



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA
COMERCIAL EN PANDERO SA FC Y VALIDACIÓN A TRAVÉS DEL
ROI**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR

PAREJA SÁNCHEZ, GUILLERMO AUGUSTO

ASESOR

ALANIA VERA, RICARDO HUMBERTO

Lima, 18 de noviembre del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Pandero SA EAFC es una empresa administradora de fondos colectivos exclusiva para la adquisición de vehículos nuevos, que tiene una fuerza de ventas aproximada de 400 personas (300 ejecutivos de ventas en Lima y 100 en Provincias) y se espera que para enero del 2016 sean 700 ejecutivos.

En la actualidad, Pandero SA EAFC cuenta con un sistema de gestión comercial estructurado pero poco desarrollado, el cual no responde rápidamente a los cambios del mercado ni a los cambios internos necesarios para aumentar la efectividad de los procesos de ventas. Además, el nivel poco desarrollado de gestión de los supervisores tiene como uno de los efectos más nocivos una rotación que excede el 101% a agosto del 2015. Este indicador está relacionado a la baja productividad de los ejecutivos de ventas, ya que el sistema remunerativo es netamente comisionista, la remuneración recibida es baja impactando a su vez directamente al clima laboral.

La finalidad del presente proyecto es implementar un programa de liderazgo y una herramienta ERP para aumentar la eficiencia del proceso de ventas. El periodo de evaluación de este proyecto será todo el año 2016 y se calcula que la inversión total del mismo será de USD \$ 131,168.00, la cual no será financiada con deuda sino que se pagará en facturas mensuales a los diferentes proveedores. Utilizando una tasa de descuento anual de 12.5% (tasa que se utiliza para validar los proyectos en Pandero SA EAFC) el valor actual neto del proyecto (VAN) es de \$261,610.00 en un escenario esperado, la TIR es de 34% y el retorno de la inversión (ROI) es de 271%.

Contenido

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| CAPÍTULO I: Situación actual del sector automotriz | 5 |
| 1.1. Situación internacional del sector automotriz..... | 5 |
| 1.2. Situación regional del sector automotriz | 7 |
| 1.3. Situación nacional del sector automotriz | 8 |
| 1.4. Situación actual del mercado de vehículos ligeros y comerciales..... | 9 |
| 1.5. Situación financiera para vehículos ligeros y comerciales..... | 15 |
| 1.6. Situación actual de la venta de vehículos por regiones | 18 |
| 1.7. Evolución de centros comerciales y oportunidades para el sector automotriz | 19 |
| 1.8. Competitividad Regional..... | 21 |
| CAPITULO II: Pandero SA EAFC | 22 |
| 2.1. Historia de Pandero SA EAFC | 22 |
| 2.2. Análisis del Macro entorno y Micro entorno | 23 |
| 2.2.1. Análisis del Macro entorno..... | 23 |
| 2.2.2. Análisis del Micro entorno | 24 |
| 2.3. Mapa Estratégico de Pandero SA EAFC..... | 25 |
| 2.4. Análisis FODA de Pandero SA EAFC..... | 26 |
| 2.4.1. Matriz FODA..... | 27 |
| 2.5. Cadena de Valor en Pandero SA EAFC..... | 28 |
| 2.6. Principales Indicadores en Pandero SA EAFC..... | 29 |
| 2.6.1. Indicadores de Rentabilidad | 29 |
| 2.6.2. Indicadores de Ventas | 33 |
| 2.6.3. Indicadores de Participación de Mercado..... | 35 |
| 2.6.4. Indicadores de Salud | 37 |
| CAPITULO III: Problema y Plan de Acción | 41 |
| 3.1 Presentación del problema:..... | 41 |
| 3.2 Plan de acción / Proyecto:..... | 46 |
| 3.2.1 Programa de liderazgo | 46 |
| 3.2.2 Compra de un ERP de ventas..... | 55 |
| CAPITULO IV: Análisis financiero del proyecto | 63 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Supuestos | 63 |
| 4.2. P&L proyectados 2016 de Pandero SA E AFC..... | 64 |
| 4.3. P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario esperado: | 65 |
| 4.4. P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario optimista: | 67 |
| 4.5 P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario pesimista: | 69 |
| 4.6 Análisis de sensibilidad del proyecto: | 71 |
| CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones | 72 |
| Bibliografía | 74 |

CAPÍTULO I: Situación actual del sector automotriz

1.1. Situación internacional del sector automotriz

El sector automotriz no ha permanecido ajeno al proceso de globalización en curso, lo que ha tenido como consecuencia la modificación de algunos de los patrones centrales del sector. Se ha acelerado un proceso de deslocalización de la producción desde los principales países desarrollados hacia un selecto grupo de economías emergentes, ya que cuentan con un gran mercado interno con menores costes de producción y cercanía a importantes mercados de exportación. La mayor aceleración la han experimentado los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), que junto con la República de Corea, México y algunos nuevos miembros de la Unión Europea (Eslovaquia, Polonia y la República Checa), comienzan a consolidarse como los nuevos ejes productivos del sector (AAP, 2015).

El pesimismo económico ha aumentado a nivel global desde 2014 por la situación de crisis de las grandes industrias, sin embargo se prevé que para el 2016 la economía global vaya mejorando por las nuevas estrategias de inversión que se están desarrollando. Este pesimismo es proveniente sobretudo de la volatilidad de la moneda, así como del estancamiento de mercados importantes como el de China y Estados Unidos y el desempleo en la Eurozona. China, Japón y Estados Unidos son los más grandes productores de vehículos del mundo (AAP, 2015). Estos factores impactan de manera significativamente al sector automotriz ya que la mayoría de países importa de los grandes países fabricantes, por lo que el valor

de esos bienes se encarece. El cuadro A muestra la lista los principales riesgos macroeconómicos del sector, seguido de un cuadro que muestra la tendencia esperada del sector en los próximos años.

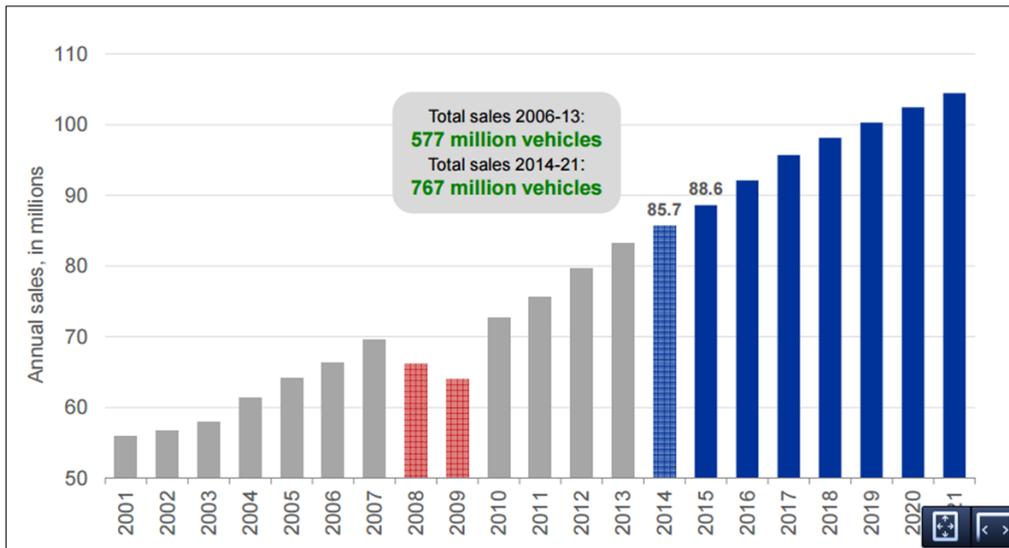
Cuadro A. Riesgos macroeconómicos que afectarían al Sector Automotriz

| Riesgo | Síntomas |
|--------------------------------------|--|
| China se estanca | <ul style="list-style-type: none"> • Sector bancario colapsa. • Burbuja inmobiliaria. • Estimulo fiscal gubernamental. |
| Eurozona vuelve a recesión | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas bancarios se intensifican. • Grecia deja la unión. • Contagio llega a Italia, Portugal, o Francia. |
| Shock en precio de Petróleo | <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos en Medio Oriente o África. • Incremento repentino. • Rusia. |
| Estados Unidos deja de crecer | <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor se pone conservador. • Crecimiento salarial se estanca. • Crisis inmobiliaria retorna. |

Fuente: Encuentro automotriz AAP 2015.

