts Resersur. Por Humaniza RSE, Perú.

1.1.5 Cultura corporativa

Roberts Resersur, es una empresa comprometida con el desarrollo empresarial sostenible y el de sus grupos de interés; en el ámbito externo la empresa muestra preocupación por el bienestar social de su ciudad por lo cual forma parte de emprendimientos para la responsabilidad social a través de apoyo a instituciones orientadas a ello, para el beneficio de personas en los ámbitos cultural, educativo, social, ambiental y deportivo. En el ámbito interno la empresa cuenta con reglamento interno de trabajo RIT, el cual plasma los derechos, deberes de la organización y del trabajador, con el objeto de difundir la filosofía organizacional del Grupo Roberts entre sus colaboradores y promoverla entre sus grupos de interés; se otorga también beneficios para sus colaboradores adicionales que exige la ley tales como: seguro de vida ley de cada colaborador es a partir del cuarto mes, horario de verano (Enero a Marzo), transporte al inicio y fin de la jornada laboral

dependiendo de la sede de trabajo, descuentos de 75% en mantenimientos de sus propios vehículos, descuento del 3% en los precios de adquisición de vehículos nuevos.

1.1.6 Productos

Roberts Resersur, tiene presencia comercial en los principales malls de la ciudad de Arequipa; para la venta de los autos, camionetas y furgonetas, posee como producto top la marca Mazda en todas sus líneas y una amplia variedad de otras marcas (Renault, Suzuki, Citroén, Changan, Great Wall, Jac, y Haval) y servicios post venta ofrecidos a sus clientes.

1.2 Análisis de la industria

El análisis de la industria automotriz está enfocado hacia la competitividad del sector. En alusión a Porter (1991) la estrategia competitiva establece acciones ofensivas y defensivas para la posición competitiva en un sector industrial, y sostenible frente a las cinco fuerzas de la competencia; en razón a ello se realizará el análisis de la industria, para la identificación de puntos clave en el sector y la orientación de la estrategia; se considera información secundaria del sector que será complementaria en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El contexto integral del sector configura la rivalidad entre competidores, lo que determina y tiene efectos sobre la rentabilidad del sector.

Según la Asociación Automotriz del Perú (2019): Los vehículos de procedencia China, están ganando cada vez mayor participación en el mercado peruano y en la zona sur del país por su bajo costo; sin embargo, en la actualidad se comienza a valorar otros factores como la calidad y el diseño. Al ser nuestro país netamente de vehículos importados se tiene para finales del 2017 según Aduanas; el ingreso de 24310 automóviles fabricados en China por un monto de US\$134 millones, de los cuales el 73% son marcas originarias

del país asiático (17788 autos), con un crecimiento de 43% respecto al año anterior; de los cuales las marca de mayor ingreso fue Great Wall, JAC y Chery con crecimiento de 30%, 30% y decrecimiento de 15% respectivamente; por lo cual se infiere que las marcas chinas se están consolidando en el mercado peruano, se tiene también que Perú se ubica en el quinto lugar en Sudamérica de ventas de los mismos, después de Brasil, Argentina, Chile y Colombia especifica la Cámara de comercio(2018). Por otro lado, Arequipa con 41.4% de las ventas se ha convertido en la plaza que más vehículos nuevos vende en el sur del país, esto también incluye Puno, Tacna y Moquegua.

En el modelo se tiene identificadas las cinco fuerzas para el análisis detallado de: (a) Poder de negociación de los nuevos proveedores, (b) Poder de negociación de los clientes, (c) Amenaza de nuevos competidores, (d) Amenaza de productos sustitutos, (e) Rivalidad entre los competidores existentes y se desarrollaran a continuación.

1.2.1 Factores que influyen en la rivalidad entre los competidores (media)

En el sector automotriz para la comercialización y prestación de servicios para autos livianos y medianos en la región sur del país, operan las principales empresas Resersur S.A.C., Incamotors S.A.C., Motorsur S.A.C., Surmotors S.A.; la rivalidad entre los competidores es media por lo que las empresas deben tener estrategias integrales para abordar la fuerte fuerza competitiva. Se identifica en estos últimos años el ingreso de autos chinos y están tomando predominancia en la industria por su favorable relación de costo-beneficio, las empresas que forman parte del sector juegan un rol importante pues ellas ofertan los productos mediante ventas especializadas para cada marca y servicios postventa para el valor agregado de las marcas, al ofrecer calidad de servicios durante el tiempo de

garantía y posterior a ello; están también tomando importancia las cualidades y diseño ofertados por las nuevas marcas chinas, lo cual aporta diferenciación, actualmente las nuevas marcas de vehículos chinos entrantes están sacando productos novedosos y de precio bajo, ello las hacen competitivas frente a marcas ya posicionadas en el mercado.

Por otro lado, las empresas participantes tienen baja presión para la salida en el mercado por tener pocos competidores, en cuanto al riesgo corporativo ejercido se ve incrementado este 2020 por la crisis Covid-19, las empresas del sector enfrentan un riesgo medio por cambios en la operatividad de la industria, riesgos (financiero, en el empleo y la salud) generados por la inamovilidad social; el sector automotriz se viene reactivando simultáneamente con otras industrias como la minería para conseguir la sostenibilidad de las empresas. Según la Asociación Automotriz del Perú (2020): Al noveno mes del año 2020, la venta de vehículos livianos (automóviles, camionetas, pick up, furgonetas, SUV y station wagons) fue de 12,667 unidades, cifra inferior en sólo 5.79% respecto al mismo mes del 2019, ello evidencia la recuperación sostenida.

1.2.2 Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores (media)

La amenaza de nuevos competidores es media, las barreras legales para la importación de vehículos es baja, dado que se encuentra sujeta a contribución arancelaria e impuestos regulados por la Sunat. El sector Automotriz es rentable y atractivo para la inversión, se ha diversificado mediante la realización de servicio automotriz diverso, actualmente se tiene también requerimiento de los productos y servicios en el sector minero debido a su crecimiento y en el sector comercial por la bonanza y crecimiento económico del país y la región sur. Los nuevos entrantes requieren de experiencia, relaciones en el

sector para la creación de acuerdos en su cadena de valor, alianzas y contratos favorables; se tiene alto requerimiento de capital de inversión para, infraestructura, canales de distribución, personal requerido para para la administración, ventas y operaciones que respaldan las marcas representadas. Finalmente, el mercado de vehículos livianos, está saturado por una amplia gama de marcas y precios ofertados.

1.2.3 Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos (baja)

Esta fuerza es de influencia baja, los sustitutos en el sector automotriz conformado por empresas ofertantes de vehículos livianos nuevos, está dada por la importación de vehículos usados por empresas en el sector. El gobierno estableció la restricción para la importación de vehículos usados con un máximo de dos años de antigüedad y 32 mil kilómetros de recorrido, respecto a vehículos de la categoría M1; ello establece cierta restricción que disminuye la influencia de sustitución para las empresas comercializadoras de vehículos importados nuevos. Por otro lado, se tiene las ventas de vehículos menores (motos y trimotos); los cuales volvieron a incrementarse significativamente en setiembre pasado, al registrar 43,816 unidades vendidas, y anotando un crecimiento record interanual de 65.51%. para la reactivación económica, como herramienta de trabajo para el transporte y para entrega a domicilio en el sector comercial Asociación Automotriz el Perú (2020). Finalmente se puede considerar como un sustituto las bicicletas por los beneficios de cuidado para la salud y contribución con el medio ambiente de una sociedad responsable. Los fabricantes de vehículos deben abordar estas amenazas haciendo que sus productos sean más flexibles, asequibles y convenientes.

1.2.4 Factores que influyen en el poder de negociación de los clientes (media)

Las empresas en el sector juegan doble rol de compradores y vendedores; son comercializadoras con el cliente final, y son compradoras al tener un rol intermediario entre las casas matrices de las marcas comercializadas de vehículos y su venta en el mercado local; el poder de negociación de los clientes es media los fabricantes y empresas participantes en el mercado local necesitan asegurarse que sus productos coincidan con las preferencias y expectativas de sus clientes. Se tiene estos últimos años mayor presencia de vehículos chinos en el mercado nacional representados por marcas Chinas (Great Wall, JAC, Chery, Changan, BAIC, Haval) son algunas de las marcas chinas con mayor crecimiento de ventas y participación en el mercado peruano estos últimos años. Los clientes tienen más opciones para elegir se puede hablar de diferenciación de precios y producto, ofrecidos por las empresas del sector; por otro lado posicionamiento de marcas tradicionales. Frente a mayor oferta de marcas y empresa comercializadoras de las mismas los clientes de determinados segmentos se hacen sensibles al precio; se ve incrementado el poder de negociación de los clientes hacia las marcas chinas, buscan menores precios y mayores cualidades para dichos autos; exigen mayor información para asegurar la confiabilidad de las mismas, exigen también variedad de modelos y disponibilidad de stock.

1.2.5 Factores que influyen en el poder de negociación con proveedores (media)

Esta fuerza tiene una influencia media sobre la empresa. La mayoría de los proveedores en la industria automotriz mundial no tienen integración directa en sus mercados finales, las grandes casa matrices realizan la distribución a través de intermediarios en los mercados finales de sus productos, no tienen control de la distribución

ni de los materiales necesarios para el servicio automotriz, es por ello que las casas matriz trabajan con representantes en cada país, en el Perú las empresas con mayor experiencia en el sector realizan acuerdos y alianzas para obtener una posición ventajosa frente a la competencia. Por otro lado al presentar un incremento significativo en la importación de vehículos chinos estos últimos años, las empresas locales tienen mayor cantidad de empresas proveedoras de autos y repuestos e insumos para el servicio automotriz.



Figura 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter - Industria automotriz

Fuente: Elaboración a partir de la investigación del sector.

1.3. Análisis PESTEL

1.3.1 Variables políticas

Estos últimos años nuestro país ha atravesado el enfrentamiento entre poderes del estado legislativo y ejecutivo, lo cual continúa ocurriendo, dichos poderes mediante el dialogo debieran aportar el equilibrio democrático que necesitamos para el crecimiento económico que estuvo teniendo el país hasta hace unos meses atrás. Actualmente enfrentamos la crisis por pandemia Covid-19 lo cual compromete la salud de muchos y la pérdida de familiares víctimas de este silencioso virus que trajo consigo también desempleo y crisis política que continúa latente. (Asociación Automotriz del Perú, 2020).

Frente a la crisis por pandemia Covid-19, el gobierno ha determinado la implementación de varias medidas y políticas, entre ellas; gran inversión en el sector salud para la mejora de laboratorios, espacios físicos de atención médica, bonos al personal de salud, adquisición de equipo de protección y bioseguridad, incremento de contratación de personal de salud para dar respuesta a la emergencia sanitaria; por otro lado para los ciudadanos, entrega de bonos en soles para el cuidado de población vulnerable y alivio económico para las familias de trabajadores independientes y en eventual desempleo; en cuanto a las empresas se brinda subsidio económico a la planilla de las mismas, medidas de alivio tributario; apoyo crediticio para la reactivación económica a MYPES, apoyo para turismo, pequeños productores agrarios. Dichas medidas fueron llevadas a cabo para: la atención de la emergencia, soporte a los hogares y empresas, mantener la cadena de pagos, dar soporte a la economía, contribuir en el ámbito laboral para el reinicio de labores (Ministerio de economía y finanzas, 2020).

En el aspecto legal en el sector transportes ha habido cambios para la importación de vehículos usados, solo se permite la importación hacia el territorio peruano de vehículos automotores gasolineros usados que cumplan los requisitos mínimos de calidad respecto a: Límite máximo de kilometraje permitido para cada categoría, antigüedad no mayor de dos años en referencia al modelo, no incurrir en siniestralidad vehicular, sólo vehículos con timón a la izquierda, límites permitidos para emisiones de gases contaminantes; todo ello está establecido en el Decreto Legislativo N° 843 y sus modificatorias (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2020).

1.3.2 Variables económicas

El desarrollo económico en el Perú ha tenido para los años entre el 2002 y 2013 un crecimiento acelerado con una tasa promedio de crecimiento de su PBI de 6.1 por ciento anual se tuvo también baja inflación; ello trajo el crecimiento del empleo y la reducción sostenida de la pobreza del 52.1 al 26.1 por ciento y la pobreza extrema de 30.9 a 11.4 por ciento. Seguido a ello entre los años 2014 al 2019 el crecimiento estuvo más lento, el PBI creció a una tasa promedio de 3.1 por ciento anual se tuvo como factores determinantes la caída de precio de las materias primas entre ellos el cobre, y al caracterizarse el Perú por ser un país minero teniendo al cobre como primer producto de exportación, debido a ello se tuvo moderada desaceleración económica reflejada en disminución de la inversión privada, el consumo y la recaudación fiscal (Banco mundial, 2020).

Este último año el país ha enfrentado una seria crisis económica por pandemia Covid-19 que empezó con estricta cuarentena el mes de marzo trayendo como resultado la caída del PBI a 16.6% respecto al mismo periodo del año pasado, en el mes de abril tuvo

su mayor caída a -39.9%, y el en agosto se ha tenido -9.8% con ligera recuperación desde que empezó la pandemia, se han tenido entre varios hechos entre ellos: Cuarentena obligatoria, crisis sanitaria, disminución del consumo y desaceleración de la economía, grandes pérdidas de empleo e ingresos y suspensión perfecta para salvar de quiebre a las empresas. Como parte de la reactivación económica se estableció medidas, la ministra Maria Antonieta Alva afirma que los meses de octubre en adelante el gasto público seguirá contribuyendo a la reactivación de la economía; por ello se crearon programas de apoyo a las empresas, especialmente a las MYPES, entre los que destacó a Reactiva Perú con ello busca garantizar la continuidad de la cadena de pagos y se proporcionaron las condiciones necesarias para la reactivación de las empresas en general (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

La confianza del comprador de autos livianos aumentó para este año como indica la Asociación Automotriz del Perú (2019): “El indicador de solarización, que mide la contribución del financiamiento en soles en el portafolio de créditos vehiculares, fue de 86.57% en el octavo mes del presente año, con lo cual se incrementó en 2.19 puntos porcentuales respecto a agosto del 2018.”. Por ello podemos decir que para este año se tiene público dispuesto a comprar vehículos nuevos.

Por otro lado está vigente la medida del gobierno para disminuir la importación de autos usados y fomentar la compra de vehículos nuevos, toma por medida el incremento del impuesto ISC de 30% a 40% para autos usados, y la disminución del mismo para autos nuevos de 10% a 5% a los vehículos nuevos con la con cilindrada menor a 1400c, los que poseen de 1400 a 1500 cm³ pagarán un 7.5%; mediante ello se puede mantener un parque

automotor moderno que cumplan con las regulaciones medioambientales vigentes (Gestión, 2019).

1.3.3 Variables socio culturales

Desde su evaluación demográfica, el Perú tiene actualmente una población de 32'625,948 habitantes; respecto al crecimiento poblacional histórico del Perú se tiene que la tasa de crecimiento poblacional ha disminuido cada año se tiene por ejemplo: para el año 1980 una tasa de crecimiento medio anual de 2.6% lo cual bajo para el año 2000 a 1.7%, sucesivamente para el año 2015 a 0,9% y para el año 2020 subió curiosamente a 1.7% de crecimiento poblacional. Se tiene una proporción actual de 66.1% de población entre los 15 y 64 años lo cual es alentador para el crecimiento del sector (INEI, 2019).

Además se tiene la distribución de hogares según nivel socio económico NSE; para el NSE A 2.1%, NSE B 13.8%, NSE C 35.1%. NSE D 29.4%; ello muestra un panorama atractivo para el crecimiento de los sectores industriales y comerciales en el país. Por otro lado se tiene una distribución para la ciudad de Arequipa de 19.8% en NSE AB y 40.7% en NSE C.

En cuanto a educación se informó que el año 2021, el sector educación dispondrá de un presupuesto de S/ 32,375 millones, lo cual representa un incremento de S/ 890 millones y de 2.8 % comparado al presupuesto del presente año. Dicho monto representa el 17.9 % del gasto público y equivale al 4.2 % del PBI; los retos para el próximo año son: retorno gradual a las clases presenciales, recuperación de aprendizajes, cierre de la brecha de infraestructura, digital y la accesibilidad de la tecnología (Ministerio de Educación, 2020). Estos ajustes en el sector educación contribuyen con el desarrollo de nuestro país, con la

preparación de futuras generaciones; sin embargo, se espera que ello continúe mejorando los próximos años.