De otro lado, según las proyecciones de Ventas de IHS Automotive mostradas en el cuadro B, proyectadas durante el Encuentro Automotor del 2014, desde este año hasta el 2021 se habrán vendido aproximadamente 767 millones de vehículos, 200 millones de vehículos adicionales a los vendidos durante el período similar 2006 – 2013.

Cuadro B. Proyecciones de ventas de vehículos a nivel mundial.



Fuente: IHS Automotive 2014.

1.2. Situación regional del sector automotriz

La oferta en del sector automotriz en Latinoamérica está representada por tres grandes grupos de países:

- Brasil, país eminentemente productor, que consume en un alto porcentaje los vehículos que ellos mismos fabrican
- Argentina, Colombia, México y Venezuela son un sector productor importante, que exporta parte de su producción, pero en los que también la oferta de vehículos importados juega un rol importante para abastecer el mercado local.
- Chile y Perú son países netamente importadores, la totalidad de la oferta de vehículos procede del exterior.

Un factor determinante de las caídas en el sector es el comportamiento del tipo de cambio entre las divisas regionales y las monedas de los países de origen de las importaciones. La depreciación del dólar respecto al yen ha determinado que las importaciones provenientes de Japón pierdan competitividad respecto a las importaciones provenientes de otros países productores, principalmente Corea. En el caso peruano, Japón y Corea representan el 36% y 28%, respectivamente, del total de sus importaciones aproximadamente. China es el tercer país asiático de donde se importan vehículos pero su porcentaje no supera el 10% (BBVA, 2014).

1.3. Situación nacional del sector automotriz

La economía peruana se ha desacelerado en el 2014 y en el 2015 se sigue manteniendo esta tendencia pero con muestras de recuperación, esto se aprecia desde hace dos trimestres alcanzando un crecimiento de 3.0%. Se espera que la mejora de la economía continúe en el 2016 con una tasa de 4.3%, sobre la base del impulso al gasto público, la consolidación de la producción primaria (minería), continua ampliación de la clase media y mayor inversión en infraestructura que se duplicaría respecto al 2015.

En este contexto interno y externo, las ventas de autos nuevos descendieron en el 2014 y durante gran parte del 2015. Esto se ha dado principalmente en los segmentos comerciales y de carga como respuesta al poco gasto en capital. Esta situación se observa en todo el país y no sólo en algunas provincias (BBVA, 2014).

Aun así, existe el espacio para una continua expansión en el mercado automotriz, se espera que el parque automotor en el 2016 sea de 2.8 millones. Esto tendrá más fuerza si viene acompañado de proyectos de infraestructura vial.

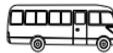
Por otro lado, la moneda local ha venido depreciándose a tasas equivalentes a períodos precedentes al crecimiento sostenido del país, (a partir del año 2000). Este indicador como ya se mencionó es relevante porque toda la oferta de autos en el país es importada y los precios están denominados para dólares. Existe una relación directamente proporcional entre el aumento del valor de los dólares americanos y el descenso de consumo de autos.

1.4. Situación actual del mercado de vehículos ligeros y comerciales

El mercado automovilístico que se comercializa en el Perú se segmentan en las siguientes categorías: vehículos ligeros; vehículos comerciales; ómnibus y automóviles pesados (camiones y remolcadores) según el Reglamento Nacional de Vehículos DS 058-2003-MTC.

Los vehículos ligeros a su vez se subdividen en L1, L2 y L3, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

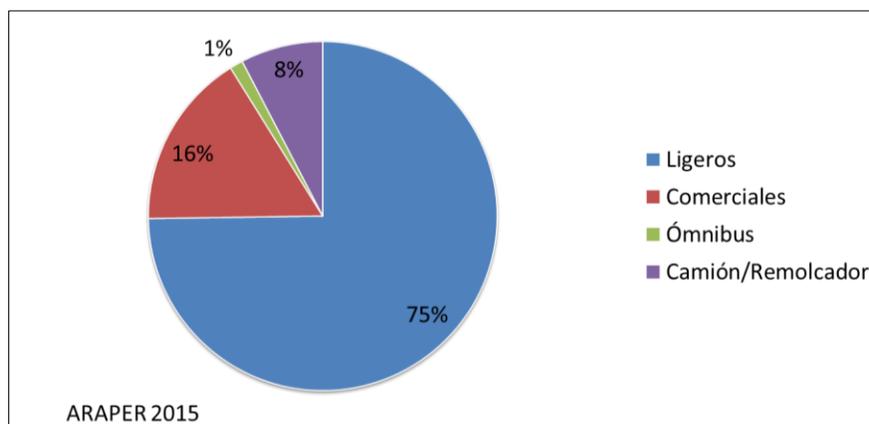
Gráfico A. Segmentación de vehículos. ARAPER 2014)

| SEGMENTACIÓN DE VEHÍCULOS | | | |
|------------------------------|---|---------------------------------|--|
| Código ARAPER | Descripción | Categoría RENAVAL * | Gráficos referenciales |
| VEHÍCULOS LIGEROS | | | |
| L1 | Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (hasta 9 asientos y hasta 1500cc) | M ₁ |   |
| L2 | Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (hasta 9 asientos y de más de 1500cc) | M ₁ |   |
| L3 | SUV (hasta 9 asientos-excepcionalmente hasta 13 asientos) | M ₁ y M ₂ |   |
| VEHÍCULOS COMERCIALES | | | |
| C1 | Microbús (de 10 hasta 16 asientos) | M ₂ |  |
| C2 | Minibús (de 17 a 33 asientos y hasta 7 t. de PBV) | M ₂ y M ₃ |  |
| C3 | Camioneta Pick-Up (hasta 5 t. de PBV) | N ₁ y N ₂ |  |
| C4 | Camioneta Panel y Furgón (hasta 3.5 t. de PBV- excepcionalmente sólo Panel hasta 5 t.) | N ₁ y N ₂ |   |

Fuente: Informe I semestre Araper 2014

La venta total de vehículos durante el período enero setiembre 2015 ha sido de 129,045 unidades, 6% menos que el 2014 que fue 137,937 unidades. Aproximadamente el 91% de estos vehículos corresponden al segmento ligero y comerciales, tal como se muestra en el gráfico B

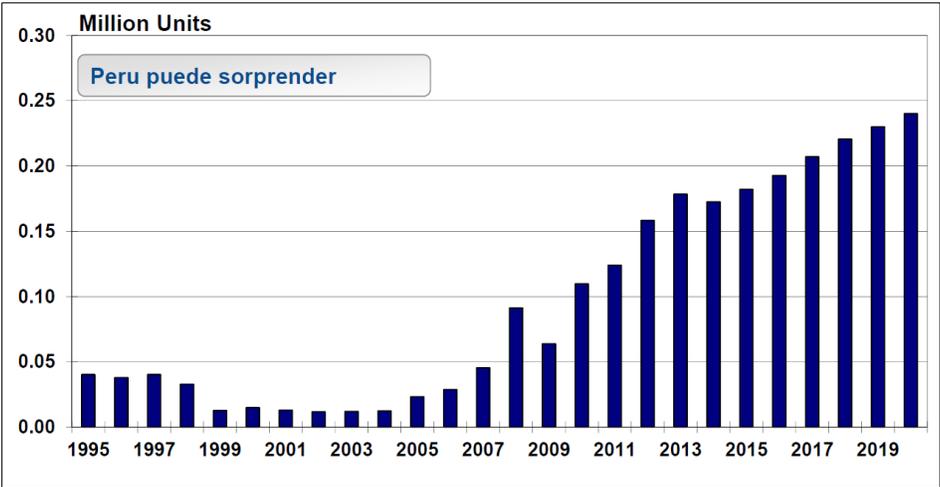
Gráfico B. Composición de Ventas por Segmento (Ene – Set 2015)



Fuente: Informe ARAPER2015

La venta de vehículos ligeros a setiembre 2015 ha sido 96, 490 unidades, 3% menos que el 2014 que fueron 99,885 unidades. Según la estimación mostrada en el gráfico C, se espera al 2020 que las ventas de vehículos ligeros lleguen a aproximadamente 240,000 unidades, aproximadamente un 33% más a las proyecciones de cierre de ventas del año 2015 (aproximadamente 175 mil unid.) que el total de ventas al finalizar el 2015 sea de aproximadamente 128,653 unidades, mejorando considerablemente para el 2016.

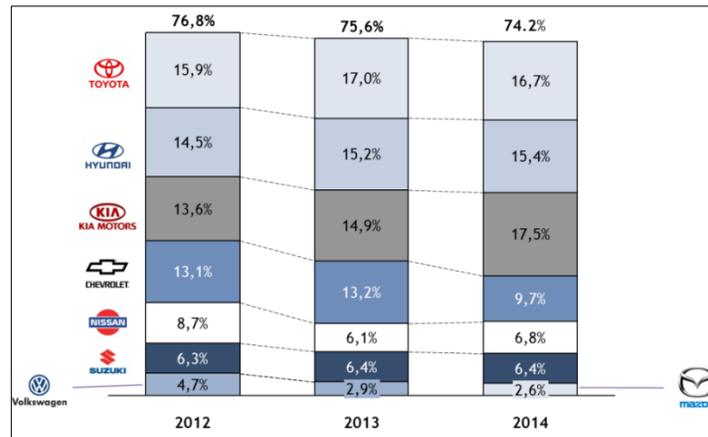
Gráfico C. Proyecciones de Ventas de Vehículos Ligeros al 2020



Fuente: Encuentro Automotor 2014.

En el gráfico D observamos que la participación de Toyota y Hyundai en la venta de vehículos ligeros ha superado durante los últimos tres años el 15%. Es importante notar la creciente participación de KIA, que al 2014 ha quitado participación a Chevrolet, marca que dejó de ser comercializada por DERCO. Asimismo, Volkswagen ha venido perdiendo participación en este segmento, quien ha sido desplazada por Mazda con un 2.6%, al cierre del 2014.

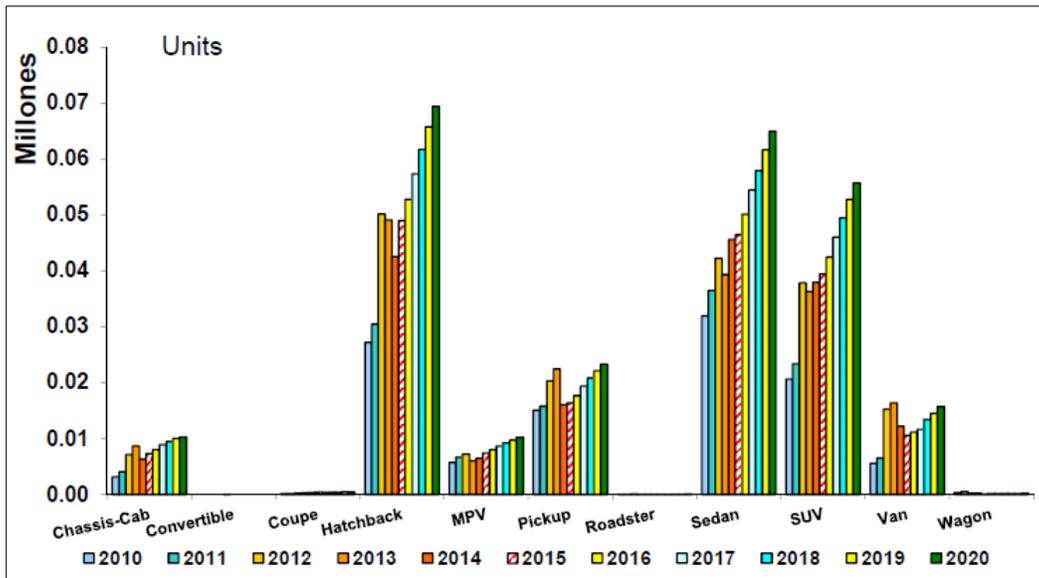
Gráfico D. Ranking de ventas de Vehículos Ligeros



Fuente: Informe ARAPER 2015

Otra importante forma de analizar el mercado peruano automotriz es la tendencia del público en general por los tipos de vehículos ligeros que vienen adquiriendo. En los últimos cinco años, y según las proyecciones del sector, el tipo de vehículo con mayor demanda seguirá siendo el hatchback y sedán, sin embargo, dado las mejoras de los niveles adquisitivos y las facilidades para el financiamiento de vehículos, los SUV (cuyos precios en promedio oscilan entre los US\$20,000 y US\$27,000) muestran proyecciones optimistas hacia el 2020.

Grafico E. Proyecciones de ventas al 2020, por tipo de vehículo.



Fuente: Bodytype Perú, Encuentro Automotor 2014.

En los vehículos comerciales se tiene que el segmento cayó en 19% en el 2014, respecto al año anterior. Durante el año 2014 y en lo que va del 2015, las Pick-Up y Furgonetas han implicado aproximadamente el 60% de las ventas de este segmento, debido al gran auge de estas máquinas para el trabajo de carga, sobretodo en provincia, y a que se normalizó la oferta de estos vehículos y a que existía alguna demanda embalsada. La venta de minibuses alcanzó un importante crecimiento debido a la renovación de flotas de transporte público en provincias; sin embargo, la venta de microbuses se vio afectada por cambios en la normativa nacional que limitan su uso para ciertos servicios de transportes especiales (turismo y transporte de personal principalmente).

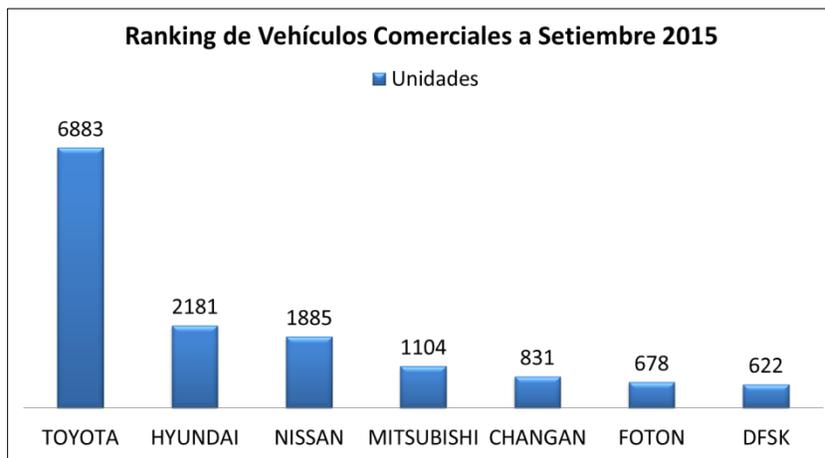
Grafico F. Ventas de vehículos comerciales livianos al 2014.



Fuente: Informe ARAPER 2015

En el siguiente gráfico, se muestran las ventas de este segmento a setiembre del 2015, al igual que en los ligeros Toyota y Hyundai lideran la participación de mercado, sin embargo, Toyota supera en tres veces las ventas del segundo, siendo líder indiscutible del segmento.