Emergencia Sanitaria Covid-19 iniciada el mes de marzo que puso en riesgo de salud a toda la población entre ellos la fuerza laboral en nuestro país, a la fecha se han visto afectados todos los sectores y como resultado al mes de octubre se tiene 865,549 casos confirmados positivos según reporte de (MINSA, 2020). Frente a la actual coyuntura la compra de un vehículo propio, es una alternativa que proporciona seguridad en el transporte, es también una herramienta de trabajo para la distribución a domicilio de los negocios que han disminuido la compra presencial y tienen la necesidad de entregar a domicilio los productos.

1.3.4 Variables tecnológicas

El ingreso en mayor cantidad de vehículos híbridos y eléctricos proyectan cambios en el sector automotor de nuestro país, ayudan a disminuir las emisiones de gases nocivos para la salud; además su innovador diseño permite obtener parte de automatización, la labor del conductor se hace más sencilla y proporcionan mayor seguridad; al no tener un motor convencional, tiene menores desperfectos mecánicos, genera ahorros en el mantenimiento, y menor gasto por combustible. (Asociación automotriz del Perú, 2020).

En relación a tecnología en la industria automotriz se destacan los últimos años adelantos e inclusión tecnológica: El uso de robots en las fábricas de autos para funciones de ensamblado, pintado y verificación de ajuste de piezas; se prevé el ingreso de robots para las ventas en los salones de exposición y ventas de vehículos de marcas líderes en el mercado mediante la inteligencia artificial; Por otro lado el marketing digital a través de

mayor frecuencia de eventos digitales para la venta de autos en grandes exposiciones y asesoría virtual; así mismo la intensificación del marketing digital en el sector automotriz se ha intensificado.

1.3.5 Variables ecológicas ambientales

La iniciativa para la ejecución del chatarreo de vehículos en nuestro país nace a partir del Decreto de Urgencia N°029-20219 y en reafirmación por reglamento nacional para el fomento del chatarreo, mediante el cual se motiva un incentivo económico o no económico a la población para designar su vehículo por decisión propia para su disposición por la entidad certificada y designada por el ministerio de transportes, la cual será encargada del procedimiento de destrucción y adecuado tratamiento de los desechos, esta iniciativa tiene como finalidad promover la renovación vehicular, disminuir el impacto ambiental por efecto invernadero, reducir el número de accidentes por fallas mecánicas y finalmente mejorar el sistema de transporte (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2020).

La electro movilidad una buena propuesta para la mejora de calidad del aire, reduce enfermedades y permite aprovechar la sobre oferta de capacidad eléctrica en más de 50%, ello beneficiaría a las empresas distribuidoras y a peruanos al contar con energía limpia para el cuidado ambiental Rosendo Ramírez (2019); cada vez mayor cantidad de nuevos consumidores tienen especial preocupación por el impacto ambiental que tiene el CO₂ del parque automotor, el cual está por encima de lo permitido para gran cantidad de autos, también se tiene preocupación por cuidar a la región del cambio climático para futuras generaciones. Por ello se tiene como nueva alternativa los autos eléctricos y autos híbridos.

Para la reemplazar los autos que usan gasolina, diésel y el gas licuado de petróleo por electricidad, como medida para mitigar el cambio climático, para conseguir la sostenibilidad ambiental se puede conseguir la reducción de 12.2 millones de toneladas de CO2 para el 2030 (Ministerio del ambiente, 2018).

1.4 AMOFHIT

Las operaciones están dadas básicamente por tres áreas: área de logística, área de mantenimiento, área de venta y post-venta que son el núcleo de las operaciones realizadas por Roberts Resersur. Las operaciones cuentan con buena capacidad de servicio post-venta ya que se tiene amplia capacidad operativa dada por la magnitud de sus talleres propios para servicio de mantenimiento y post-venta, para la reparación de vehículos y servicios diversos (lavado de autos, reparaciones mecánicas, mantenimiento preventivo del vehículo, planchado y pintado, venta de repuestos). Existe abastecimiento suficiente en cuanto a repuestos de los mantenimientos preventivos de los vehículos, mas no de todas las piezas en general.

1.4.1 Administración y gerencia (A)

El grupo Roberts Resersur está administrado por consejo de directorio, gerencia general, gerencia de áreas y jefaturas; el directorio tiene como representante a José Reynaldo Guillermo Roberts Billig que mediante su experiencia en el sector automotor adquirida desde su generación anterior orienta la visión de la empresa; en la gerencia general se monitorea los procesos de la empresa y el funcionamiento de sus cuatro líneas de negocios (marcas representadas, centro de servicios, servicios mineros, seminuevos) se realizan comités de gerencia quincenales para analizar el desarrollo de las actividades en la

empresa; las operaciones están distribuidas en cuatro gerencias: posventa, administración y finanzas, operaciones mineras y comercial; las cuales tienen procedimientos establecidos y objetivos independientes para cada área, son eficientes de manera independiente en ocasiones ello no genera sinergia entre áreas para el mejor cumplimiento de su misión; su gobierno corporativo aporta comunicación transversal hacia sus grupos de interés, la gerencia muestra responsabilidad y empatía con los colaboradores para motivarlos hacia los mejores resultados en el cumplimiento de sus metas y funciones.

Se puede decir que las principales fortalezas para la empresa son: amplia experiencia en la industria automotriz y red de contactos en el sector para la obtención de nuevos contratos, alianzas estratégicas para la representación de marcas reconocidas; también infraestructura amplia propiedad de la empresa para centro de servicios que ofrece gran capacidad operativa mediante personal especializado y amplio equipamiento lo cual garantiza la calidad de servicio y permite ofrecer precios competitivos en el mercado. Y su debilidad radica en la baja comunicación entre áreas para la generación de sinergia en sus procesos que contribuyen con la integración.

1.4.2 Comercialización y marketing (M)

La empresa comercializadora de vehículos y servicio automotriz en el mercado sur del país con sede principal en la ciudad de Arequipa, brinda servicios especializados de mantenimiento y reparación para el sector minero. La administración del área de comercialización y marketing está dada principalmente por dos gerencias la comercial y posventa, el área de marketing se considera de apoyo a las ventas para lo cual realiza actividades que implican marketing digital a través de su página web informativa y redes

sociales, participación en ferias de negocios, anuncios por internet, banners publicitarios en centros comerciales; su gerencia comercial realiza trabajo en equipo con el apoyo de tres jefaturas de ventas por marcas para Mazda, Suzuki y marcas chinas. Su actividad está centrada en la comercialización de las marcas representadas (Suzuki, Mazda, Citroën, Renault, Changan, Haval, Great Wall, JAC); se realiza el proceso de planeamiento de ventas y organización de los objetivos de área los cuales son dirigidos y asumidos por las gerencias y jefaturas responsables para el control de los objetivos de ventas a corto y mediano plazo. Por otro lado La gerencia de posventa administra con las jefaturas de carrocería y pintura, repuestos y almacenes, control de servicios de centro taller.

Se puede decir que sus principales fortaleza son la alianza con Derco Center para la representación de sus marcas, su red de contactos y experiencia que le permite ganar contrataciones mineras para venta de vehículos y el servicio de mantenimiento y reparación; su debilidad es la falta de información para su mejor planificación en la adquisición de repuestos, por otro lado la débil comunicación entre marketing y gerencia de postventa no permiten promocionar sus servicios para el aprovechamiento de la capacidad operativa de su centro de servicios.

1.4.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Las operaciones están involucradas en varias áreas como: áreas comerciales y de posventa, logística, operaciones mineras, eficiencia en el uso de recursos y sostenibilidad. Forman parte de las operaciones sus 256 colaboradores organizados en distintas áreas y centros de operación. Sus operaciones se realizan en sus oficinas, centro de servicios, sedes comerciales, salones de exposición para las ventas y talleres en centros mineros. Estos

últimos años su línea de negocios de servicios mineros ha cobrado gran importancia para la empresa debido al incremento de actividad minera en nuestro país, se registra operaciones en el sector minero por más de 25 años, es por ello que la empresa cuenta con una gerencia exclusivamente para operaciones mineras para la realización de servicios mineros en talleres para el mantenimiento de vehículos livianos, medianos, auxiliares y reparaciones mayores. Por otro lado su centro de servicios cuenta con gerencia posventa para el servicio posterior a la venta de vehículos que otorga el servicio que otorga garantía para los clientes, también se realiza el servicio para clientes externos. Se sabe también que sus recursos de energía y desechos son administrados con responsabilidad y eficiencia para la contribución con la sostenibilidad ambiental.

La organización es vertical y no permite la adecuada comunicación para una buena sinergia de sus procesos, centraliza sus esfuerzos en las finanzas y ventas, descuida las operaciones en los centros de operación alejados a sus áreas administrativas, se tiene desperdicio de tiempos en sus procedimientos y procesos se requiere mayor congruencia en sus procedimientos, no tiene manuales de procedimientos en todas sus áreas; el personal no está suficientemente motivado.

Se puede decir que su principal fortaleza radican en la experiencia en el sector automotor y servicio minero, infraestructura propia en el servicio posventa; y su debilidad está en el diseño de la organización en base a funciones descuida los procesos y la evaluación de los colaboradores por objetivos individuales en cada área.

1.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

Está dirigida por el gerente de administración y finanzas, garantiza la liquidez para el funcionamiento de sus operaciones; está muy relacionada con el área operativa para la planificación oportuna y funcionamiento de sus operaciones; cuenta con dos funciones de apoyo para sus decisiones asesoría legal y financiera. Dependen de ella las jefaturas de contabilidad, recursos humanos, seguridad, tecnologías de información y logística. Para el año 2018 se tuvo ventas netas de S/. 99'046,143.00, su deuda ascendía a S/. 12'552,905.00 y su patrimonio era de S/. 14'998,750.00. Por otro lado de la totalidad de sus ingresos se designó aproximadamente 4.7% para sus costos operativos, 12.2% en salarios y beneficios. El valor económico retenido calculado posterior a la distribución de sus gastos operativos, salarios y beneficios, pagos a proveedores de capital, pagos a gobiernos, inversiones en la comunidad fue de 78% de sus ingresos por ventas.

Se puede decir que una fortaleza es el respaldo financiero de capital y el prestigio de la empresa que le permite posicionarse como líder en el sector automotor, su debilidad gestión financiera tradicional requiere gestionar su capital con mayor eficiencia financiera y estrategia.

1.4.5 Recursos humanos y organización (H)

Está administrada por jefatura de recursos humanos, tiene por finalidad seleccionar cuidadosamente al personal que formara parte de la familia Roberts Resersur, se evalúan la calificación profesional o técnica acorde con las competencias necesarias en cada puesto; cada candidato a formar parte de la organización es evaluado también en habilidades blandas para su incorporación a la cultura de la empresa, es muy importante la actitud

proactiva principalmente en el área comercial. Posterior a la selección se tiene el proceso de inducción y planes de capacitación periódica según el área al que corresponda, por ejemplo en el área comercial la capacitación es constante siendo quincenal o mensual. La empresa contrata personal de tres grupos de edades menores de treinta, entre treinta a cincuenta y mayores de cincuenta para su contribución con la empleabilidad y sostenibilidad laboral en la ciudad en la que opera.

Recursos humanos se encarga también de medir la remuneración de cada colaborador y el cálculo de sus beneficios y administración de seguro correspondientes, en coordinación con el área comercial administra los incentivos por ventas, el nivel de rotación de personal es evaluado de manera global, para el año 2018 según el reporte de sostenibilidad, se tuvo un índice de rotación de 45.96% cada área evalúa de manera independiente a los colaboradores que pertenecen a su área; en cuanto a tercerización se tiene el servicio de lavado en su centro de servicios automotriz, se tiene trabajo a presión en sus operaciones y evaluación por objetivos que puede generar algunas veces desmotivación y estrés laboral, los colaboradores no se encuentran completamente identificados con la cultura organizacional y la empresa.

Se puede decir que las fortalezas son especialización técnica en su centro de servicios posventa, contribución con el empleo sostenible al contratar colaboradores de distintas edades; su debilidad es el alto índice de rotación de personal.

1.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Su sistema de información es administrado en su totalidad por la gerencia general para su utilización en la toma de decisiones oportunas, el control de sus operaciones

identificación de problemas y determinación de soluciones. La organización de la información es realizada en red por cada una de las gerencias y sus áreas dependientes, es de acceso por clave gerencia general y a las gerencias responsables.

La comunicación se da a través de correos institucionales, se tienen correos para cada gerencia y es compartido por sus áreas dependientes. La información, documentación y base de datos de cada gerencia y respectivas áreas es almacenada en los ordenadores de cada área y jefatura responsable y posteriormente guardado en la nube y en memoria externa para seguridad de la información, se realizan copias mensuales de la información. Cada gerencia realiza transferencia de información organizada a gerencia general de manera periódica pudiendo ser semanal y mensual para la toma de decisiones, gestión de la calidad y monitoreo en el manejo de costos.

Se puede decir que su fortaleza es el manejo de información en red y de acceso inmediato para la toma de decisiones; y su debilidad radica en la débil comunicación entre áreas y acceso escaso de información entre las mismas lo cual no permite planteamiento de estrategias que integren sus procesos.

1.4.7 Tecnología (T)

La tecnología con a que se cuenta está en su centro de servicios y talleres en mina; Los talleres en mina están equipados con software para el diagnóstico de fallas (ECAT, Insite Cummins, Volvo, Scania, Gruas) con personal capacitado para brindar servicios preventivo, correctivo y predictivo. El centro de servicios está administrado por gerencia posventa y operado por nueve técnicos especialistas, los cuales por lo general no se dan abasto frente a la demanda, de clientes que llegan por servicio posventa (garantías). Se

cuenta con equipos exclusivos para el servicio multimarca: elevadores, alineadora y cabina de pintura y horno para el secado de la pintura, precisión del color y mayor durabilidad.

Se puede decir que la fortaleza es cuenta con Software para el diagnóstico y servicio en mina, equipos en su centro de servicios e infraestructura propia lo cual proporciona buena capacidad operativa para el servicio; y su debilidad tiempos de demora en su servicio por falta de repuestos.

1.4.8 Análisis de fortalezas y debilidades

Tabla 3. *Matriz de fortalezas y debilidades*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en la industria automotriz y sector minero. - Red de contactos en el sector. - Alianza con Derco Center - Infraestructura amplia propiedad de la empresa - Buena capacidad operativa para el servicio. - Personal especializado y amplio equipamiento tecnológico. - Respaldo financiero de capital y el 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja comunicación entre áreas para la generación de sinergia. - Falta de información para planificación en la adquisición de repuestos - Falta de comunicación entre marketing y gerencia de postventa. - Diseño de la organización en base a funciones - Gestión financiera tradicional - Alto índice de rotación de personal

<p>prestigio de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información en red y de acceso inmediato - Software para el diagnóstico y servicio en mina 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre áreas y acceso escaso de información - Demora en su servicio por falta de repuestos
--	---

Fuente: Elaboración en base a información de la empresa

1.5 Conclusiones

- Por los puntos antes expuestos podemos concluir que el mayor problema que presenta Roberts es en el área de logística e inventarios.
- Los problemas que presenta es la poca retención que tienen con los clientes nuevos, la poca información que cuentan de clientes antiguos y los problemas logísticos que presentan para importar las piezas de los vehículos.
- Según la información recabada del análisis interno AMOFHIT, concluimos que el área de taller de Roberts Resersur que presenta los mayores problemas serian, la baja retención de los vehículos de marcas chinas, la escasa información de los clientes que adquirieron vehículos y los problemas logísticos respecto a la importación de los repuestos para los vehículos.

CAPÍTULO II: PROBLEMA CLAVE

El propósito de este capítulo es determinar el principal problema y problemas determinantes que enfrenta Roberts Resersur, se hace previo a ello el análisis de la industria y evaluación interna y externa a partir de lo cual se sintetizó las fortalezas y debilidades de la empresa; Mediante este diagnóstico se obtienen bases para el desarrollo de los posteriores capítulos y este plan para el planteamiento de la estrategia y la sostenibilidad de la empresa.

2.1 Problemas identificados de la empresa

Para la identificación del problema se realizó primero una evaluación desde los elementos de influencia externa mediante el análisis PESTE, en el cual se pueden identificar oportunidades y amenazas, posterior a ello se realizó un estudio de Roberts Resersur mediante entrevistas a directivos de distintas áreas en la empresa se realizaron visitas a las oficinas, salones de ventas y centro de servicios; y se realizó el análisis AMOFHIT para ordenar su perspectiva interna, se identificó a través de ello fortalezas y debilidades; se realizó también el análisis sectorial mediante la evaluación de las cinco fuerzas de Porter.