Grafico G. Ranking de vehículos comerciales a setiembre 2015.

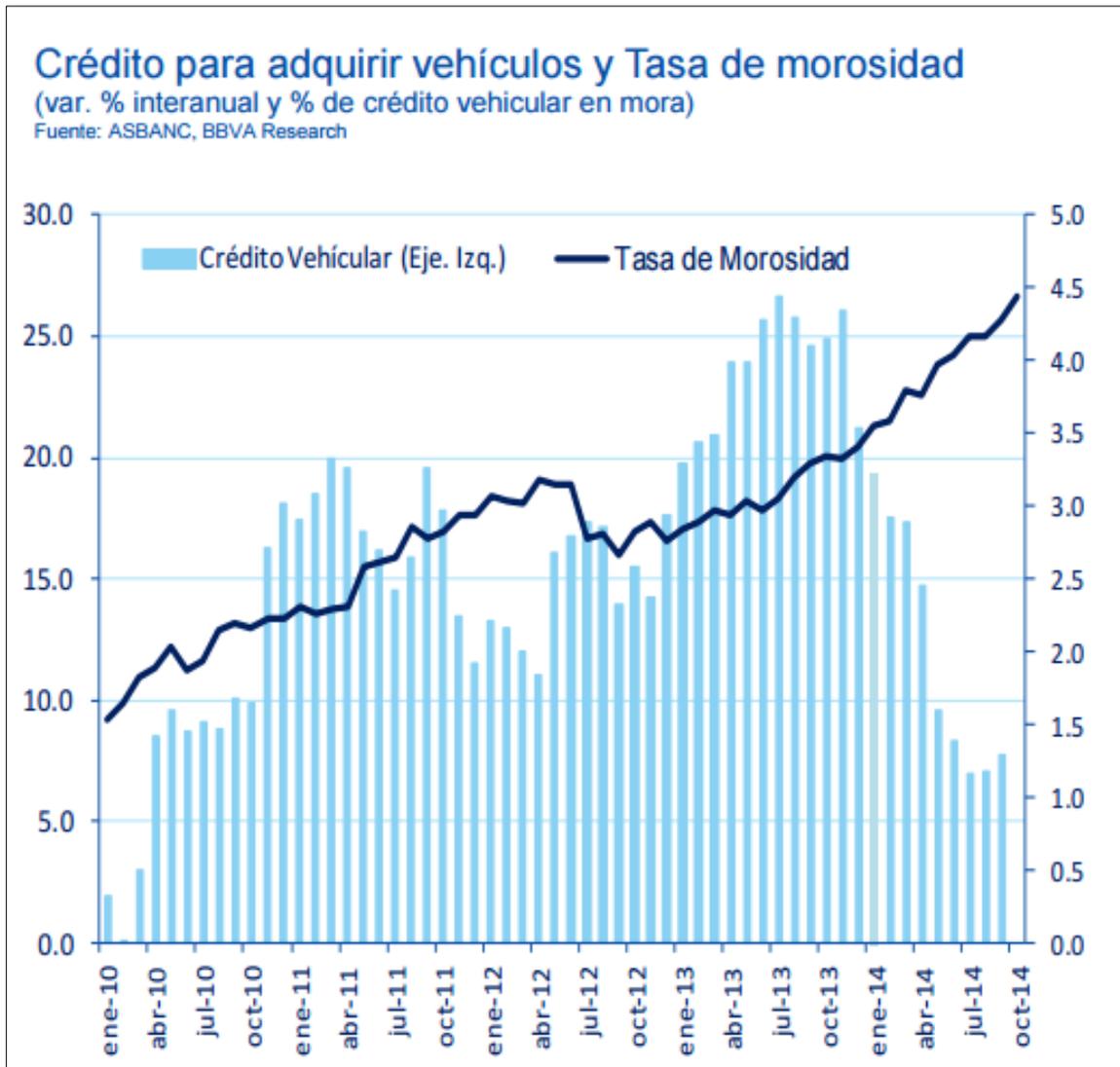


Fuente: Informe ARAPER 2015

1.5. Situación financiera para vehículos ligeros y comerciales

El financiamiento vehicular se ha desacelerado y la morosidad se ha incrementado desde el 2014. Sin embargo, el crédito vehicular se viene desdolarizando debido a que las tasas de interés en moneda local son más atractivas (BBVA, 2014).

Grafico H. Crédito para adquirir vehículos y tasa de morosidad.



Fuente: ASBANC, BBVA Research 2014

El 20% de los vehículos ligeros adquiridos se realiza mediante algún tipo de financiación del sistema. En lo que se refiere la demanda del crédito vehicular se ve afectada por la ralentización de la actividad económica y aumento del tipo de cambio, por otro lado, la oferta del mismo se ve afectada por el aumento de la morosidad y de exigencias regulatorias en USD (BBVA, 2014) .

En el 2013 los vehículos financiados para su compra fueron de alrededor de 140 mil, luego en el 2014 la cantidad fue de aproximadamente de 138 mil. En el mes de Julio del 2015 se alcanzó financiar una cantidad de 76,021 vehículos, por lo que se espera que al finalizar el año se sobrepase la cifra de 140 mil vehículos financiados. Los principales jugadores en el mercado de financiamiento son los mostrados en el gráfico A. El líder durante los últimos tres años ha sido el Banco de Crédito del Perú, con tasas de participación por encima del 5%, sin embargo esta se ha venido reduciendo debido a la aparición de nuevos jugadores como MAF, la financiera del Grupo Toyota, que en menos de tres años ha llegado a alcanzar tasas de participación similares al BCP. Otro importante jugador ha sido Panderero SA, líder en el financiamiento de vehículos bajo la modalidad de fondos colectivos, que ha superado las colocaciones en créditos vehiculares que ofrecen la Banca Múltiple.

Gráfico I. Principales jugadores del Sector Financiamiento para Vehículos Ligeros y Comerciales



Fuente: Panderero 2015

A principios del 2011, los aranceles disminuyeron de 9% a 6% para los vehículos ligeros con el paquete de reducción arancelaria promulgada por el Ministerio de Economía y Finanzas. Al final del período de desgravación arancelaria (cinco años), ello implicaría una disminución del precio de importación de autos en aproximadamente 8%. Esto resultaría atractivo para los consumidores y aumentaría la demanda por los vehículos en el 2016 y aumentar las posibilidades de inversión en este sector.

1.6. Situación actual de la venta de vehículos por regiones

La recuperación económica de diversas regiones en el interior del país, así como la apertura de nuevos concesionarios en provincias, impulsaron las ventas en estos mercados de modo importante. Es así, que la venta en provincias incrementó su participación de 17.9% en el año 2009, a 30.4% para el primer semestre del 2013, pasando de 6,447 a 31,280 unidades (385.2% de crecimiento).

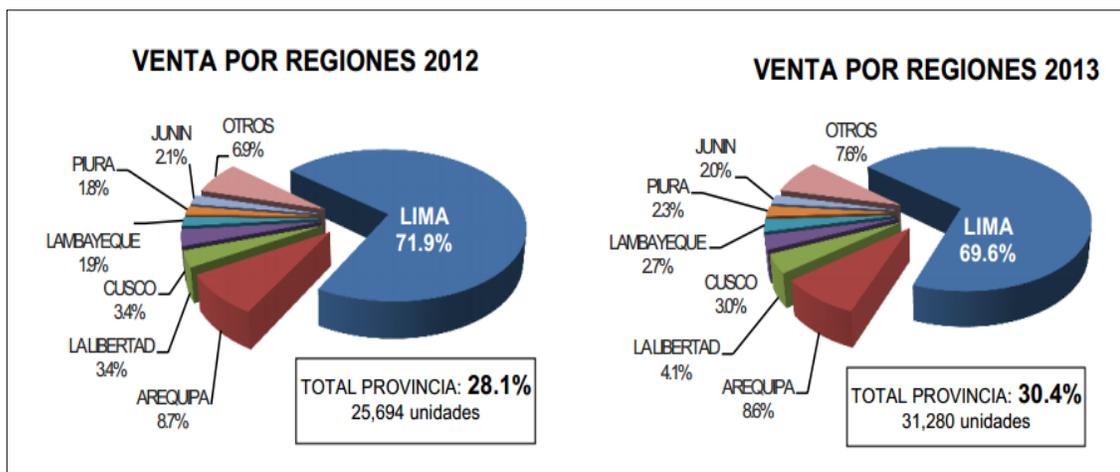
Para ponerlo en perspectiva, en el primer semestre del 2013 se vendieron, solamente en provincias, casi la misma cantidad de vehículos nuevos que los que se colocaron en el año 2006 en todo el Perú (32,876 unidades). Este mismo dinamismo se mantuvo durante el 2014, con la masiva demanda de vehículos coreanos impulsada por una mayor demanda en las ciudades norteñas de Trujillo, Piura y Chiclayo así como en Arequipa en el sur (Diario Gestión, 2014).

Tabla 1. Venta de vehículos por regiones.

| REGIONES | I SEM 2009 | | I SEM 2010 | | I SEM 2011 | | I SEM 2012 | | I SEM 2013 | |
|-------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|--------------|
| TOTAL | 36,097 | 100% | 54,701 | 100% | 67,896 | 100% | 91,472 | 100% | 103,043 | 100% |
| LIMA | 29,650 | 82.1% | 43,788 | 80.0% | 50,366 | 74.2% | 65,778 | 71.9% | 71,763 | 69.6% |
| AREQUIPA | 1,873 | 5.2% | 3,133 | 5.7% | 5,366 | 7.9% | 7,919 | 8.7% | 8,885 | 8.6% |
| LA LIBERTAD | 1,014 | 2.8% | 1,511 | 2.8% | 2,097 | 3.1% | 3,076 | 3.4% | 4,229 | 4.1% |
| CUSCO | 962 | 2.7% | 1,387 | 2.5% | 1,851 | 2.7% | 3,099 | 3.4% | 3,113 | 3.0% |
| LAMBAYEQUE | 611 | 1.7% | 925 | 1.7% | 1,485 | 2.2% | 1,763 | 1.9% | 2,744 | 2.7% |
| PIURA | 583 | 1.6% | 1,009 | 1.8% | 1,448 | 2.1% | 1,681 | 1.8% | 2,375 | 2.3% |
| JUNIN | 471 | 1.3% | 712 | 1.3% | 1,147 | 1.7% | 1,882 | 2.1% | 2,102 | 2.0% |
| OTROS | 933 | 2.6% | 2,236 | 4.1% | 4,136 | 6.1% | 6,274 | 6.9% | 7,832 | 7.6% |

Fuente: ARAPER 2015

Gráfico J. Venta de vehículos por regiones I SEM 2009-2013



Fuente: ARAPER 2015

1.7. Evolución de centros comerciales y oportunidades para el sector automotriz

Si bien el sector comercio es considerada la segunda actividad más dinámica, después del sector construcción, se proyecta que su crecimiento para el 2015 será solo de 3,7%; sin embargo, para el 2016 lograría una recuperación de 4,1%, tras el ingreso de 10 centros comerciales a nivel nacional, seis en Lima y cuatro en provincias, estimó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima.

Se espera que con la continua ampliación de clase media y la abertura de numerosos centros comerciales en el 2015 y 2016, la venta de vehículos ligeros y comerciales aumente significativamente debido al posicionamiento de los concesionarios y financiadoras en este tipo de negocios.

A agosto del 2015, ya existen un total de 84 centros comerciales a nivel nacional, de los cuales 47 se ubican en Lima Metropolitana y 37 en el interior del país. Las regiones de Piura y Arequipa cuentan con cinco cada uno, seguido de La Libertad e Ica con cuatro. La región que ha acumulado una mayor inversión en centros comerciales es Lima, alcanzando 1784 millones de dólares casi el 60% del total. A nivel regional Piura, Arequipa, Huánuco, Lima Provincias, Cusco y Ucayali han recibido inversiones superiores a los 100 millones de dólares (Camará del Comercio de Lima, 2014).

Durante el 2015, se inaugurarían cinco centros comerciales en el país, cifra que está debajo de los doce y ocho registrados en el 2013 y 2014, respectivamente. El Instituto explica que ya se han inaugurado dos centros comerciales. Parque Arauco, uno de los más importantes operadores del país inauguró en abril Mega Plaza Pisco con una inversión de 16 millones de dólares. En el mismo mes, el operador Strip Center del Perú, resultado de la alianza de Parque Arauco con Grupo Raffo, inauguró VíaMix Malvinas con una inversión de 7 millones de dólares.

El operador Parque Arauco planea abrir dos Mega Plaza en Jaén y Huaral a fines de año. Y la corporación Wong inaugurará Mall del Sur en el distrito de San Juan de Miraflores previsto para octubre del presente año, esperando repetir el éxito de Plaza Norte para lo cual ha invertido 200 millones de dólares (Camará del Comercio de Lima, 2014).

1.8. Competitividad Regional

El INCORE o índice de competitividad regional cuantifica la posición relativa de nuestras regiones a través de seis pilares de competitividad (Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones), cada uno de los cuales está compuesto por diversos indicadores, que dan un total de 47. Esta medición permite apreciar e identificar el rumbo que está tomando cada región del país. Si las empresas concesionarias de vehículos o financiadoras tienen en cuenta estos resultados pueden desarrollar estrategias adecuadas que les permita captar una mayor demanda.

Según los resultados del INCORE 2015, la región más competitiva sigue siendo Lima, seguido de cerca por Moquegua, Arequipa, Ica, Tacna, Madre de Dios, Tumbes y Cusco.

De otro lado, teniendo en cuenta el nivel de ingresos por trabajo, gasto por hogar mensual, producto interno bruto per cápita y otros, resaltan las provincias de Tacna y Moquegua en el sur. El desarrollo de estas provincias producto de la minería, principalmente, debería ser aprovechada por el sector automotor y comercial. Existe un importante auge de centros comerciales, los cuales son las principales vitrinas para la venta de vehículos. Asimismo, los índices de acceso a Internet parecen proponer una importante alternativa para captar un público más joven a través del canal web.

CAPITULO II: Pandero SA EAFC

2.1. Historia de Pandero SA EAFC

PANDERO SA EAFC es una empresa administradora de fondos colectivos, de capitales peruanos supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV con un capital social de alrededor de S/. 6.6 millones.

Fue fundada el 26 de diciembre de 1967 con el objeto de Administrar Fondos Colectivos para la venta de vehículos, accesorios y prestación de servicios relacionados, y durante más de 40 años ha comercializado exclusivamente la marca Volkswagen, marca insignia de la empresa, convirtiendo “Pandero Volkswagen” en el producto líder en ventas durante toda su trayectoria.

A la fecha, Pandero cuenta con las siguientes carteras de productos:

- Pandero Volkswagen (Monomarca)
- Pandero Hyundai (Monomarca)
- Pandero Suzuki (Monomarca)
- Pandero Premium (Multimarca)
- Pandero 4x4 (Multimarca)
- Pandero Directo (Libre disposición)

Hoy en día, Pandero es el líder en el sector de fondos colectivos, y cuenta además con una importante participación en el sector automotor, ha entregado más de 75 mil vehículos y tiene más de 30,000 asociados activos que confían en Pandero por su trayectoria ininterrumpida de 47 años en el Perú.