Desde la perspectiva externa se identificó: Crecimiento de las ventas de vehículos chinos en el mercado nacional como oportunidad para Roberts Resersur al estar entre las comercializadoras de autos chinos, se tiene también el incentivo del gobierno para la compra de autos nuevos, al establecer mayores restricciones y tasas impositivas más altas a la importación de vehículos usados y menores tasas para los vehículos nuevos, incentivos

para la renovación vehicular, los vehículos chinos tienen ventaja competitiva de menor costo y buenas cualidades en el diseño lo cual impulsa sus ventas; sin embargo cuentan con menor disponibilidad de repuestos y varias de sus marcas ofrecen tiempos de garantía reducidos lo cual se convierte a su vez en un eventual problema para ofrecer el servicio de mantenimiento correctivo y si fuera necesario el recambio de alguna pieza el procedimiento puede tardar hasta sesenta días al no tener disponibilidad de piezas y repuestos, ello genera malestar entre los usuarios de dichos autos y ello puede ser un factor determinante para no adquirir un auto chino. Por otro lado, se tiene la crisis por pandemia Covid-19 que al establecerse cuarentena obligatoria generó la disminución del consumo por cierre eventual de los locales comerciales de la empresa y posterior a ello disminución de la afluencia de clientes en salones de ventas y locales comerciales de la empresa y centro de servicios; se tuvo también disminución de los ingresos de las personas lo cual afectó las ventas de la empresa.

Desde la perspectiva interna se identificó: baja retención de clientes puesto que desde el mes de marzo del 2019 ha cambiado la representación de marcas, la empresa no cuenta con información sobre la cantidad de vehículos, de procedencia Japonesa y China vendidos en los años anteriores, no se puede realizar una proyección de vehículos que puedan ingresar a realizar el mantenimiento preventivo, en algunas oportunidades no se da el mantenimiento a autos chinos en tiempos óptimos; ello genera pérdida de confianza en las marcas chinas, obstaculiza sus ventas y se tiene menor retención de clientes para servicios post-venta. Por otro lado, la comunicación entre áreas y el acceso a información entre las mismas es escasa lo cual no permite la integración de sus procesos; la organización de la empresa está dada en base a funciones y se evalúa a los colaboradores

por el cumplimiento de las mismas de forma independiente ello descuida el resultado de los procesos en conjunto y su integración.

2.2 Problema clave

2.2.1 Sustancia:

La sustancia del problema está centrada en la baja retención de clientes en vista que Roberts Resersur tiene reciente alianza con Derco se intensificó la comercialización de autos chinos un problema es su baja disponibilidad de repuestos generan insatisfacción por demoras en su reparación; otros problemas son: escasa comunicación entre áreas y operaciones muy independientes de ventas, marketing y logística; ello no contribuye con impulsar la fidelización de sus clientes, reducido tiempo de garantía vehicular en marcas chinas y reciente inestabilidad económica y disminución de las ventas por pandemia Covid-19. Por otro lado, la gestión por procesos aportará resultados integrales en su gestión.

2.2.2 Ubicación

El problema clave acontece en la región sur del país en la que funciona Roberts Resersur, en su sede principal de la ciudad de Arequipa, se tiene el reciente incremento de importación de autos chinos que vienen posicionándose en el mercado automotor. La problemática se encuentra dentro de las áreas de gestión de la empresa logística, ventas y marketing y operaciones posventa y gerencia general.

2.2.3 Propiedad

Identificado el problema la responsabilidad del problema recae sobre la gerencia general, para la integración organizacional de sus demás gerencias y la disposición de

actividades que fortalezcan su gestión operativa como base para mejorar la eficiencia de sus operaciones de vista al cliente. Así mismo, deberá monitorear los nuevos cambios estratégicos y gestión de la información para generar mayor contribución con la sostenibilidad de la empresa.

2.2.4 Magnitud

La empresa Roberts Resersur tiene buena gestión de su sostenibilidad económica, sin embargo al no contar con bases de información vehicular en la región, e información del área de ventas y proyecciones necesarias, se presenta dificultades para el planeamiento logístico; ello repercutiría en su imagen como empresa que no ofrece buena garantía y respaldo del servicio post-venta; además si las áreas no se integran sus resultados no mejorarán respecto a retención de clientes, ventas, calidad de servicios post-venta, disminución de clientes insatisfechos; por otro lado si no se genera mejores acuerdos de garantía con las empresas proveedoras ello repercutirá en la disminución de ventas de dichas marcas chinas. Ello puede mellar en su sostenibilidad.

2.2.5 Perspectiva de tiempo

El estudio se realizó en los años 2019 y 2020 mediante programación de entrevistas a (gerencia general, gerencia administrativa, jefe de seguridad y SSOMA, gerencia financiera y contable, jefe de centro de servicio) en la empresa Roberts Resersur y se proyecta su implementación y ejecución para los próximos años. La empresa debe trabajar en la implementación de las medidas estratégicas para la mejora de sus procesos y sostenibilidad bajo una perspectiva de 2021 al 2024 para la contribución con la

sostenibilidad de la empresa, solución a la baja retención de los clientes en el servicio post venta, para los vehículos que ahora representa la empresa, tiempos óptimos.



CAPITULO III: REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo revisamos los principales conceptos que están involucrados con el problema de baja retención de clientes para un servicio post-venta, consideramos como conceptos claves la definición, importancia y medición del servicio post-venta, así como la información clave relacionada al cambio de estrategia. Entre los conceptos considerados como clave para realizar la revisión de literatura están: estructura organizacional, planificación estratégica, gestión por procesos, diseño de producto y creación de valor. Todo esto enmarcado en los factores secundarios, para los cuales consideramos: Cultura organizacional y sostenibilidad.

3.1 Mapa de la literatura

El mapa de la literatura sintetiza como se desarrolla el mapa de referencia como base teórica para el desarrollo de este trabajo; se considera el desarrollo de los temas: a) Perspectiva en la industria automotriz, b) Planeamiento de sostenibilidad organizacional, c) Gestión de calidad del servicio, d) Reporte de sostenibilidad –GRI, Norma ISO 26000, Norma ISO 37001. (Ver tabla N° 4)

Tabla 4. Mapa de la literatura

Tema		Autores
1. Perspectivas en la industria automotriz		OICA (2019)
		Vildozo (2019)
	Servicio automotriz	Bitner, Ostrom y Morgan. (2008)
2. Planeamiento de sostenibilidad organizacional	a. Entorno estratégico y competitividad	Hill, Ch. y Gareth, J. (2011)
		D'Alessio. F, (2008)
		Thompson. A, Gamble. J, Peteraf. M y Strickland. A (2012)
	b. Modelo de Galbraith	Hernández, I. (2014)
	c. Sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible	Schwalb. M, García. E, (2003)
		Naciones unidas (2015)
Gómez. G (2017)		
3. Gestión de calidad del servicio	a. Calidad de servicios y atención al cliente	Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009)
		Gutiérrez, H. (2010)
		Lambin, J.; Gallucci, C.; y Sicurello, C. (2009)
	b. Promoción y venta personal	Socatelly, M. (2011)
		Kotler, P. y Keller, K. (2012)
4. Reporte de sostenibilidad –GRI		Zamudio, M, (2018)
		Rodríguez, L. C. y Ríos, L. A.(2016)
5. Norma ISO 26000		Organización internacional de normalización (2014)
6. Norma ISO 37001		Méndez, L; Cruz, A; Galindo, N (2018)
		Arias, E. (2018)

Fuente: Recopilación bibliográfica

3.2 Revisión de la literatura

3.2.1 Perspectivas en la industria automotriz

Según la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores-OICA, (2019) la producción automotriz mundial de vehículos para el año 2019 está siendo

liderada por; China con 25.7 millones de unidades de vehículos comerciales producidos, seguido de Estados Unidos con 10.8, Japón con 9.6, Alemania con 4.6, India 4.5 y México con 3.9. Fueron los países que presentaron mayor producción de autos se aprecia estos últimos años la creciente participación de México en el sector automotriz.

Vildoza (2019) Ante la desaceleración económica en nuestro país se prevé una caída de la demanda automotriz. Además se tienen otros factores que influyen en dicha desaceleración tales como: Demanda automotriz de sincronizada de la economía en los próximos dos años dependiente de la mejoras en la venta de vehículos chinos; devaluación de las monedas locales afectan el sector automotriz; inestabilidad económica en los mercados emergentes afecta desequilibra el segmento demandante de marcas de alta categoría; política de emisiones afecta la demanda automotriz se estiman menores ventas en el mercado de India.

El crédito vehicular asciende al tercer mes del presente año a S/. 3,613 millones con un crecimiento de 20% en los últimos cuatro años. Dicho crédito está siendo liderado con participaciones como se detalla a continuación por el Banco de Crédito con 26.74%, EDPYME Santander 13.94%, Mitsui Auto finance 12.43%, EDPYME BBVA 11.74. Gracias al financiamiento formal instituciones, familias y empresas adquieren vehículos nuevos los cuales contribuyen con la disminución de la contaminación y menor impacto en el cambio climático, menor índice de accidentes, menor congestión vehicular.

3.2.1.1 Servicio automotriz

El servicio postventa es el siguiente paso en el cual una empresa continua el servicio después de realizada la venta del producto. Según Bitner, Ostrom y Morgan. (2008). Los

servicios son dinámicos y se desarrollan durante un período de tiempo mediante una secuencia de eventos y pasos ordenados, el proceso de servicio puede apreciarse como una cadena de actividades interrelacionadas las cuales permiten que el servicio funcione y sea efectivo. Estos eventos y pasos ordenados varían acorde a cada sector por ejemplo en el sector automotriz el servicio implicará pasos de diagnóstico vehicular para la determinación de mantenimiento preventivo, correctivo o predictivo; se considera importante el tiempo en que se realiza, la precisión del especialista que traerá como fruto la retención de ese cliente para posteriores eventualidades; La retención está referida al grado de satisfacción que pueden tener los clientes al hacer uso del servicio y la recompra del servicio, independiente de los factores externos como ubicación geográfica, costo y tiempo.

3.2.2 Planeamiento de sostenibilidad organizacional

3.2.2.1 Entorno estratégico y competitivo

Hill, Ch. y Gareth, J. (2011) En las decisiones y acciones sobre el macroentorno considera el contexto económico, global, tecnológico, demográfico, social y político. Los cambios en las variables del macro entorno pueden tener un impacto en las cinco fuerzas competitivas de Porter, y modificar el efecto en las fuerzas y el atractivo del sector.

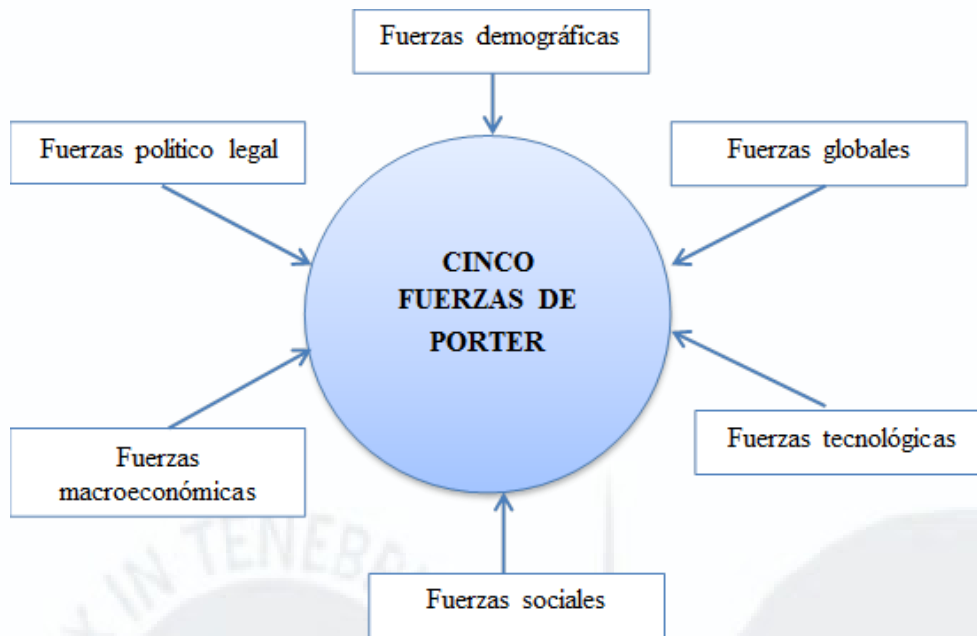


Figura 3. El rol del macro-entorno

Fuente "Administración estratégica" por Cengage Learning, México

D'Alessio. F, (2008) El modelo de la estructura del sector industrial, considera las cinco fuerzas de Porter, para el análisis competitivo, estructura y atractividad de la industria. En la situación estratégica y posición de la organización en el sector y mercados. En la cual la intensidad de la competencia varía de una industria a otra y es mayor en industrias de bajos retornos. El modelo simplificado de la estructura del sector incluye:



Figura 4. Cinco fuerzas competitivas en la industria

Fuente: “Ventaja competitiva” (13va ed. Rev., p. 23), por M. E. Porter, 1996, México: editorial Continental, S.A. de C.V.

Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M. y Strickland, A (2012) Asume las presiones competitivas de la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la rivalidad en sector de un producto o servicio; los rivales idean estrategias competitivas para fortalecer su posición en el mercado y la consecución de la ventaja competitiva. Los movimientos estratégicos generan un patrón de acción y reacción como respuesta a la estrategia que evoluciona continuamente.

3.2.2.2 Modelo de Galbraith

Hernández, I. (2014) El Modelo Estrella de Galbraith es utilizado como base en decisiones de estrategia organizacional, a partir de cinco categorías que se ajustan entre sí para la consistencia organizacional y su alto rendimiento. Considera: Capacidades, Estructura, persona, procesos y recompensas.



Figura 5. Modelo de estrella de Galbraith

Tomado de: “Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical challenge” (1st ed ed. Rev., p. 43), por Kates, A. & Galbraith, J. R., 2007, Estados Unidos.

3.2.2.3 Sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible

Schwalb, M. y García, E. (2003) la expresión “desarrollo sostenible” fue propuesta por primera vez en 1980, en la estrategia mundial para la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, publicada por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y sus Recursos (IUCN). La responsabilidad social es fomentada por organizaciones a nivel mundial entre ellas destacan: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) enfatiza la consideración de sus grupos de interés para la calidad de vida y el desarrollo sostenible; Instituto Ethos de responsabilidad social promueve el desarrollo de la sostenibilidad en corporaciones en Brasil.

Según las Naciones Unidas (2015) Los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales fueron dados el 2015 para transformar nuestro mundo, proponen diecisiete objetivos: Fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación de calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsables; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; alianzas para lograr los objetivos.

De acuerdo con Gómez, G. (2017) los ODS no es la novedad debido a que sus objetivos y metas provienen de acuerdos, cumbres y conferencias internacionales que han sido incumplidos de forma sistemática; Por otra parte otros países e instituciones han realizado estudios de capacidades y desafíos, orientados al análisis de estrategias y mapeos para el análisis, que hacen ver las debilidades de los ODS; y al mismo tiempo aluden a los cambios políticos, sociales e institucionales que orientan el avance hacia sociedades más sostenibles. Es necesario que instituciones mundiales, participen y orienten el interés de los países para la inclusión de las sociedades y bienestar social, erradicación de la pobreza y cuidado medioambiental; que con el pasar de los años se agudizan.

3.2.3 Gestión de calidad del servicio

3.2.3.1 Calidad de servicio y atención al cliente

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) En la calidad de servicios el personal de la empresa necesita conocer aspectos relacionados a la medición de la calidad de servicios, identificación del porqué de la disminución de la calidad de servicios y el diseño de

acciones correctivas. El área de operaciones debe comprender el enfoque mercadológico, porque los clientes perciben y participan en los procesos de servicio; y así las mejorar la calidad y la productividad en conjunto.

Gutiérrez, H. (2010) Desde un enfoque del cliente, un sistema de gestión de la calidad contribuye a incrementar la satisfacción del mismo, las necesidades y expectativas se especifican en el producto; las empresas deben establecer mejora continua sobre sus productos y procesos bajo control, para la confianza de los clientes

Lambin, J.; Gallucci, C.; y Sicurello, C. (2009) En el comportamiento de los clientes se encuentran: Nivel de satisfacción e insatisfacción la cual es clave en el sistema de información de mercado de las compañías; las quejas son un aspecto necesario pero insuficiente para la calidad total que se orienta a la satisfacción del cliente, no son negativas pues contribuyen a encontrar una buena solución a un problema, además permiten entender las necesidades de clientes y percepción de la calidad.

3.2.3.2 Promoción y venta personal

Socatelly, M. (2011) La mezcla promocional es determinante en las estrategias de mercadotecnia, la diferenciación del producto y el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, requieren ser eficaces en la promoción para lograr metas y resultado para la empresa u organización. En las herramientas de comunicación promocional se consideran; la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising.