2.2. Análisis del Macro entorno y Micro entorno

2.2.1. Análisis del Macro entorno

Las principales variables del macro entorno se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 2: Análisis del Macroentorno.

| Variable | Detalle | Oportunidad/ Amenaza | Fuente |
|--------------------|---|---------------------------------|---------------|
| Político | Cambio de gobierno en el año 2016. | Amenaza. | |
| Económico | Aumento del poder adquisitivo de los sectores socioeconómicos C-,C+,B-,B+. | Oportunidad. | (IPSOS, 2014) |
| Social | Aumento en la densidad poblacional, más personas entres los 25 y 45 años de edad. | Oportunidad. | (INEI, 2014) |
| Tecnológico | Aumento del uso de internet para investigar posibles compras. / Mayor inversión tecnologías de información. | Oportunidad. | (INEI, 2014) |
| Ecológico | Aumento de vehículos eco amigables y uso de materias primas naturales que contaminen menos. | Oportunidad. | (ARAPER,2014) |
| Legal | Cambio en la ley de fondos colectivos. | Amenaza. | (SMV, 2014) |

Elaboración propia.

2.2.2. Análisis del Micro entorno

Luego de conocer el macro entorno, se realizó un análisis cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980) para manejar un mejor panorama acerca del comportamiento actual del sector automotriz. El detalle se encuentra a continuación:

Tabla 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

| | |
|---|---|
| <p>Poder de negociación de los proveedores: ALTA</p> | <p>Amenaza de nuevos competidores: BAJA</p> |
| <p>1. Limitada oferta de proveedores en el mercado peruano, lo que dificulta cambiar de proveedor en una marca específica.</p> <p>2. Los proveedores ofrecen descuentos por compra en volumen.</p> | <p>1. Contante crecimiento del sector de fondos colectivos es atractivo para los nuevos competidores.</p> <p>2. Las políticas reguladoras del estado retrasan el ingreso de nuevos competidores (dos años como mínimo).</p> |
| <p>Rivalidad entre competidores: ALTA</p> | <p>Poder de negociación de clientes: BAJA</p> |
| <p>1. La rivalidad del sector es alta y las empresas que ofrecen financiamiento vehicular va en aumento.</p> <p>2. Existe una guerra de precios (tasas) para hacer más atractivo a cada uno de los jugadores.</p> | <p>1. Los clientes no pueden negociar las tasas ni las condiciones del sistema.</p> |
| <p>Amenaza de servicios sustitutos: ALTA</p> | |
| <p>1. Los créditos vehiculares bancarios tienen mejor posicionamiento y son sustitutos perfectos del servicio que brinda Pander SA EAFC.</p> | |

Elaboración propia.

2.3. Mapa Estratégico de Pandero SA EAFC

A continuación se muestra de manera gráfica el mapa estratégico de Pandero SA EAFC:



2.4. Análisis FODA de Pandero SA EAFC

Fortalezas:

- Alianzas estratégicas con las principales concesionarias de automóviles del país.
- Modelo de negocio más atractivo que el sistema financiero tradicional.
- Solidez patrimonial de la empresa.
- Presencia a nivel nacional con más de 45 puntos de venta.
- Antigüedad de Pandero en el mercado y cantidad de vehículos colocados.

Debilidades:

- Tiempo de entrega excesivo, 110 días en promedio (Bajos índices de satisfacción).
- Falta de desarrollo de competencias en los líderes y equipos de trabajo.
- Competencia subyacente entre los Productos Pandero.
- No existe un trato diferenciado por tipo de clientes.
- Alta tasa de rotación de ejecutivos de venta.
- Baja actividad de los ejecutivos de venta.

Oportunidades:

- Sistema de mercado de fondos colectivos poco desarrollado.
- Crecimiento sostenido del mercado de fondos colectivos.
- Poco conocimiento del público sobre los beneficios del fondo colectivo como producto.

Amenazas:

- Alta dependencia de los concesionarios para asegurar stock de vehículos.
- Tendencia de las marcas a impulsar la venta de vehículos a través de fondos colectivos.
- Aparición de fondos colectivos administrados por los propios concesionarios.

2.4.1. Matriz FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|--|
| Oportunidades | Una mayor publicidad de los beneficios del sistema de fondos colectivos permitirá reforzar el negocio frente al sistema financiero tradicional | Una reducción en el tiempo de entrega del producto tomará más atractiva la decisión de adquisición de un vehículo en los sectores que aún no concen el sistema de fondos colectivos. |
| | La solidez de la empresa y su fuerte presencia a nivel nacional permite desarrollar estrategias en mercados aún no desarrollados. | El no poder abarcar otras marcas importantes direcciona la estrategia a ingresar con la venta de marcas chinas, la cual viene ingresando de forma masiva y con precios también atractivos. |
| | El crecimiento de la economía y del poder adquisitivo permitirá que Pandero siga siendo líder en el mercado debido a la gran cantidad de vehículos colocados. | Un Plan de Línea de carrera dentro de la empresa permitirá a contar con líderes de equipos, los cuales incrementarán aún más las ventas de vehículos y la promoción del sistema FC en mercados no desarrollados. |
| | La liquidez y solvencia de la empresa permite la inclusión de nuevas marcas (procedencia china) en el sistema de fondos colectivos. | |
| Amenazas | La fuerte liquidez y solvencia permitan afianzar las alianzas estratégicas con ellos, lo cual reduce las iniciativas de estas empresas de introducirse en el sistema de fondos colectivos. | El desarrollo de líneas de carrera hará mas atractivo el ingreso de personal al área de ventas, lo cual dificultará el reclutamiento en las empresas competidoras y en aquellas que están por ingresar. |
| | El seguir incrementando el número de puntos de venta a nivel nacional eleva la competencia e incrementa las barreras para aquellas empresas que desean ingresar al mercado de fondos colectivos. | El hacer un trato diferenciado dependiendo de los tipos de clientes, permitirá captar a aquellos compradores que pensaban acudir a otra empresa de fondo colectivo. |
| | Una mayor publicidad de Pandero permitirá ganar mayor cuota de mercado debido a la captación de las preferencias del consumidor, ello dificultará el ingreso de nuevas empresas en el sector de fondos colectivos. | La reducción en el tiempo de entrega de vehículos permitirá reducir la participación de mercado de aquellos concesionarios que desean introducirse en el sector de fondos colectivos. |

Elaboración propia.

2.5. Cadena de Valor en Pandero SA EAFC



Fuente: Elaboración Propia

2.6. Principales Indicadores en Pandero SA EAFC

2.6.1. Indicadores de Rentabilidad

2.6.1.1. Cumplimiento del Presupuesto Acumulado a Julio 2015

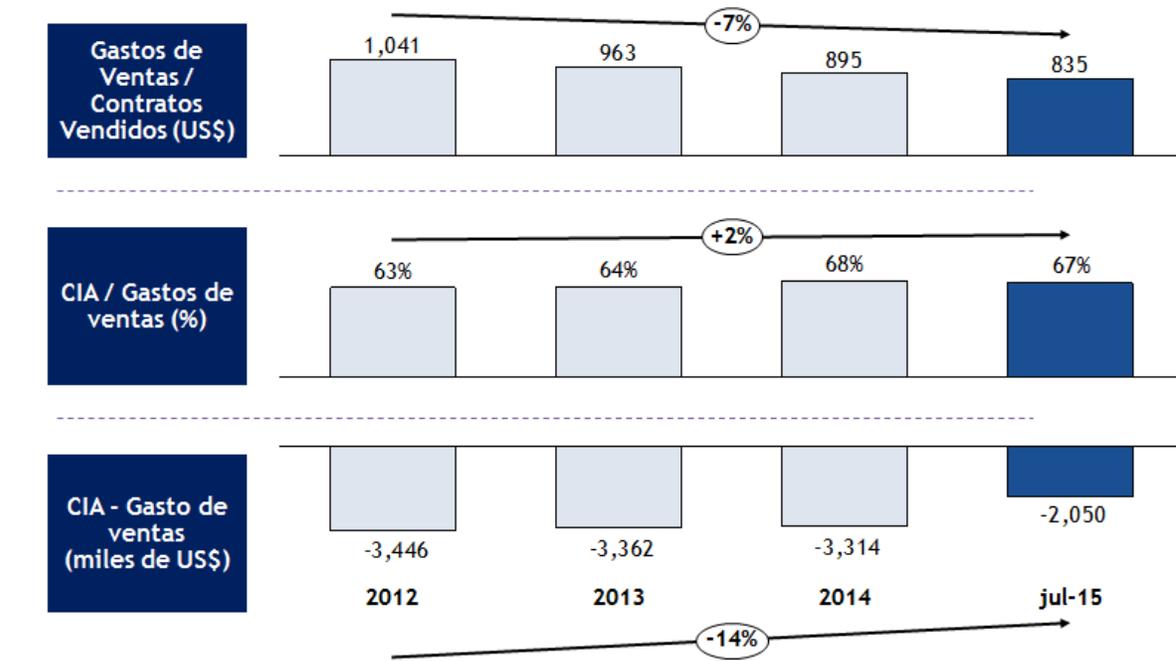
La utilidad neta acumulada a Julio del 2015 en Pandero SA EAFC ha excedido en un 20% lo presupuestado para el año reflejando la buena situación financiera por la que está pasando la empresa. Parte de este aumento se debe al incremento de ventas en provincias como consecuencia de la inauguración de Pandero Directo en el 2014.