Kotler, P. y Keller, K. (2012) Las organizaciones utilizan en la promoción de ventas cupones, concursos, premios y demás; como medio de atracción rápida sobre los

compradores en el corto plazo. La herramienta de promoción de ventas ofrece tres beneficios distintivos: Capacidad de captar la atención hacia el producto; incentivo para dar valor al consumidor; Invitación diferenciada para la transacción en ese momento. Por otro lado la venta personal forma parte de la generación en el comprador de la preferencia.

3.2.4 Reporte de sostenibilidad-GRI

Zamudio, M. (2018) En el Perú, alrededor de 200 empresas están obligadas a presentar reportes de sostenibilidad, desde que se publicó la Resolución SMV n.º 033-2015-SMV/01 de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Cerca de 58 y 60 reportan bajo estándares GRI. De un promedio de 133 contenidos a reportar, cada empresa solo reporta sus temas materiales, relevantes y significativos en su actividad productiva.

Rodríguez, L. C. y Ríos, L. A. (2016) considera aspectos generales en siete categorías en la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” sugerida por GRI a las empresas: Estrategia y análisis, Perfil de la organización, Identificación de aspectos materiales y cobertura de la memoria, participación de los grupos de interés, gobierno, ética e integridad.

3.2.5 Norma ISO 26000

Según la Organización Internacional de Normalización (2014) Los beneficios generados por el ISO 26000 son: la generación de la ventaja competitiva; Reputación; La capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros clientes y usuarios; El mantenimiento de la moral, el compromiso y la productividad de los empleados; La percepción de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad

financiera; Relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera.

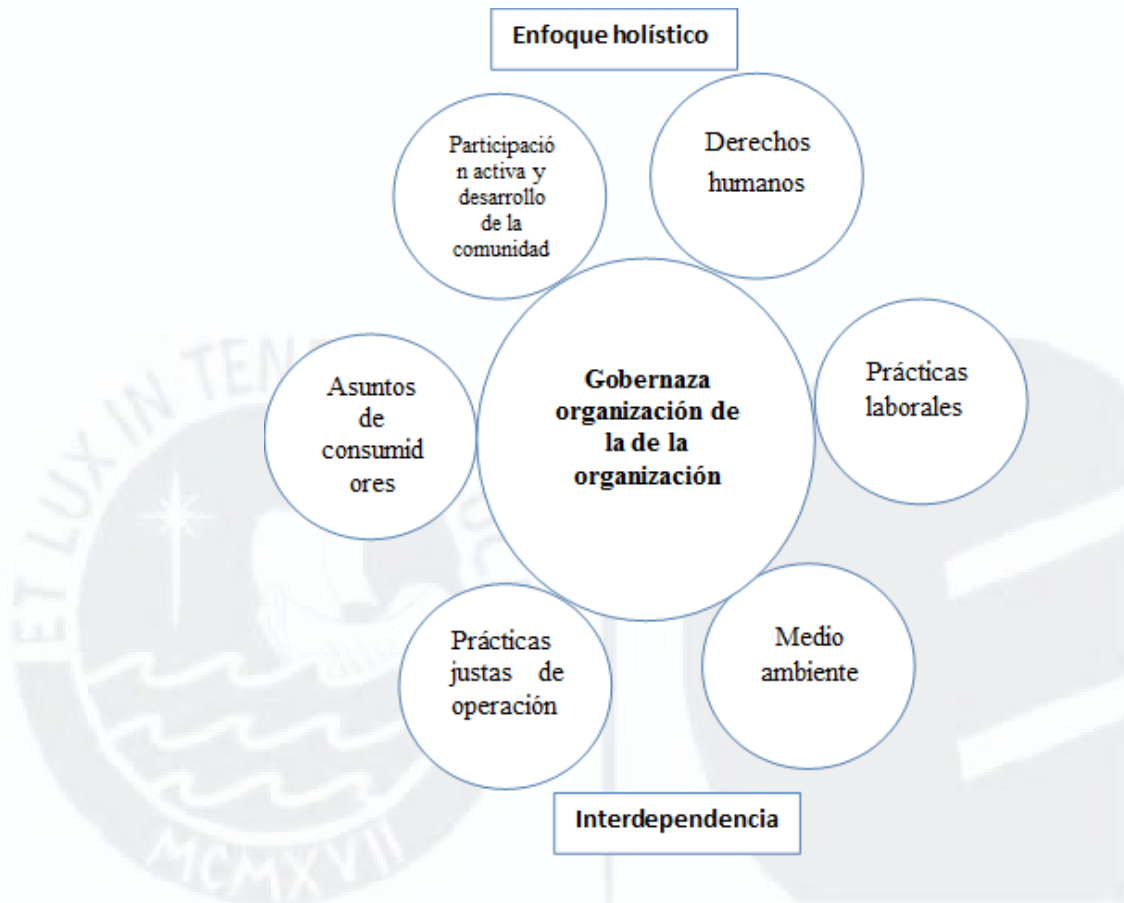


Figura 6. Responsabilidad social: 7 temas centrales

Fuente: “Descubriendo ISO 26000” (2014), por Organización internacional de normalización., 2014, Suiza.

Las normas ISO ayudan a derribar las barreras del comercio internacional, lo que facilita el intercambio global y promueve el crecimiento sostenible.

3.2.6 Norma ISO 37001

Méndez, L.; Cruz, A.; Galindo, N. (2018) La norma ISO 37001 es una norma certificable que fue aprobada el 15 de octubre de 2016. Presenta requisitos y es una guía

para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión anti soborno, independiente o integrado a un sistema global, respecto a las actividades de una organización, en previsión del soborno y la pérdida de la credibilidad.

Arias, E. (2018) Un sistema de gestión anti soborno, constituye un compromiso que busca incentivar una cultura empresarial ética, que contribuye a una organización en su credibilidad y reputación, y evitar posibles riesgos de soborno. La participación en la corrupción daña la imagen de la reputación y pérdida de credenciales.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS CUALITATIVO / CUANTITATIVO DE LA EMPRESA (ESTATUS ACTUAL)

En el siguiente capítulo se realiza el análisis cualitativo y cuantitativo en Roberts Resersur, en lo cualitativo se aplicará el modelo de Galbraith; posterior a ello en ambos enfoques se considera para su análisis las dimensiones: económico, social y ambiental como contribución para la sostenibilidad.

4.1 Análisis cualitativo

En el estudio realizado a la empresa Roberts Resersur se identificó puntos básicos, la empresa cuenta con una alianza estratégica con Derco Center para la comercialización de las marcas de vehículos de las marcas (Suzuki, Mazda, Citroën, Renault, Changan, Haval, Great Wall y JAC); cuenta actualmente con cuatro líneas de negocio (venta de vehículos de marcas representadas, centro de servicios, servicios mineros, venta de seminuevos); Se identificó que la empresa cuenta con seis locales en los cuales realiza sus procesos de comercialización entre ellos se tiene; una sede principal de ventas, un local donde se tiene el centro de servicios y salón de ventas, además cuatro sedes únicamente comerciales ubicadas en mall representativos distribuidos estratégicamente para asegurar la presencia comercial de la empresa en la ciudad de Arequipa. En la sede en la cual opera su centro de servicios, se realiza asistencia post-venta y a clientes particulares tales como: mantenimiento preventivo multimarca, reparaciones de vehículos automotores, venta de piezas de repuesto, servicio de carrocería y pintura multimarca especializado, taller de reparaciones de flota minera liviana.

El Grupo Roberts Resersur cuenta con misión, visión y valores organizacionales establecidos que rigen la cultura de la empresa y sus operaciones; se realizó dos entrevistas en su oficina central y una en su centro de servicios en las cuales se entrevistó en las dos primeras entrevistas en su oficina central a el gerente general, presidente de directorio, gerente de finanzas y contador, jefe de seguridad ocupacional y medio ambiente y en la tercera entrevista realizada en su centro de servicios al gerente de post-venta encargado de todos los servicios brindados en el mismo; en dichas reuniones se supo que cuentan con un directorio que realiza evaluaciones cuatro veces al año, en los cuales se evalúa los indicadores de resultados para cada línea de negocio de la empresa, el comité de gerencia se realiza dos veces al mes en la cual se evalúan sus indicadores financieros, las tácticas de ventas y operativas. Por otro lado, se converso acerca de las líneas de negocio de la empresa, sus marcas comercializadas, su reciente gestión para la sostenibilidad mediante aplicación GRI, funcionamiento operativo en su centro de servicios y la implementación del mismo. Se identificó también que la empresa esta estratégicamente distribuida como se explicará a mayor detalle más adelante; se tiene jefaturas por asentamientos mineros y por marcas de autos, lo cual otorga valor agregado que se adecúa estratégicamente de forma personalizada a cada cliente.

La empresa durante el año 2018 contaba con un capital humano formado por 256 colaboradores distribuidos en sus tres líneas de negocio: Ventas de unidades, centro de servicios, servicios mineros; lo cual en este último año 2020 por crisis del Covid-19 se ha visto afectado con la disminución del recurso humano debido a que se ha presentado disminución en sus ventas y operaciones por cierres temporales de tiendas comerciales, menor de servicios y posterior a ello nueva normalidad que implicó menor afluencia de

clientes; se ha incluido este último año una nueva línea de negocio para venta de vehículos seminuevos. La empresa está presente directamente con sus clientes finales en sus sedes comerciales, centro de servicios y talleres en mina para servicios mineros; en las sedes comerciales, cuenta con fuerza de ventas capacitada y especializada para asesorar a los clientes en la elección y compra de vehículos, en su centro de servicios y talleres en mina se cuenta con personal técnico capacitado en mantenimiento y reparación automotriz.

Parte importante de la empresa es la inclusión de su servicio post-venta que está representado por su línea de centro de servicios en el cual se ofrece servicios a clientes que adquirieron su vehículo en Roberts Resersur o en otras empresas proveedoras. En el centro de servicios se puede realizar seguimiento adecuado del desempeño de los vehículos comercializados por la empresa, se busca dar solución a inconvenientes que pudiera presentar el vehículo en su funcionamiento, para ello se cuenta con personal capacitado y especializado que realiza el diagnóstico del vehículo y determina si es necesario realizar un mantenimiento preventivo o correctivo. Al ser correctivo en algunos casos es necesario cambiar alguna pieza para el adecuado funcionamiento del vehículo, en ese caso algunas veces no se cuenta con determinadas piezas de repuesto y se debe hacer requerimiento y pedido de la casa matriz del vehículo, es necesario realizar la importación de la pieza y el tiempo de reparación puede ser más extendido de uno, dos o hasta tres meses debido a no contar con el repuesto específico en almacén.

La empresa cuenta también con procedimientos establecidos para el mantenimiento preventivo, correctivo y servicios relacionados con el cuidado del motor y la carrocería de las marcas que comercializa; se cuentan también con otros servicios complementarios como pintura especializada a través de equipos profesionales de pintura como cabina-horno de

pintura automotriz para mayor precisión del color y durabilidad. Sin embargo este último equipamiento para la pintura automotriz no está siendo usado frecuentemente y no se promociona su servicio.

Por otro lado, Roberts Resersur considera como elemento primordial la responsabilidad social y la retribución a la ciudad y el país del cual forma parte la empresa, se desea retribuir a la sociedad mediante la contribución a los grupos de interés del que forma parte. La empresa ha emprendido acciones orientadas a apoyar a instituciones y personas en distintos ámbitos como: El cultural, educativo, social, ambiental, deportivo, entre otros; la empresa muestra apoyo a instituciones afines a lo largo desde la fundación de la empresa, Roberts Resersur (2020). En el año 2018 se elaboró su primer reporte de sostenibilidad bajo los estándares GRI, ello para generar e impulsar la sostenibilidad en su cadena de valor; la empresa forma parte de aportes con la sostenibilidad en sus tres niveles económico, social y ambiental, sin embargo se tiene camino por avanzar aún para lograr la sostenibilidad empresarial. (Ver apéndice A)

4.1.1 Aplicación del modelo estrella de Galbraith en Roberts Resersur

La aplicación del modelo de la estrella de Galbraith considera el planteamiento de la estrategia que aporta con la solución del problema principal de Roberts Resersur basadas en el comportamiento de cinco variables Estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas; mediante las cuales se puede orientar la generación de la ventaja competitiva en la comercialización de vehículos en la ciudad de Arequipa para ello mediante el modelo de Galbraith alineamos cada uno de estos cinco elementos los cuales deben estar necesariamente alineados y adaptarse a cambios acorde con las nuevas circunstancias como

lo es la actual problemática de Covid-19. La estrella señala los aspectos que los gerentes pueden manejar y generar ajustes que sean favorables en el rendimiento y en consecuencia se vea reflejado en sus resultados.

Estrategia

La estrategia de Roberts Resersur está orientada a mantener participación de ventas en el mercado lograr un 15% de crecimiento en el primer trimestre del año, en los tres siguientes trimestres debido a la pandemia por Covid-19 la estrategia está orientada a contener el decrecimiento de sus ventas, se tiene como objetivo que el decrecimiento no sea mayor al 20% en base al promedio de ventas; será necesario el planteamiento de medidas de emergencia y nuevas estrategias para la bioseguridad, estrategia de ventas, modalidades extendidas de pago, el funcionamiento de su centro de servicios y servicio en mina. La empresa ofrece garantía a los vehículos vendidos el servicio de mantenimiento y reparaciones necesarias se realiza en su centro de servicios, actualmente no se tiene suficientes estrategias para retener estos clientes cuando el tiempo de garantía culmina. También se considera en la estrategia obtención de contratos de largo plazo con empresas mineras a nivel de la región sur del país para brindar servicios de mantenimiento y reparación en vehículos livianos mediante instalación de talleres en las minas con las cuales se ganó contrato.

Estructura

Roberts Resersur está organizacionalmente bien distribuido, se cuenta con una gerencia de administración y finanzas que está conformada por el jefe de contabilidad, administración legal, tesorería, contabilidad general, jefaturas de: recursos humanos,

seguridad, logística, tecnologías de información; también se tiene la división de operaciones mineras con administraciones para Sociedad Minera Cerro Verde, Toquepala, Cuajone e Ilo y las Bambas. Por otro lado, se cuenta con el área de marketing y ventas estas dos áreas se relacionan y trabajan de forma conjunta para transmitir hacia sus clientes finales la razón de ser de la empresa su fuerza de ventas realiza capacitaciones continuas para ofrecer las cualidades acorde a las necesidades y expectativas de cada cliente en ventas se tienen jefes de ventas por marcas Mazda, Suzuki Renault, marcas chinas y un jefe de ventas general; se tienen también jefaturas por asentamientos mineros.

Procesos

Roberts Resersur tiene distintas estrategias para cada uno de sus procesos, para su proceso de ventas realiza capacitaciones e incentivos por resultados entre sus colaboradores y jefes de ventas por marca; en su centro de servicios se tiene personal técnico especializado. Sin embargo, se identifica falta de promoción y marketing para todos sus servicios en oferta y falta de abastecimiento de algunos repuestos por marcas de vehículos; se tienen faltas de procedimientos en varios de sus procesos para la optimización de los mismos lo cual puede generar desperdicio en tiempos; se ha identificado falta de comunicación entre áreas para la optimización de sus procesos en conjunto y cumplimiento de su misión empresarial.

Sistemas de recompensas

Los trabajadores en el área de ventas obtienen sueldos básicos más sueldo adicional por comisiones, lo cual hace que los colaboradores en dicha área se concentren en obtener ventas personales y se puede perder de vista la misión de la empresa los colaboradores

emplean gran esfuerzo por realizar la mayor cantidad de ventas lo cual les asegura una mejor comisión, los trabajadores de las demás áreas perciben las utilidades convencionales dispuestas por ley.

Personas

La empresa cuenta con un equipo profesional de trabajo bien distribuido en todas sus áreas y colaboradores con especialidades técnicas para áreas operativas, la empresa no cuenta con manuales de funciones bien establecidos ni procedimientos establecidos, sus áreas requieren más integración. Se tienen procesos de inducción para los colaboradores nuevos, en los procesos de selección de personal se realiza selección que asegure aptitudes acordes a cada puesto, todo el equipo está comprometido con la empresa.

4.1.2 Sostenibilidad y GRI

La importancia que representa para nuestro entorno sociedad y país, la responsabilidad social empresarial, como agente de cambio; permite trazar políticas prácticas y procesos para cumplir objetivos; de índole económico, social y ambiental. (Humaniza RSE, 2018).

Económico: Se considera el estándar GRI 103 enfoque de gestión.

El tema material y su cobertura, mediante el cual la organización conoce, mide y difunde con transparencia los ingresos generados en cada periodo y como los distribuye, por transparencia dicha información es difundida con fines sociales, ambientales y económicos, mediante este se muestra el compromiso de la empresa con sus grupos de interés principalmente en la ciudad de Arequipa donde opera la sede principal. Algunas

actividades identificadas responsables son: en autos vendidos se cumple con la normativa para la preservación medioambiental, con emisiones de CO2 permitidas que cumplen con la legislación medioambiental vigente; por otro lado, se tienen normas claras con los proveedores como parte de la cadena de valor.

En el enfoque de gestión y sus componentes, la empresa cuenta con el área contable que programa reunión cada tres meses con el directorio y gerencia general, para revisión de resultados económicos, se ofrece a sus grupos de interés información acerca de manejo económico de la empresa y el desempeño en el sector a nivel proyectos e iniciativas que los involucren; cuenta con reglamento interno de trabajo RIT, que describe con claridad los derechos y deberes de cada colaborador, en el cargo que desempeña respecto a las actividades de la organización para generar transparencia entre los colaboradores y la organización; lo cual contribuye con el actuar correcto y una cultura organizacional saludable. La evaluación del enfoque de gestión, revisa los indicadores financieros para demostrar la rentabilidad de la empresa, los resultados financieros en el año 2018 fueron positivos según los estados financieros del mismo.

Ambiental: Se considera el estándar GRI 103 Enfoque de gestión.

Explicación del tema material y su cobertura, se considera los recursos utilizados como consumo de energía para el desarrollo de actividades operativas de la empresa en la ciudad de Arequipa, no se presenta impacto medioambiental en la misma; en cuanto al enfoque de gestión y sus componentes, la empresa implemento el modelo japonés de las 5S para la gestión y consecución de un lugar de trabajo ordenado y limpio, se realizan también prácticas como reutilización de papel acorde con su plan de manejo ambiental aplicable a

todas sus sedes como contribución de la empresa para reducir el impacto ambiental, por otro lado los residuos peligrosos son recogidos por la empresa de protección ambiental (EPA) por estar certificada y calificada para la disposición de los mismos; en evaluación del enfoque de gestión, en el cual el personal de vigilancia verifica diariamente que todo el equipo e iluminación en sus ambientes estén apagados al culminar el día laboral, y no se genere consumos inadecuados de energía, como práctica implementada por la empresa para la sostenibilidad medioambiental.

Social: Se considera los estándares GRI 103 enfoque de gestión, GRI 401 empleo, GRI 403 salud y seguridad en el trabajo, GRI 413 comunidades locales.

En enfoque de Gestión, mediante este la empresa norma las buenas prácticas laborales, se muestra compromiso en cuanto por resguardar la seguridad en el trabajo de sus colaboradores y bienestar para con la organización y sus grupos de interés; todo colaborador nuevo participa de un proceso de inducción mediante el cual se familiariza con la filosofía organizacional, temas de seguridad y salud en el trabajo, calidad en las operaciones del grupo Roberts; además de velar por el bienestar de los colaboradores brindándoles el seguro de vida a partir del sexto mes, se cuenta con horario de verano de enero a marzo, transporte dependiendo de la sede a la que corresponde, descuentos de un 75% en el mantenimiento de sus propios vehículos y 3% de descuento en los precios de adquisición de vehículos nuevos, la empresa identificó dentro de sus operaciones actividades de alto riesgo en el mantenimiento y reparación de vehículos automotores, actividades de limpieza de edificios, para lo cual la empresa cuenta con un área correspondiente de seguridad y salud ocupacional, para asegurar el bienestar de sus

colaboradores, para ello se tienen establecidos procedimientos, estándares y políticas en sus procesos acorde con cada actividad.

En cuanto a empleo, se tiene nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal, debido a la naturaleza de sus operaciones se cuenta con mayor cantidad de colaboradores hombres que mujeres sin embargo se tiene a muchas colaboradoras mujeres principalmente en las áreas administrativas.

En salud y seguridad en el trabajo, se tiene representación de los trabajadores en comités formales entre el trabajador y la empresa, se cuenta con un comité corporativo de seguridad y salud ocupacional establecido y conformado por ocho personas dentro de ellas cuatro miembros representantes de directorio y cuatro representantes de los trabajadores. (Ver apéndice B); En Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número muertes por accidente laboral o enfermedad profesional, La empresa no registra al momento accidentes solo incidentes que fueron tratados acorde con las políticas de la empresa y normativa de ley, cuidando el bienestar de sus colaboradores, la empresa cuenta con políticas de sistema de gestión integrado, política de alcohol y drogas y política de suspensión en trabajos inseguros (Ver apéndice C)

4.2 Análisis cuantitativo

4.2.1 Sostenibilidad y GRI

En el siguiente análisis se evalúa aspectos cuantificables en Roberts Resersur, orientados principalmente en su contribución con la sostenibilidad empresarial, para ello se hará una evaluación que explique y describa aspectos en sus tres dimensiones para la

sostenibilidad (económico, social y ambiental); este análisis implica actividades realizadas en lo interno y externo de la organización, y del aporte de la empresa sobre cada uno de sus grupos de interés en base a los estándares GRI para orientar el funcionamiento sostenible de la empresa.

Económico: Se considera los estándares GRI 201 desempeño económico y GRI 205 anticorrupción en la empresa.

Para el desempeño económico, se considera el valor económico directo generado y distribuido reflejado en sus ingresos por un monto de S/. 99'046,143.00, costos operacionales de S/. 4'648,476.00, salarios y beneficios para los empleados de S/. 12'110,977.00, pagos a proveedores de capital S/. 397,872.00, pagos al gobierno e inversiones en la comunidad S/. 77,548.00. El valor económico retenido que resulta de la diferencia entre el valor económico directo generado y el valor económico distribuido resulta S/. 77'265,744.00 como se detalla en la (tabla N° 5).

Tabla 5. *Valor económico directo generado y distribuido*

Valor económico directo generado: Ingresos	Costes Operacionales	Salarios y beneficios de los empleados
S/. 99 046 143.00	S/. 4 648 476.00	S/. 12 110 977.00
Pagos a Proveedores de capital	Total de los pagos a gobiernos	Inversiones en la comunidad
S/. 397 872.00	S/. 4 545 526.00	S/. 77 548.00
Valor económico retenido (valor económico directo generado menos valor económico distribuido)		
S/. 77 265 744.00		

Fuente: Tomado de “Reporte de sostenibilidad 2018” Roberts Resersur. Por Humaniza RSE, Perú.

Finalmente, se considera las operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción, en el cual se realiza supervisiones para evaluación en siete centros de operaciones para evaluar riesgos en sus operaciones en talleres de minería Ilo, Cuajone, Toquepala, Cerro Verde; sedes comerciales de Alfonso Ugarte y parque industrial y sede de almacén; no se identificó ningún riesgo de corrupción.

Ambiental: Se considera los estándares GRI 302 energía y GRI 306 efluentes y residuos.

En energía, en cuanto al consumo energético de la organización; se tiene consumo de energía eléctrica de la empresa para el año 2018 de 322638,24 kW/h. En cuanto a efluentes y residuos; se sigue procedimientos responsables a favor del medio ambiente, y minimización del impacto ambiental, protección del planeta para futuras generaciones, se tiene en cuanto a vertido de aguas en función de su calidad y destino, la empresa controla y trata el agua que utiliza y no vierte agua con contaminantes; en cuanto a residuos por tipo y método de eliminación, se tiene que para el año 2018 la empresa generó 17024 kg de residuos peligrosos en su totalidad, los cuales fueron entregados a las EPA bajo toda la normativa, además se tuvo 12 978 kg de residuos no peligrosos que también fueron dispuestos por la EPA.

Social: Se considera los estándares GRI 401 empleo y GRI 404 formación y enseñanza.

En empleo, en cuanto a nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal; se tiene contratación de personal para áreas de ventas y administrativas de hombres y mujeres; se considera también en tres grupos de edades menores de 30 años, entre 30 a 50 años y mayores de 50 años; la empresa contrata a personas de ambos sexos y de estos tres

grupos de edades de manera proporcional, para contribuir con la empleabilidad responsable. Por otro lado, en cuanto a formación y enseñanza, media de horas de formación al año por empleado; se tiene una media de horas de capacitación de 45 para hombres y 45 para mujeres, las capacitaciones realizadas se dieron en el área de seguridad y salud en el trabajo, área de ventas y área de marketing.

4.3 Conclusiones

Roberts Resersur como empresa del sector automotriz con alianza estratégica con Derco Center, comercializa varias marcas de vehículos que por la antigüedad que llevan en el mercado ofrecen prestigio y garantía tiene también entre los vehículos comercializados varios de marcas chinas de precios competitivos las cuales cuentan con escasa publicidad y ofrecen poco tiempo de garantía posterior a la compra por lo cual pueden generar costos adicionales para los que las adquieren, además de ser menos atractivas que otras marcas de precios moderadamente más altos, con mayor publicidad, conocidas y con garantías extendidas; por otro lado la empresa cuenta con gran cantidad de personal técnico calificado, amplios talleres con gran capacidad para el servicio automotriz, prestigio, lo cual otorga la garantía que los clientes necesitan; adicionalmente se observa que la empresa requiere mayor integración de áreas para la optimización de sus procesos.

Se considera en su análisis cualitativo el modelo de la estrella de Galbraith, en el cual al identificar características propias de la empresa en cada uno de los elementos sugeridos por el modelo estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas; a través de este análisis se identificó; estrategia orientada para retener sus clientes y actuar frente a la coyuntura Covid-19; empresa bien estructurada con requerimiento para mayor

integración de sus áreas; procesos que incluyen capacitación para las ventas, algunos puntos de mejora en la comunicación; énfasis en los sistemas de recompensas para su área de ventas; en cuanto a personas se identificó especialización técnica en sus áreas de servicio post-venta, realización constante de capacitación para las ventas. La identificación de cada particularidad de la empresa sirve como diagnóstico previo y nos acerca a su realidad, nos permite evaluar aspectos fundamentales para el posterior planteamiento de la estrategia.

Se considera sostenibilidad y GRI para Roberts Resersur, los puntos de análisis cualitativo y cuantitativo, en su dimensión (económica, social y ambiental). En su análisis cualitativo se consideró temas del estándar GRI respecto a enfoque de gestión, empleo, salud y seguridad en el trabajo; orientado a sus grupos de interés, se realizó un recuento de actividades realizadas para la optimización de sus procesos, cuidado y uso responsable de los recursos y materiales, minimización del impacto ambiental en el uso de energía, bienestar de sus colaboradores, beneficios y descuentos en los productos y servicios por formar parte de la empresa. En su análisis cuantitativo se considera temas del estándar GRI respecto a desempeño económico, energía, efluentes y residuos, empleo, formación y enseñanza; se especifica datos cuantificables orientados al cuidado de sus grupos de interés realizados por la empresa para medir algunos detalles relacionados con su gestión económica, la gestión de sus recursos, gestión de materiales usados de forma responsable se considera como parte importante la instituciones de apoyo EPA para el adecuado tratamiento de residuos no peligrosos y peligrosos, se considera de manera importante el desarrollo profesional de los colaboradores, línea de carrera y capacitación de los mismos.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA

Como se había identificado la problemática previamente, en este capítulo se considera el problema principal y análisis de los sub-problemas, se aplica como herramienta el diagrama de Ishikawa; se explica también la nueva problemática que enfrenta la empresa y mayor detalle para su análisis como base para el planteamiento de soluciones en capítulos posteriores.

5.1 Causas identificadas

Al evaluar las causas del problema en Roberts Resersur, se identifica elementos de análisis; en sus procesos, servicios post-venta, comunicación entre áreas, integración de sus áreas operativas y de apoyo; son puntos en los cuales se identificó causas para su problemática. Se tiene también nueva problemática relacionada a la crisis actual por pandemia Covid-19, la empresa tiene nuevas prioridades en cuanto a la adecuación de sus procesos y el manejo organizacional, se tienen nuevas condiciones en el mercado; es necesario plantear nuevas medidas para la gestión y planeamiento estratégico al enfrentar las implicancias de la nueva normalidad en sus sedes comerciales y centro de servicio; estos cambios en el mercado implican para la empresa menor afluencia presencial de clientes en los locales comerciales físicos, nuevos procedimientos en sus procesos, necesidad de protocolos para la bioseguridad; y para los clientes nuevas necesidades en el financiamiento vehicular, necesidades de transporte de bajo precio, seguridad al realizar compra y recibir servicio automotriz.

La empresa requiere de nueva estrategia acorde con los nuevos cambios en el mercado para el desarrollo sostenible. Es así que se realiza un diagnóstico más detallado de

la problemática de la empresa y sus causas; se aplicó para ello el diagrama de la espina de pescado de Ishikawa; se identificó como problema principal la baja retención de clientes; y posterior a ello la identificación de las causas y sub-problemas en base a cinco ejes de análisis: Marca de vehículos, capacidad de servicio, marketing, procesos y Covid-19. (Ver figura N°7).



Figura 7. Diagrama de Ishikawa para la empresa Roberts Resersur

Fuente: Información de entrevistas en la empresa.

5.2 Principales causas del problema

5.2.1 Marca de vehículos

Está relacionado al problema, en los últimos cambios realizados por la empresa Roberts Resersur, para finales del año 2018 disolvió su alianza con Nissan y realizó nueva alianza con Derco Center; se apertura una nueva cartera de marcas de vehículos y se adecuó servicio especializado. La empresa comercializa varias marcas de autos, entre ellos autos chinos los cuales ofrecen poco tiempo de garantía; ello no garantiza a mayor plazo la

cobertura de probables inconvenientes técnicos en un tiempo razonable posterior a su adquisición, por ello genera altos costos adicionales para los propietarios; la empresa ofrece servicio especializado y soluciones técnicas para los vehículos; sin embargo, se tiene para algunos casos la falta de repuestos principalmente para vehículos de marcas chinas, ello puede generar demoras en los tiempos de servicio en reparación e insatisfacción por parte del cliente.

5.2.2 Capacidad de servicio

Está relacionado con la falta de repuestos que se tienen para atender algunos servicios de reparación, se ha podido identificar también en varios casos las personas deciden tomar servicios de reparación y mantenimiento de otros centros de servicio, talleres informales que usan repuestos no originales, lo cual genera pérdida de la garantía del vehículo. Por otro lado, los elevados costos de mantenimiento que ofrece el centro de servicios de la empresa, es debido a su realización bajo altos estándares y mano de obra calificada, se usan materiales certificados y repuestos originales, ello genera el encarecimiento de los precios finales en el servicio automotriz.

5.2.3 Marketing

Está relacionado con la débil difusión de marcas chinas por sus casas matriz; es escasa la promoción y marketing respecto a la oferta en su centro de servicios, se observa la necesidad de mayor comunicación entre gerencias responsables de las áreas, para las ventas y oferta de servicios en cada una de sus líneas de negocio. Por otro lado, se requiere mayor seguimiento de sus clientes, para ofrecer ofertas post-venta en mantenimiento y servicios ofrecidos por la empresa, para la prevención de fallas y seguridad de sus vehículos.

5.2.4 Procesos

Se pueden identificar puntos de mejora en sus procesos técnicos (post-venta, procesos de servicios) y de apoyo (logística, marketing, gestión de la información); no se cuenta con bases de datos de vehículos en circulación en la ciudad de Arequipa de las marcas que comercializa la empresa, ello debido a su nueva gama de autos chinos por nueva alianza con Derco center, en consecuencia débil planificación logística para adquisición de repuestos para su centro de servicios y mayores tiempos por reparación en casos específicos; también se identifica requerimiento de procedimientos para la optimización de tiempos y prevención de riesgos en talleres en mina y en su centro de servicios.

5.2.5 Pandemia COVID-19

Este año 2020 afecta a las empresas a nivel mundial y en nuestro país la crisis por pandemia Covid-19, Roberts Resersur enfrenta cambios que dan lugar a la situación problemática; se tiene nuevas medidas gubernamentales que para los meses de marzo, abril y mayo que no permiten la apertura de locales comerciales que no sean para el abastecimiento por necesidades básicas y de salud, se tiene también medidas regionales que extienden esta normativa para la ciudad de Arequipa acorde al avance de la pandemia; seguido a ello el establecimiento de la nueva normalidad dada por el gobierno para los meses consecutivos, el temor poblacional frente al virus, implica menor afluencia de clientes en sus tiendas por ende menores ingresos para la empresa. Por otro lado, la necesaria implementación del teletrabajo para gran parte de sus colaboradores, las medidas y protocolos de bioseguridad para el personal que asiste de manera presencial implica

cambios para la adaptación y capacitación necesaria para sus colaboradores. Por otro lado, el país enfrenta crisis económica lo cual compromete en mayor medida los ingresos para la empresa, ello genera indicadores financieros negativos que comprometen la continuidad de parte de los colaboradores, la empresa se acoge a la medida de emergencia dada por el gobierno de suspensión perfecta al 30% de sus colaboradores. La empresa opta por una estrategia de contacto virtual con sus clientes, trabajo de marketing a través de publicidad y comunicación digital mediante medios no convencionales (página web, redes sociales).