| EGP (US\$) | Acumulado a julio 2015 | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------|-------------|
| | Presupuesto | Real | Var % |
| Cuotas de inscripción | 5,867,033 | 6,070,659 | 103% |
| Morosidad | 797,816 | 1,034,707 | 130% |
| Cuota de administración | 542,763 | 649,472 | 120% |
| Vehículos | 65,666,270 | 59,619,225 | 91% |
| Seguros | 6,058,651 | 6,038,802 | 100% |
| Otros ingresos | 3,701,619 | 4,032,889 | 109% |
| TOTAL INGRESOS | 82,634,152 | 77,445,754 | 94% |
| Costo de ventas | 65,578,844 | 59,818,215 | 91% |
| UTILIDAD BRUTA | 17,055,308 | 17,627,539 | 103% |
| Gastos de ventas | 6,597,418 | 6,206,955 | 94% |
| Gastos administrativos | 7,192,937 | 7,225,583 | 100% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 3,264,953 | 4,195,001 | 128% |
| UTILIDAD NETA | 1,889,245 | 2,271,149 | 120% |

Fuente: Departamento de Finanzas, Pandero 2015

2.6.1.2. Sobre los Gastos de Ventas

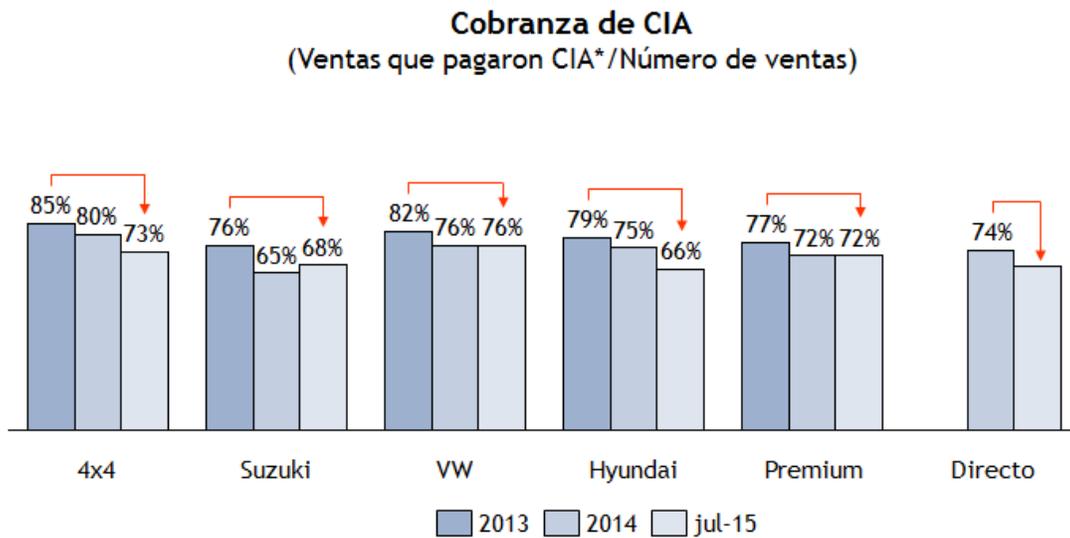
Los gastos de ventas han tenido una reducción de 7% en los últimos años, el dato resaltante es que parte importante de los gastos de ventas son los premios que se consiguen por cumplimiento de cuotas (pagos fuera de las comisiones) y la mayoría de ejecutivos de ventas no ha cumplido las cuotas de ventas que trae como consecuencia no cobrar los premios correspondientes a la estructura de pagos comisionistas que maneja actualmente Panderero SA EAFC.



Fuente: Departamento de Gestión de Desempeño, Panderero 2015

2.6.1.3. Indicadores de Cobranza de CIA

La CIA es la Cuota de Inscripción A, que equivale al 6% del valor del certificado que adquiere el cliente y representa el primer ingreso a Pandero. Como se puede observar en el gráfico siguiente la cobranza de CIA ha disminuido en todos los productos lo cual afecta la liquidez de la organización, puesto que la CIA es el ingreso con el que se pagan la mayoría de gastos de ventas. Sin el cobro respectivo la empresa financia estos gastos quedándose sin liquidez.

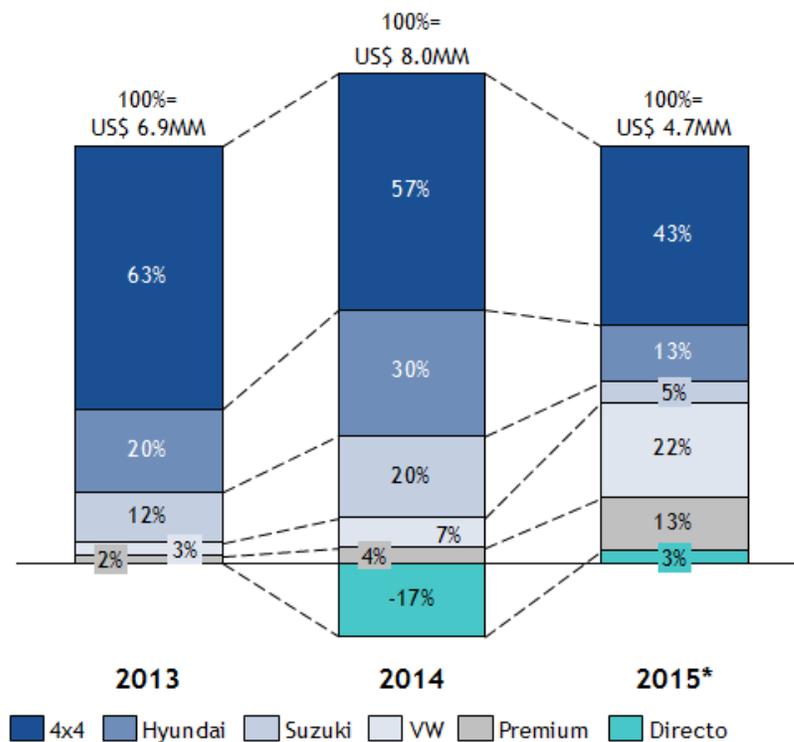


* Dentro de los primeros 30 días después de realizada la venta. Considera las CIA cobradas por la FFVV de Pandero on-Line y Pandero Multimarcas.