CAPÍTULO VI: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EVALUADAS

En el presente capítulo al ya haber realizado un análisis del problema y sus causas elabora una propuesta de solución del planteamiento estratégico para la retención de clientes y gestión de procesos; está formado por seis estrategias que sostienen la solución a su problemática: a) Fortalecimiento de marcas representadas, b) Desarrollo de marketing para el servicio al cliente, c) Desarrollo de capacidad de servicio, d) Gestión del centro de procesos de valor, e) Adaptación y reinención de la empresa en tiempos de Covid-19, f) Estrategias para la sostenibilidad y GRI.

6.1 Alternativas para resolver el problema

6.1.1 Plan estratégico para retención de clientes y gestión de procesos

Se identificó el problema principal en Roberts Resersur, es la retención de clientes actuales y nuevos; la empresa requiere de un nuevo plan estratégico en la retención de clientes para que pueda afrontar todos los cambios en el comportamiento del mercado y las implicancias de la nueva normalidad; el plan estratégico debe ser de criterio transversal, transformacional a todas las áreas de la empresa. A continuación se definen las acciones estratégicas.

6.1.1.1 Fortalecimiento de las marcas representadas

En Roberts Resersur se observa que viene trabajando desde finales del 2018 en alianza con Derco Center, y no se ha logrado establecer acuerdos favorables para la buena gestión publicitaria de las marcas representadas, además las marcas chinas que comercializa ofrecen garantía vehicular de solo un año. Frente a ello es necesaria la creación de

convenios con las casas matrices de cada marca a través de Derco Center aliado estratégico y empresa importadora de dichas marcas representadas, la cual permite mejores condiciones en aspectos de gestión de la marca, disponibilidad logística de piezas, precios competitivos en el servicio de mantenimiento; ello aporta al prestigio de la marca y la confianza de los clientes hacia la marca de vehículo, con el respaldo de la especialización que cuenta la representante para dicho servicio.

6.1.1.2 Desarrollo de marketing para el servicio al cliente

Es importante para Roberts Resersur, fortalecer la confianza entre el cliente y la empresa en referencia a calidad de vehículos y servicio post-venta ofrecidos; Para ello es necesario como estrategia la implementación de inteligencia de mercados, para ampliar la visión de la empresa, identificar necesidades insatisfechas, nuevas oportunidades en el sector; mediante ello la empresa puede implementar mejores productos y servicios de su oferta de mercado acorde a las necesidades de sus clientes.

Se plantea que Roberts Resersur realice convenios con las casas matrices de las marcas comercializadas, para ofrecer descuentos significativos en los mantenimientos preventivos posteriores al vencimiento de la garantía; mediante ello la empresa garantice la confianza de los clientes con las marcas representadas y la empresa representante. Por otro lado, la empresa debe realizar comunicación directa con sus clientes en asesorías breves para el cuidado de sus vehículos, se realiza el diagnóstico rápido de los vehículos preguntando por algunos detalles técnicos como kilometraje recorrido. Se propone también impulsar el uso de una aplicación móvil de la empresa, para la comunicación de

promociones, herramientas de diagnóstico rápido y acercamiento de la empresa a los clientes.

Roberts Resersur tiene centralizadas sus áreas administrativas, entre ellas la de marketing; por ello se requiere descentralizarlas para tener retroalimentación de otras áreas como: Gerencia de centro de servicios (post-venta), divisiones en operaciones, área comercial y las demás que están en el ámbito administrativo; porque el marketing se caracteriza por ser un área integradora de las demás, para generar las mejores estrategias para la empresa y ellas puedan ser materializadas en imagen y promoción de productos y servicios de todas sus líneas de negocio de vista al cliente.

6.1.1.3 Desarrollo de capacidad de servicio

Posterior al análisis de su línea de centro de servicios, se encuentran demoras en algunos servicios brindados, por falta de información en cuanto a vehículos por marcas en la ciudad de Arequipa; en consecuencia se tiene falta de piezas de repuesto. Por ello, es necesario realizar reestructuración de bases de datos con la empresa Derco Center aliada de Roberts Resersur, a fin de lograr mejora en la administración logística respecto a piezas y repuestos para cada una de las marcas comercializadas y con ello un servicio sin demoras y más óptimo.

El centro de servicios tiene gran capacidad instalada, la cual está siendo utilizada a un 30% de su capacidad aproximadamente. Por lo cual para conseguir mayor utilización de la misma, es necesario trabajar e integrar al área logística para el abastecimiento de almacenes de piezas de mayor rotación; también trabajar conjuntamente con el responsable del área de marketing, que a su vez lo hace con el área de finanzas, para determinar el

lanzamiento de nuevas promociones que impulsen el incremento operativo de su centro de servicios.

La fortaleza de contar con local propio para su centro de servicios (post-venta), requiere ser convertida en una ventaja competitiva para la empresa. Por ello, debe considerarse estándares de calidad para todos sus servicios, incluido su servicio subcontratado de lavado al operar como parte de su centro de servicios. En todo este proceso es necesario generar canales de buena comunicación entre las áreas de servicios y de apoyo; para su eficiencia operativa y fundamentalmente para la generación de competitividad sostenible.

Por ese motivo Roberts Resersur requiere identificar y definir cada uno de sus procesos dentro del centro de servicios, el establecimiento de su manual de procesos y funciones, también es fundamental la capacitación de su personal previa a su implementación; el planteamiento y modelamiento de un esquema de evaluación por indicadores clave de rendimiento (KPI), para el control de procesos y estandarización de la calidad. Posterior a ello se deben establecer la mejora continua en sus servicios.

6.1.1.4 Gestión del centro de procesos de valor

La empresa requiere el establecimiento de cambios y mejoras en todas sus áreas para la competitividad, considerando la actual coyuntura se requieren empresas adaptables y de rápida reacción en el mercado. Actualmente se tienen buenas prácticas de contribución con la sostenibilidad de la empresa; sin embargo se tienen varios puntos de mejora en sus líneas de negocios. Algunos cambios a considerar son:

El establecimiento de manuales de procedimiento en su centro de servicios (post-venta), determinar puntos de mejora en tiempos y procedimientos para la optimización de cada proceso, cada procedimiento debe estar bien definido y diseñado a fin de lograr el mejor resultado en tiempos óptimos y calidad de servicio.

Para la gestión de los procesos en Roberts Resersur; se considera la realización de acciones estratégicas en cada una de sus líneas de negocio: En su línea de centro de servicios, es necesario enriquecer sus bases de información: los servicios de mayor frecuencia en días, horarios, temporadas, marcas de vehículos de mayor afluencia, índices de satisfacción. Para su línea de servicios mineros, requiere ofertar productos y servicios específicos y especializados a cada mina, que contengan mayor contenido de responsabilidad medioambiental y con la comunidad local. En su línea seminuevos, se considera una oportunidad para fortalecer la fidelización entre estos nuevos clientes con el centro de servicio, mediante el ofrecimiento de garantía y el servicio post-venta.

Se requiere mayor interacción y participación en el conocimiento de las áreas: Logística, contabilidad, ventas, marketing y procesos entre sí; e involucramiento en cada una de las líneas de negocio de Roberts Resersur, no con el motivo de realizar auditorías, sino con la finalidad de generar observaciones que nutran la estrategia y eficiencia operativa.

6.1.1.5 Adaptación y reinención en tiempos de COVID-19

Como se mencionó anteriormente frente a tiempos de Covid-19 Roberts Resersur, presentó el cierre de sus locales comerciales por un periodo aproximado de tres meses; Roberts Resersur necesita realizar adaptación en las diversas áreas de la empresa y en sus

procesos, la empresa requiere realizar movimientos estratégicamente orientados a la reinención del modelo de negocio y sus procesos.

La adaptación está orientada a sus procesos, actividades. Algunos cambios requeridos son la virtualización de sus canales de venta, implementación del teletrabajo, implementación de la bioseguridad en sus procesos y el rediseño de procedimientos, intensificación de comunicación telefónica y virtual con sus clientes.

La adaptación en su canal de ventas requiere adecuarse con mayor intensidad en sus canales digitales; es necesario que este sea muy informativo y brinde asesoría virtual especializada desde su página web; en sus áreas de trabajo presencial es importante la realización de procedimientos para la bioseguridad y su implementación, dichos procedimientos deben ser adaptados a los ya existentes en cada una de las líneas de negocio y para cada área administrativa, son activamente participantes de este proceso los jefes de cada línea de negocio, área administrativa y especialista en seguridad en el trabajo; los mismos requieren ser plasmados documentalmente, para ser comunicados con un proceso previo de capacitación a su implementación y distribuidos en un manual digital a todos sus colaboradores. Toda implementación necesita ser supervisada y medida en cuanto al impacto positivo hacia la organización es necesario evaluar su efectividad para realizar ajustes al procedimiento si fueran necesarios.

La reinención de Roberts Resersur está dada por la inclusión de nuevas líneas de negocio, intensificación de nuevos procesos para la venta y asesoría virtual. Es necesaria la implementación del teletrabajo, venta mediante el canal virtual; para ello se debe remodelar su página web y canales digitales como por ejemplo: incluir el diseño de la imagen 3D para

la mejora de la experiencia en tienda virtual. La intensificación de la nueva línea de negocio de venta de seminuevos como oportunidad para llegar a nuevos clientes y reforzar la fidelización de los mismos con su línea de centro de servicios. Se requiere brindar el servicio en tiempos reducidos, incrementar el uso de su capacidad operativa ya existente, para la generación de satisfacción y fidelización con sus clientes. Es fundamental implementar reinversión estratégica.

6.2 Evaluación de alternativas

En esta sección se considera cuatro criterios de evaluación para determinar la conveniencia de implementación de las seis alternativas de solución propuestas: Fortalecimiento de marcas, desarrollo de marketing, desarrollo de capacidades de servicio, gestión de centro de procesos de valor, adaptación y reinversión en tiempos de Covid-19, estrategias de sostenibilidad y GRI. Se toma en cuenta los criterios de: La viabilidad, en la factibilidad de sus procesos; la efectividad, en la validez de resultados en la sostenibilidad; el impacto, en el efecto de cambios generadores de valor; la innovación, en originalidad y novedad en el mercado para su competitividad. Se asigna pesos ponderados de 25 % a cada uno de los criterios de evaluación; se calificó mediante valores de escala de 1 a 5, siendo 1 el mínimo valor y 5 el de máximo valor. (Ver tabla N° 6)

Tabla 6. *Alternativas de solución propuestas*

	Viabilidad	Efectividad	Impacto	Innovación	Puntaje
Peso	25%	25%	25%	25%	
1. Fortalecimiento de marcas representadas					7
1.1 Garantía de marcas	3	4	4	3	
1.2 Costo competitivo de servicio post-venta	4	4	4	2	
2. Desarrollo de marketing para el servicio al cliente					13.75
2.1 Servicio post-venta	4	4	3	2	
2.2 Promociones de fidelización	4	4	3	2	
2.3 Protocolos de atención al cliente	5	4	4	3	
2.4 Marcas y servicios representativos	3	4	3	3	
3. Desarrollo de capacidad de servicio					10.25
3.1 Logística de repuestos	4	4	4	3	
3.2 Mantenimiento y servicios	4	4	3	2	
3.3 Control del servicio	4	4	4	1	
4. Gestión de centro de procesos de valor					13.75
4.1 Procesos post-venta	4	4	4	2	
4.2 Proceso comercial	4	4	4	2	
4.3 Proceso de operaciones	4	4	4	2	
4.4 procesos administrativos	3	4	4	2	
5. Adaptación y reinención en tiempos de COVID-19					8.75
5.1 Adecuación de procedimientos	4	5	4	5	
5.2 Reinención	4	4	4	5	
6. Estrategias de sostenibilidad y GRI					12.25
Elaboración de reporte y estrategia	4	4	4	3	
Contribución económico	4	5	4	3	
Contribución social	4	5	5	4	
Contribución ambiental	4	4	4	3	

Fuente: Elaboración en base a investigación 2020.

CAPÍTULO VII: SOLUCIÓN PROPUESTA

Posterior a la evaluación de alternativas de solución se plantea una propuesta basada en cuatro ejes de solución: Plan de estrategia de comercialización y convenios de marcas; plan integrador operativo y comunicacional; implementación de gestión de información para ventas y centro de servicios; plan de sostenibilidad-GRI.

7.1 Plan de estrategia de comercialización y convenios de marcas

En la coyuntura actual de pandemia por Covid-19, la empresa enfrenta pérdidas, disminución de sus ventas e ingresos; por cambios operativos en sus cuatro líneas de negocio. Es por ello que Roberts Resersur necesita implementar de manera urgente una estrategia. Debe realizar un plan agresivo de esfuerzos en tres fases fundamentales descritas a continuación:

Primera fase, negociaciones con las casas matrices de vehículos, respecto a garantías extendidas, con la finalidad de generar productos más atractivos para las ventas y obtener mayor afluencia de clientes en su línea de centro de servicios post-venta. Segunda fase, implementar un plan de comercialización en varias actividades: Remodelación de su plataforma web e imagen 3D, con la asistencia de venta especializada por tele operadores, lanzamiento de promociones para impulsar ventas, incentivos a los colaboradores por ventas, promover a su actividad empresarial como aliada de las familias y empresas contra la lucha del Covid-19, mediante su oferta de vehículos para el traslado seguro. Tercera fase, implementar plan de capacitaciones por sesiones y en grupos de veinte colaboradores con contenido de; bioseguridad, información de nuevas garantías ofrecidas, descuentos en

servicios post-venta para el cuidado vehicular, nuevos planes de pago extendido; y ello para que todos sus colaboradores sean activamente participantes del plan.

Una vez aprobada esta propuesta debe ser ejecutada por la gerencia responsable, para este caso corresponde al área de marketing en comunicación con gerencia general, para la consecución de convenios estratégicos con las marcas representadas; y posteriormente evaluada de manera periódica para garantizar su eficacia y realizar ajustes en los procesos de venta, post-venta para cada una de sus líneas de negocio. Esta propuesta aporta mayores ventas en el fortalecimiento del prestigio empresarial y confianza de los clientes actuales y potenciales de la empresa Roberts Resersur, como ccesionaria y prestadora de servicio automotriz en la ciudad de Arequipa.

7.2 Plan integrador operativo y comunicacional

Roberts Resersur requiere de comunicación integrada, cada área tiene objetivos propios y se esfuerza por conseguir el mejor resultado como áreas independientes; ello no aporta lo suficiente al cumplimiento de su misión empresarial; por ello tenemos que la comunicación entre áreas es primordial para la obtención de mayor retroalimentación, planeamiento y estrategias. Es así que se plantea implementar un plan integrador operativo y comunicacional, entre las áreas correspondientes para alinear los objetivos de las áreas a la misión empresarial, y obtener mejores resultados de manera integral.

La empresa requiere implementar reuniones periódicas cada quince días, para la sinergia de ideas, planteamiento de tácticas empresariales y complementación de actividades para la eficacia de las áreas en conjunto; con el propósito de obtener mejora operativa generadora de valor para Roberts Resersur; ello se verá reflejado en la mejora de

los resultados en sus procesos, cumplimiento de objetivos organizacionales; por tanto, mayor prestigio y confianza por parte de sus clientes actuales y potenciales por su eficiencia y efectividad empresarial.

El plan comunicacional entre áreas operativas: logística, ventas, centro de servicios y finanzas; se debe efectuar de manera paralela, debe ser implementado en las mismas sesiones de integración de áreas y tiene por objetivos la realización de diagnósticos adecuados para los resultados de cada indicador de desempeño; diseño de acciones alineado a cada periodo evaluado, predicción de oportunidades futuras, planteamiento de decisiones en: Promociones, actualización de información para nuevos requerimientos logísticos, planificación de procesos y actividades de mejora en procesos; requiere seguimiento y control de resultados para su mejora continua.

7.3 Implementación de gestión de información para ventas y centro de servicios

A la reciente alianza con Derco Center, la empresa Roberts Resersur no cuenta aún con buena base de datos de los vehículos por marca que están en circulación en la ciudad de Arequipa; es por ello que se realiza requerimientos logísticos insuficientes de piezas y repuestos para el centro de servicios, frente a ello se propone identificar proporciones porcentuales de marcas y modelos más vendidos este último año y medio, en base a los datos de vehículos ya vendidos de las marcas que comercializa la empresa y realizar proyecciones de vehículos por marcas; se debe considerar también información existente de asociación automotriz del Perú para realizar comparativos y proyecciones de autos por marcas; por otro lado, pedir a Derco Center que proporcione información para la realización de bases de información reales y proyectadas. Dicha base de información y las

proyecciones realizadas permitirán realizar mejor planeamiento logístico de piezas y partes; por tanto, se obtendrá mejoras operativas en su centro de servicios y mejor planeamiento de su estrategia en el área de ventas.

7.4 Plan de sostenibilidad-GRI

La sostenibilidad en Roberts Resersur ha sido comunicada por primera vez mediante plan de sostenibilidad el año 2018, es necesario realizar nuevos planes de sostenibilidad para los años consecutivos; se debe implementar estándares GRI como parte del triple balance de sostenibilidad en sus tres dimensiones económico, social y ambiental; debido a motivos identificados el presente año por crisis por pandemia Covid-19, generó a su vez crisis económica a nivel de todas las líneas de negocio de la empresa, se prevé mecanismos de adecuación frente al establecimiento de nueva normalidad. Se tiene en lo social, gran responsabilidad con el bienestar de sus colaboradores, se requiere de implementación y capacitación en bioseguridad laboral de prevención Covid-19; en lo ambiental, la empresa debe minimizar su impacto medioambiental, con uso de productos eco amigables y de tecnologías limpias, equipos de protección para protocolos de bioseguridad; estableciendo procedimientos para la limpieza de los equipos, uniformes impermeables de protección diaria y salvaguardando el bienestar de sus colaboradores. La empresa enfrenta grandes retos con todos sus grupos de interés, ello a su vez compromete mayores esfuerzos en su sostenibilidad empresarial.

La implementación de los estándares GRI en Roberts Resersur está a cargo del jefe de SSOMA. En el ámbito económico se considera los estándares: GRI 103 para el tema material y el cuidado del bienestar de sus colaboradores, lo cual debe reflejar el

compromiso con sus grupos de interés en la ciudad de Arequipa, para ello se realiza acciones implementadas por el área de seguridad y salud ocupacional; GRI 201 para la transparencia mediante el detalle en el valor económico generado; GRI 205 para descartar el riesgo por corrupción en sus operaciones en cada uno de sus talleres, sedes comerciales y almacén. En el ámbito ambiental se considera los estándares: GRI 103 en su tema material refiere a sus operaciones y los recursos utilizados en las mismas, se considera la utilización de energía, papel y el tratamiento de materiales peligrosos y no peligrosos en su adecuada gestión y minimización de impacto ambiental; GRI 301 para minimizar el uso de materiales no renovables en sus operaciones; GRI 302 específicamente en la optimización y del consumo de energía y combustibles; GRI 306 en el adecuado tratamiento de efluentes y residuos con participación de la EPA. En el ámbito social considera los estándares: GRI 103 en su tema material el cuidado de las buenas prácticas laborales; GRI 401 referido a la contratación de trabajadores según sexo, edad para la inclusión y contribución a la inserción de trabajadores de distintas edades; GRI 403 en el cuidado de la seguridad y salud en el trabajo; GRI 404 respecto a la formación continua de sus colaboradores.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES DE ÉXITO

CLAVE

En el presente capítulo se ha previsto implementar actividades que permitan la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazo para implementar las alternativas de solución y propuestas vistas en capítulos previos. Se desarrolla en tres etapas; la primera etapa de determinación del equipo responsable para la implementación; la segunda etapa de planificación y ejecución en la cual se incluye: a) Plan de estrategia de comercialización, b) Plan operativo y comunicacional, c) Plan de gestión de información para ventas y centro de servicios, d) Plan de sostenibilidad- GRI; la tercera etapa considera el control de las actividades. Finalmente se analiza los factores clave de éxito.

8.1 Actividades

8.1.1 Líder responsable del plan de implementación

La implementación del plan será ejecutado e implementado por un equipo responsable conformado por el gerente general (líder responsable) que integra y delega responsabilidades a las demás gerencias, organiza y dispone funciones que forman parte de los procesos para el desarrollo de los planes de sostenibilidad a implementar para el desarrollo de la empresa Roberts Resersur.

8.1.2 Planeamiento y propuesta de ejecución

Para la realización de la primera etapa de planes a implementar en Roberts Resersur es necesario definir políticas que comprenden el establecimiento de normas de acción y

lineamientos para cada área en la cual se realiza cambios estratégicos para la mejora continua y sostenibilidad.

8.1.2.1 Plan de estrategia de comercialización

Posterior a la detección del actual problema coyuntural por pandemia Covid-19. El gerente general y la gerencia comercial deben realizar reuniones mensuales con Derco y representantes de las casas matrices para la negociación de tiempos más extendidos en garantías, mayor disponibilidad de piezas y repuestos para garantizar el prestigio y garantía de las marcas de vehículos comercializados. Se prevé el lanzamiento de productos completamente adecuados y atractivos a los requerimientos de los clientes. El gerente comercial tendrá reuniones quincenales con las entidades financieras para el crédito vehicular extendido y nuevas ofertas crediticias.

Por otro lado, se plantea la realización de reuniones entre el gerente comercial y jefe de marketing para la mejora digital y mejora de página web como importante punto de contacto con los clientes finales, se debe implementar mayor cantidad de información respecto a (precios, tiempo de garantía, opciones de financiamiento, mayor descripción de los vehículos y garantía de postventa) además mayor servicio de asistencia por chat en página web y tele operación. Para el funcionamiento de dichas medidas el gerente de ventas establece como parte de las labores de ventas la venta virtual y el establecimiento de mayores incentivos de ventas.

8.1.2.2 Plan operativo y comunicacional

Se prevé la inclusión de actividades para la integración operativa y comunicacional en las reuniones realizadas cada quince días entre el gerente general y los gerentes:

comercial, de operaciones mineras, posventa y centro de servicios, administración y finanzas; con el propósito de generar la complementación y comunicación abierta entre áreas que permita conocer información necesaria para la previsión, necesidades y puntos críticos de cada área para la sinergia operativa y mejores resultados en sus operaciones.

Por otro lado, mediante las mismas reuniones entre los representantes de las gerencias responsables, se deben realizar diagnósticos operativos mensuales y evaluación de los indicadores de desempeño, previsión de riesgos y predicción de oportunidades; para el lanzamiento de promociones en ventas y servicios automotriz, nuevos requerimientos logísticos, ajustes en sus procesos y establecimiento de tácticas empresariales para la contribución en la generación de valor y sostenibilidad.

8.1.2.3 Plan de gestión de información para ventas y centro de servicios

Se plantea la realización por parte del gerente comercial de bases de datos por clientes y vehículos vendidos en Roberts Resersur e identificar estadística de proporciones porcentuales de ventas por marcas, modelos más vendidos los últimos años y en base a ello realizar proyecciones de autos y recopilación de bases históricas, pudiendo acudir a información existente como la de la asociación automotriz del Perú para la previsión logística de piezas y partes. Por otro lado, debe requerir bases de datos específicas de Derco al tener mayor antigüedad en la comercialización de los autos que comercializa. El gerente posventa también debe basar sus operaciones con la data de clientes, ofertar servicios de manera personalizada y comunicar promociones para incrementar la afluencia y retención de clientes ya existentes, realizar bases y registros de servicios automotriz con mayor

frecuencia y marcas de autos que lo requieren para el diseño de ofertas promocionales de mayor demanda.

8.1.2.4 Plan de sostenibilidad- GRI

Se establece la continuidad y seguimiento del desarrollo de la sostenibilidad mediante la aplicación del estándar GRI en lo (social, económico y ambiental), la cual se materializa en el reporte de sostenibilidad anual a cargo del jefe de seguridad y salud ocupacional SSOMA, para el control de mejora continua en todas las áreas de la empresa; se identifica actividades clave para cada ámbito: Intensificación en el tratamiento de aguas, tratamiento de residuos peligrosos con apoyo de la EPA; Establecimiento de bioseguridad para prevención de propagación Covid-19, para colaboradores y clientes en su centro de servicios, talleres en mina, salones de ventas y locales comerciales, campus administrativo; la responsabilidad de organizar la implementación será del jefe SSOMA; la bioseguridad debe ser establecida en: Primera fase de capacitación y sensibilización a colaboradores y segunda fase de implementación y control de la bioseguridad. Finalmente, es primordial la implementación de: Gestión material, seguridad y salud en el trabajo, formación y enseñanza para la mejora de capacidades en el trabajo y el bienestar de sus colaboradores.

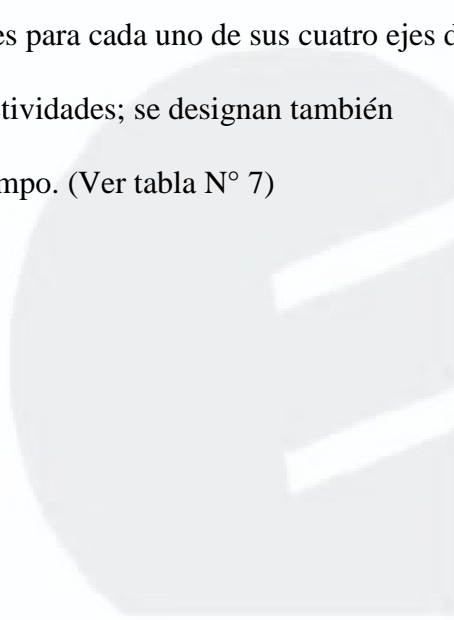
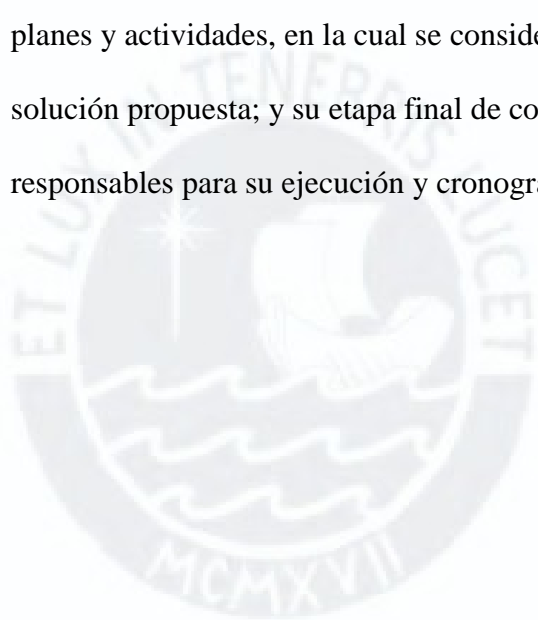
8.1.3 Control de gestión

Se realiza el proceso de control en base a la evaluación de indicadores de sostenibilidad en cada una de sus dimensiones. En lo económico: Nivel de rentabilidad, participación de ventas, calidad servicio. En lo social: Nivel de compromiso, número trabajadores asegurados, tasas de contratación según edad y sexo, número de horas de capacitación por trabajador. En lo ambiental: Tratamiento de efluentes y aguas, cantidad de

papel y cartón reciclado, kW/h de energía eléctrica, m³ de agua, galones de combustibles, kg de materiales no renovables, kg de residuos peligrosos gestionados. Finalmente, la empresa realiza seguimiento y evaluación los indicadores a fin de tener un óptimo control.

8.2 Gráfico de implementación de Gantt

Mediante la elaboración de un diagrama Gantt se detalla acciones a ejecutar ordenadas en tres etapas: Determinación de líder responsable; Planificación y ejecución de planes y actividades, en la cual se considera acciones para cada uno de sus cuatro ejes de solución propuesta; y su etapa final de control de actividades; se designan también responsables para su ejecución y cronograma de tiempo. (Ver tabla N° 7)



Evaluación de riesgos y oportunidades	GG y Gerentes por áreas												
Diagnóstico operativo mensual	G. por áreas												
Evaluación de Indicadores de desempeño	G. por áreas												
Previsión logística y presupuestos	G. de adm. y finanzas												
Plan de gestión de información para ventas y centro de servicios													
Construcción de bases de datos de clientes	G. de posventa												
Construcción de bases de datos vehículos más vendidos	G. de posventa												
Requerimiento de base estadística de Derco para complementación de data.	G. Comercial												
lanzamiento de oferta promocional	G. de posventa												
Plan de sostenibilidad GRI													
Diagnóstico de sostenibilidad	Jefe de SSOMA												
Reporte de sostenibilidad	Jefe de SSOMA												
Capacitación en bioseguridad para colaboradores	Jefe de SSOMA												
Implementación de programa de capacitación	Jefe de SSOMA												
Re implementación de la bioseguridad laboral	Jefe de SSOMA												
Re implementación de gestión material	Jefe de SSOMA												
Re implementación de seguridad en el trabajo	Jefe de SSOMA												
Etapa 3: Control de Actividades													
Evaluación de indicadores de sostenibilidad	GG y Gerentes por áreas												
Control de gestión de resultados	GG y Gerentes por áreas												

Fuente: Elaboración en base a plan de implementación para la empresa

8.3 Factores de éxito clave

8.3.1 Alianza estratégica

Un factor clave es la alianza estratégica. Roberts Resersur cuenta como aliado estratégico a Derco, la empresa comercializadora de vehículos requiere contar con una cartera de productos, repuestos y partes; para ello es importante contar con un socio estratégico que respalde la concesión de vehículos por marcas, el socio actúa como buen proveedor y negociador con las casas matriz de las marcas de vehículos; el socio forma parte importante de la cadena de valor. Por otro lado, se cuenta con otros socios estratégicos en su línea de servicios mineros para la creación de valor y sostenibilidad económica. Finalmente, convenios para la capacitación y continuidad de sus certificaciones SGS para su operación en servicios mineros, trabaja con la EPA organización certificada para la disposición y adecuado tratamiento de efluentes y residuos peligrosos.

8.3.2 Sostenibilidad

Es considerado factor clave la sostenibilidad, en sus tres aspectos básicos (económico, social y ambiental); la sostenibilidad orienta el buen manejo y optimización de recursos, adecuación de procesos en la creación de valor para la empresa y sus grupos de interés; promueve el desarrollo considerando una cultura empresarial de compromiso con sus colaboradores y la comunidad. La empresa orienta su visión para su crecimiento y el de sus grupos de interés, permite tener un crecimiento saludable y sostenible en el largo plazo.

8.3.3 Retención de clientes

En el factor clave retención de clientes la empresa está orientada al servicio de sus usuarios y clientes corporativos; además de estar orientada a la comercialización de vehículos, ofrece también el servicio posventa que respalde la garantía para los mismos. La empresa debe adaptar sus servicios a los requerimientos de sus clientes en tiempos óptimos, para lo cual debe contar con una adecuada logística de repuestos, piezas y materiales, ello brinda confianza y preferencia en la empresa y el resultado es la fidelización de sus clientes.

8.3.4 Marketing y venta digital

Es considerado factor clave el marketing y venta digital, debido a la creciente digitalización de las empresas y necesidad de contacto virtual de los clientes, que requieren información previa como (precios, tiempo de garantía, disponibilidad del producto, colores y cualidades básicas); para la agilización de la compra y mejor conocimiento del vehículo que adquirirán es necesario contar con retroalimentación de información. Adicionalmente, en este año 2020 por pandemia Covid-19, la asistencia presencial en las tiendas disminuyó, por lo cual la venta digital es indispensable para el contacto con sus clientes.

8.3.5 Gestión integrada de Procesos

En el factor clave gestión integrada de procesos, la empresa Roberts Resersur requiere actualmente mayor integración de sus áreas e información disponible para la previsión y contribución entre ellas; mediante ello puede conseguir mayor calidad, eficiencia en sus procesos, optimización de resultados y sinergia entre áreas para la generación de valor en los procesos que generan mayor garantía y prestigio.

8.3.6 Gestión de la bioseguridad

Se considera factor clave la gestión de la bioseguridad y salud en el trabajo, frente a la pandemia Covid-19 las empresas requieren reducir la exposición y gestionar sus riesgos, con protocolos de bioseguridad para la adecuación de las actividades de Roberts Resersur en sus locales comerciales, centro de servicios y talleres en mina. Además, se debe considerar que la implementación de las medidas de bioseguridad la empresa requerirá la previsión de costos y presupuestos para que el funcionamiento de sus operaciones sea confiable y sostenible.

8.3.7 Base de datos automotriz

El factor clave base de datos automotriz, para la mejor previsión logística y abastecimiento de piezas, partes y materiales, para el servicio automotriz preventivo y correctivo en tiempos óptimos. Además obtener mejor retención de clientes a través de la oferta del servicio de mantenimiento preventivo a los clientes usuarios de la empresa, para reducir la posibilidad de fallas y garantizar el buen funcionamiento de sus vehículos, además de tener el mejor centro de servicios automotriz en la ciudad que garantiza el prestigio de la empresa proveedora automotriz.

CAPÍTULO IX: RESULTADOS ESPERADOS

Después de implementar las estrategias mediante realización de actividades orientadas a la solución, se espera que las estrategias de solución propuesta para Roberts Resersur permitan generar muchos cambios en los procesos de la empresa, orientándola al cumplimiento de su misión de manera integrada y de buenos resultados para cada una de sus líneas de negocio. Por otro lado, la empresa frente a la actual coyuntura de Covid-19 requiere este año un enfoque estratégico en sus resultados esperados.

El primer resultado esperado, está relacionado con la bioseguridad y realización de acciones inmediatas frente al Covid-19; se esperan resultados favorables al implementar protocolos de bioseguridad, capacitaciones y ajustes en sus procesos para su adecuación a la nueva normalidad, funcionamiento seguro de los servicios presenciales de la empresa como lo es su línea de centro de servicios para el cuidado vehicular en la ciudad de Arequipa, minimizar el riesgo de contagio del virus de los colaboradores en su centro de servicios y locales comerciales, atención segura de ventas para sus clientes y colaboradores, incrementar la confianza de los clientes hacia la empresa por sus eficientes protocolos de bioseguridad y con ello mayor afluencia de clientes, generar el menor impacto ambiental en su proceso de bioseguridad; cada una de estas medidas permiten obtener resultados de sostenibilidad económica, social y ambiental.

El segundo resultado esperado, está relacionado con el perfil virtual completamente renovado para sus clientes, se ha fortalecido en esta coyuntura la venta experiencial del vehículo familiar, que consiste en recibir asesoría en detalles técnicos, estéticos y novedosos de manera presencial; toda esta experiencia de ventas debe ser transmitida de

manera virtual, se espera el logro de resultados favorables en sus ventas por internet, recuperación de su índice de ventas mediante información e interacción virtual, su adecuación digital permite acercar al cliente a la empresa. Mediante ello sus ventas sean sostenibles económicamente durante estos meses de nueva normalidad.

El tercer resultado esperado, mayor interacción de marketing digital, lanzamiento mensual de oferta vehicular, descuentos en su centro de servicios mediante página web, correos y redes sociales; intensificación de propuesta del transporte seguro para las familias y las empresas, intensificación de venta en su línea de negocios seminuevos. Se espera todos estos cambios contribuyan con la sostenibilidad económica, aumento del índice de ventas, mayores ingresos para la empresa; con el fin de generar estabilidad laboral y bienestar para sus colaboradores, además contribuir con el transporte seguro y cuidado de la población arequipeña y del sur del país.

El cuarto resultado esperado, está relacionado con los colaboradores de Roberts Resersur, reuniones efectivas de manera periódica; lo cual genere que estén mejor comunicados y manejen información mensual entre áreas; mediante ello ventas y marketing, servicios post-venta y recursos humanos realicen mejor planeación de sus actividades. Por otro lado, se quiere obtener ventas más efectivos, mejor índice de satisfacción de sus clientes, promociones más efectivas para incrementar su índice de afluencia de clientes en el centro de servicios. Se espera que los colaboradores logren mayor integración de ideas, sinergia efectiva para plantear mejores estrategias y la optimización operativa de sus áreas en conjunto. Todo colaborador debe conocer bien las funciones de las cuales es responsable, y como están relacionadas con actividades de otras áreas para la generación de compromiso y buena comunicación.

El quinto resultado esperado, está relacionado con la creación de bases de información para Roberts Resersur, en base a datos proyectados de los autos por marcas comercializadas por la empresa en la ciudad de Arequipa, en colaboración con la empresa Derco Center y la ya existente información de la asociación automotriz del Perú. Se espera mejora de requerimiento logístico de piezas y partes de repuesto, disminución de tiempos de espera en reparación por reemplazo de repuestos vehiculares, aumento de satisfacción de clientes en su centro de servicios.



CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Bajo el marco de la sostenibilidad de la empresa Roberts Resersur se plantea las siguientes conclusiones:

1. En la actual coyuntura de pandemia Covid-19 y frente a su avance en la región, se hace necesaria la implementación de nuevas medidas para cuidar del bienestar y la salud de sus colaboradores y usuarios en sus salones de venta, centro de servicios y talleres en mina; por lo cual la empresa automotriz requiere de la capacitación e implementación de la bioseguridad, en la adecuación de sus actividades frente a la nueva normalidad, respeto y cuidado del medioambiente, generación de confianza de sus clientes bajo protocolos de bioseguridad y salud en el trabajo; para la contribución con la sostenibilidad social y ambiental.
2. Actualmente las empresas en el sector automotriz enfrentan una creciente participación de la virtualización de las mismas en la era digital, debido a clientes millennials que tienen mayor sensibilidad con el uso de tecnología, el cuidado medioambiental y respeto con la sociedad y responsabilidad social; por lo cual se hace necesaria la implementación del perfil web interactivo, que proporciona mayor cantidad de información clave para la decisión de compra. Además bajo la actual coyuntura se hace necesaria la participación de las ventas web, al presentar menor afluencia de clientes en salones y puntos de venta automotriz; otro factor importante es la recuperación de la venta experiencial, debido a la reciente demanda de

vehículos para protección de la salud ante el contagio y bienestar familiar. Por otro lado, la empresa realiza el lanzamiento de nueva oferta vehicular de costo competitivo, autos híbridos que contribuyen con la sostenibilidad social y ambiental, la oferta de vehículos seminuevos con garantía de la empresa, modalidades de pago extendidas de bajo interés y modalidades con periodos de gracia. Las empresas del sector buscan mantener su participación en las ventas para la sostenibilidad económica durante los siguientes trimestres y la generación de estabilidad laboral, bienestar de sus colaboradores para su sostenibilidad social.

3. La empresa requiere mayor comunicación entre sus áreas de ventas y marketing, servicios post-venta y recursos humanos, para la mejor planeación de sus actividades y sinergia en sus operaciones; el personal que integra las áreas requiere conocer como sus funciones están relacionadas con actividades de otras áreas, para la integración y generación de mayor valor a nivel de procesos. Ello permite obtener mejores resultados en sus líneas de ventas de vehículos, centro de servicios, servicios mineros; a través de promociones efectivas para la mayor afluencia de clientes, ello contribuyen con su sostenibilidad social y económica.
4. En cuanto a lo relacionado con la creación de bases de datos, debido a su reciente alianza con Derco efectuada el 2018; la empresa requiere generar información proyectada para las marcas que comercializa en la región sur, en base a la data de estos últimos dos años, el apoyo estadístico de la concesionaria y la asociación automotriz del Perú. Se espera en base a ello mejorar su requerimiento logístico de piezas y partes, para la optimización de tiempos en reparación vehicular en su

centro de servicios, y prestigio de la empresa como buena comercializadora de vehículos y de servicio automotriz; contribuyendo con la confianza, fidelización y satisfacción de sus usuarios y clientes corporativo del sector automotriz.

10.2 Recomendaciones

1. Se debe considerar ampliar presupuestos frente a coyuntura de pandemia, para la capacitación y re-implementación de la bioseguridad y salud en el trabajo; adquirir equipos como materiales para la desinfección, cuidado y prevención para el mantenimiento de sus operaciones; es importante contar con tercerización de servicios para la fumigación eventual de sus ambientes. Por otro lado, se debe efectuar el adecuado uso de materiales a fin de minimizar el impacto ambiental y la continuidad del plan de sostenibilidad de la empresa.
2. En la creciente virtualización de las empresas, es primordial realizar mejoras de su perfil web y página como principal punto de contacto virtual; es importante incluir información clave para la decisión de compra como: Precios, tiempo de garantía, principales cualidades de los productos y servicios y planes de pago. Se debe considerar también el medio virtual como canal de comunicación de ofertas y promociones en la venta automotriz, centro de servicios y en servicio minero.
3. Implementar reuniones de gerentes responsables de las áreas de ventas y marketing, servicios post-venta, administración y finanzas, logística; con la finalidad de integrar sus operaciones, generar sinergia, optimizar la comunicación y mantener la transversalidad de su información; para la buena previsión y lanzamiento de

promociones acorde con dicha información, para generar valor y sostenibilidad a nivel de procesos en tiempos de crisis e incertidumbre.

4. Por otro lado, el desarrollo de base de datos y proyección de la misma a cargo de su área comercial y de servicios posventa; la empresa debe generar información cuantitativa respecto a las marcas de vehículos que comercializa, para mejorar su requerimiento logístico de piezas y partes, la optimización de tiempo en sus servicios, generación de confianza, satisfacción de sus usuarios y clientes corporativo automotriz.



Referencias

- Arias, E. (2018) Análisis de la norma ISO 37001 y su relación con las ISO utilizadas en la gestión de riesgos. Tesis. Ecuador: Universidad de Azuay.
- Asociación Automotriz del Perú (2020). Venta de vehículos nuevos continuó mejorando en setiembre. Recuperado en: <https://aap.org.pe/aap-venta-de-vehiculos-nuevos-continuo-mejorando-en-setiembre/>.
- Asociación Automotriz del Perú. (2020). Confiep: por la estabilidad social, política y económica del Perú. Recuperado de: <https://aap.org.pe/confiep-por-la-estabilidad-social-politica-y-economica-del-peru/>.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Informes. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Asociación Automotriz del Perú. (2020). Financiamiento vehicular en el Perú. Informe. Recuperado de: <https://aap.org.pe/estadisticas/actualizate-con-la-aap/>.
- Asociación Automotriz del Perú. (2020). Los protagonistas de la nueva era automotriz: Vehículos eléctricos e híbridos en el Perú. Informe. Recuperado de: <https://aap.org.pe/actualizateconlaaap/vehiculos-electricos-e-hibridos-en-el-peru/>.
- Banco central de Reserva del Perú. (2020). Reporte de Inflación junio 2020. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>.

- Banco Mundial. (2020). Perú Panorama general. Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Bitner, M., Ostrom, A. y Morgan, F. (Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* 50(3):66-94, DOI: 10.2307/41166446.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 1ra edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Diario Gestión. (2019). Gobierno modifica ISC: automóviles con cilindradas menores a 1,400 cc ya no pagarán 10% sino 5%. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/gobierno-modifica-isc-automoviles-cilindradas-menores-1-400-cc-pagaran-10-5-270298-noticia/?ref=gesr>.
- Gómez, C. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. Recuperado de: https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/revista_papeles/140/ODS-revision-critica-C.Gomez.pdf.
- Grupo Roberts. (2020). División de servicios industriales y mineros. Brochure informativo. Recuperado de: https://gruporoberts.pe/wp-content/uploads/2019/06/INFOGRAFIA-1_compressed-1.pdf.
- Gutierrez, H. (2010) Calidad total y productividad. 3ra edición. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández, I. (2014). Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa. Memoria del trabajo fin

de trabajo. Universidad de la Laguna. Facultad de ciencias económicas y empresariales.

Hill, Ch.y Gareth, J. (2011). Administración Estratégica. México: Cengage Learning Editores.

Humaniza RSE (2018). Reporte de sostenibilidad para Roberts Resersur. Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). PERÚ: Estimaciones y proyecciones de la población nacional, 1950-2070. Boletín de análisis demográfico. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/libro.pdf.

Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical challenges. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. 14ava. Edición. México: Pearson Educación. México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, S.A.de C.V.

Lambin, J-J; Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009) Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado. 2da edición.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6ta edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Méndez, L; Cruz, A; Galindo, N (2018) Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y la relevancia de su aplicación como factor de eficiencia dentro de la administración actual, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana,

(diciembre 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/gestion-antisoborno-administracion.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020). MTC publica proyecto del Reglamento Nacional para el Fomento de Chatarreo. Nota de prensa. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/187371-mtc-publica-proyecto-del-reglamento-nacional-para-el-fomento-de-chatarreo>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). Reglamento nacional para el fomento del chatarreo. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/855911/Reglamento_Chatarreo.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Ministra Alva: medidas de política contribuyen a la reactivación de la economía y la creación de empleo. Nota de prensa. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6730>.

Ministerio de Educación. (2020). Ministro Benavides: “El presupuesto muestra que la educación es una prioridad del Estado”. Nota de prensa. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/309071-ministro-benavides-el-presupuesto-muestra-que-la-educacion-es-una-prioridad-del-estado>.

Ministerio de Ambiente. (2020). Perú apuesta por la electro movilidad para hacer frente al cambio climático. Nota de prensa. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/19402-peru-apuesta-por-la-electromovilidad-para-hacer-frente-al-cambio-climatico>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Marco macroeconómico multianual 2021-2024. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Plan económico del Perú frente al Covid-19. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/>.

Naciones unidas (2015) Los objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

OICA. (2019). Estadísticas de producción 2019. Recuperado de: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>.

Organización internacional de normalización (2014). Descubriendo ISO 26000. COPANT ISBN, Suiza.

Porter, M. E. (1996). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño posterior. México: Compañía editorial Continental, S.A. de C.V.

Roberts Resersur (2020). Responsabilidad social. Disponible en: <https://gruporoberts.pe/rse-2/>.

Rodríguez, L.C. & Ríos-Osorio, L.A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. Dimensión Empresarial 14(2), 73-89. JEL: L21; M14; M16; M41. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>

Schwalb, M. y García, E. (2003). Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques. Lima, Perú: Universidad del Pacífico centro de investigación - BUP-CENDI.

Socatelli, M. (2011). La Promoción & La Gestión de Medios. Disponible en:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana5/LS5.5.pdf>.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Administración estratégica teoría y casos. 18ava edición. México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, S.A.de C.V.

Turín, N. (2017). Organización y gestión por procesos. Manual auto formativo interactivo. Huancayo, Perú: Universidad Continental.

Vildoza, G. (2019) Cambios y tendencias económicas y del mercado automotor: Perú Encuentro Automotor. Disponible en: https://aap.org.pe/descarga/ea2019/5-Guido_Vildoso.pdf.

Zamudio, M, (2018) Global Reporting Initiative (GRI): el lenguaje universal de la sostenibilidad. Conexiónsan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/20/global-reporting-initiative-gri-el-lenguaje-universal-de-la-sostenibilidad/>.

Apéndice A. Declaración de reporte de sostenibilidad

DECLARACIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial en Roberts Resersur, fue implementada y practicada desde hace muchos años y prácticamente, desde nuestros orígenes a la actualidad.

Consideramos que uno se debe al lugar de donde recibió lo que le hizo posible desarrollarse, y en ese sentido, hay que ser agradecido y de alguna forma retribuir por lo recibido.

Reconocemos la importancia que representa para nuestro entorno, sociedad y país, la Responsabilidad Social Empresarial, así como el ser un agente de cambio.

Por ello cautelamos desde nuestras políticas, prácticas y procesos trazar y cumplir objetivos no sólo de índole económica, sino también social y ambiental.

Reynaldo Roberts B.
Presidente de
Directorio



Bruno Chichizola J.
Gerente General

**Nos complace presentarles nuestro Primer Reporte de Sostenibilidad,
correspondiente al periodo 2018**

Apéndice B. Miembros del comité corporativo de seguridad y salud en el trabajo



A continuación se detalla a los miembros del Comité:

Representantes de Directorio:

- Bruno Chichizola
- Andrés Bustamante
- Omar Abril
- Braulio Martínez

Suplentes:

- Rafael Lucioni
- José Alonso Talavera


Representantes de Trabajadores:

- Jackeline Zea
- Jenn Cerpa
- Rolando Sucasaire
- Eduardo Salas

Suplentes:

- Renato Condori
- Carlos Coaguila

Apéndice C: Política de alcohol y drogas en Roberts.



POLITICA DE ALCOHOL Y DROGAS

Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C., es consciente que el consumo habitual de alcohol y drogas perjudica el desempeño en el trabajo deteriorando la salud de las personas y convirtiéndose en una amenaza para la salud, seguridad y la productividad, es por eso que ha considerado pertinente incorporar a su programa de Prevención de Riesgos el control del consumo de alcohol y drogas.


Respecto de controlar lo anterior, nosotros hemos establecido en nuestro control interno, las medidas para la detección de consumo de alcohol y drogas, en la forma de aplicar un control preventivo.

Para implementar esta política de alcohol y drogas, la empresa asume el compromiso de:

- Prever y divulgar información de seguridad relativa a accidentes causados por el consumo de bebidas alcohólicas, drogas u otros estupefacientes.
- Educar preventivamente a sus trabajadores con la temática sobre el consumo de alcohol y drogas a través de sensibilizaciones.
- Promover actividades asociadas a una vida saludable.
- Realizar pruebas intempestivas de alcohol, respetando la dignidad y privacidad de los trabajadores.

Teniendo como principal medida de prevención, que:

"Ningún trabajador podrá ingresar a laborar bajo los efectos del alcohol y/o drogas"



P.g. Reparaciones y Servicios
 del Sur S.A.C.
 Gerente General

PO-SG-002 Versión 01
 Fecha: 15/11/2017

Apéndice D: Centro de servicios de Roberts Resersur

Apéndice E: Sede comercial Roberts Resersur (Alfonso Ugarte)