Fuente: Departamento de Gestión de Desempeño, Pandero 2015

2.6.1.4. Indicadores sobre el Margen de Contribución:

Pandero Directo ha pasado de generar -17% en el margen de contribución a generar 3% del margen de la organización. Este producto tiene dos años en el mercado y es el único que tiene libre disponibilidad de los autos del mercado siendo rápidamente acogido por el público comprador. En el siguiente gráfico podemos apreciar el margen de contribución de cada uno de los productos de Pandero:

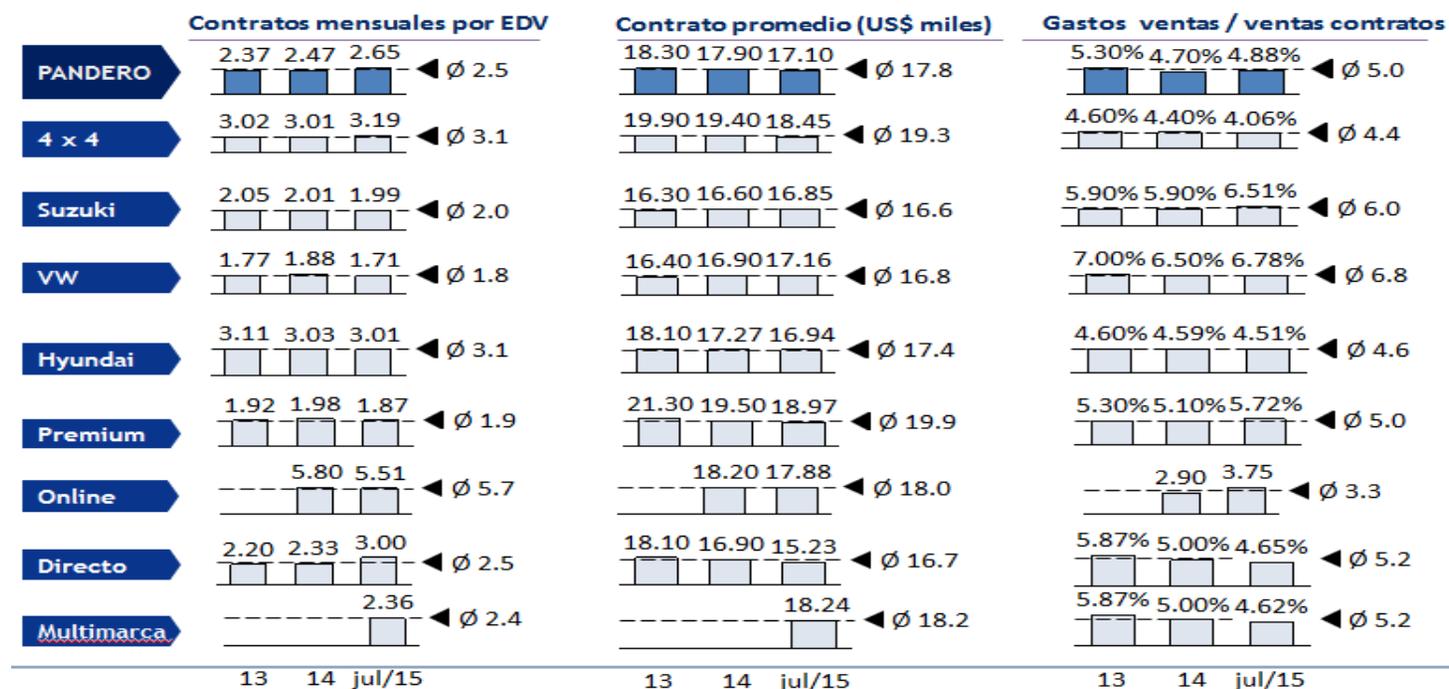


Fuente: Departamento de Finanzas, Pandero 2015

2.6.2. Indicadores de Ventas

2.6.2.1. Indicadores Comerciales

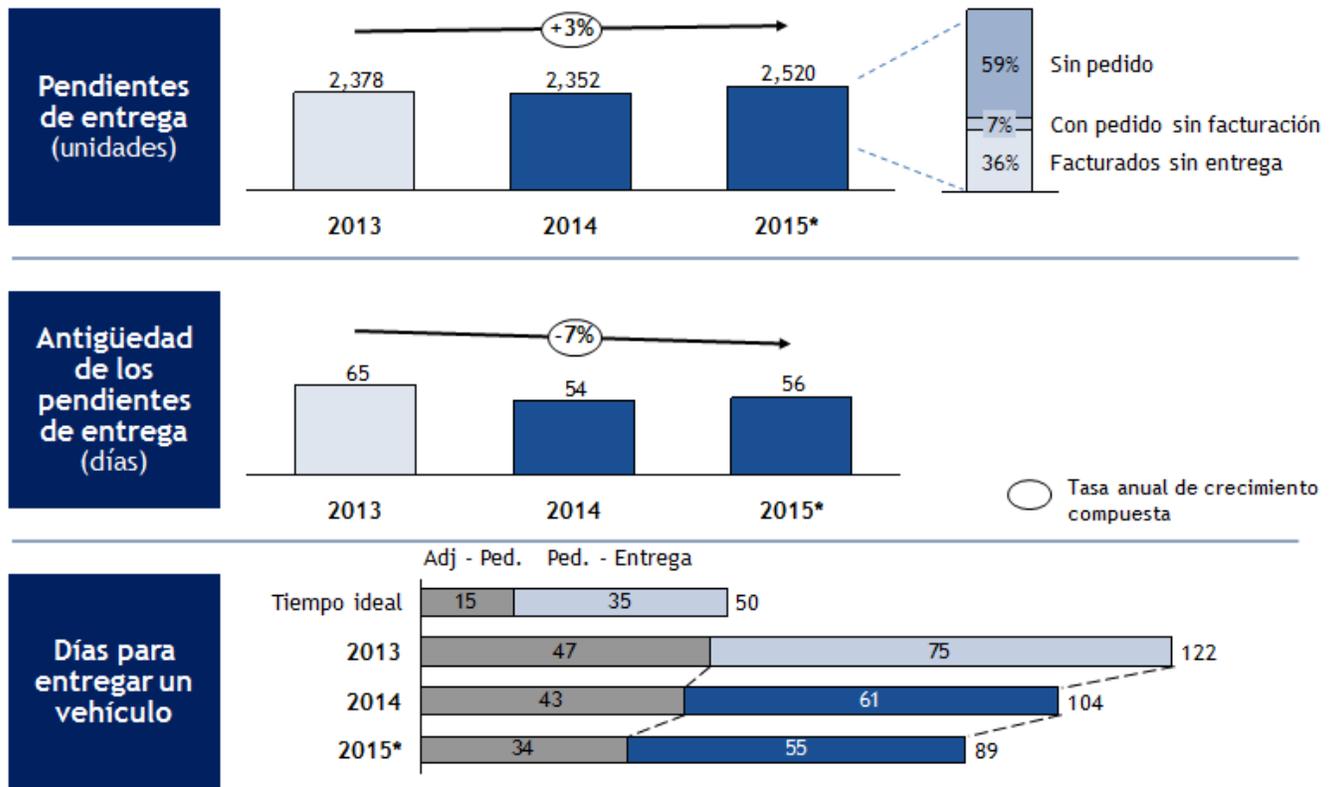
En Pandero SA EAFC en promedio un ejecutivo de ventas vende 2.5 contratos al mes con un ticket promedio de \$17800.00. En el siguiente gráfico se puede ver a detalle la evolución en promedio en ventas de contratos mensuales por EDV, contrato promedio en miles de dólares y gastos ventas/ventas de contratos.



Fuente: Departamento de Finanzas, Pandero 2015

2.6.2.2. Indicadores de Entregas

En el siguiente cuadro se podrá observar el comportamiento de los autos pendientes de entrega, la antigüedad de los pendientes de entrega y los días promedio de entrega de un vehículo, los cuales se han reducido en casi 15% luego de la implementación del proyecto Lean:



Fuente: Equipo Lean, Panderó 2015

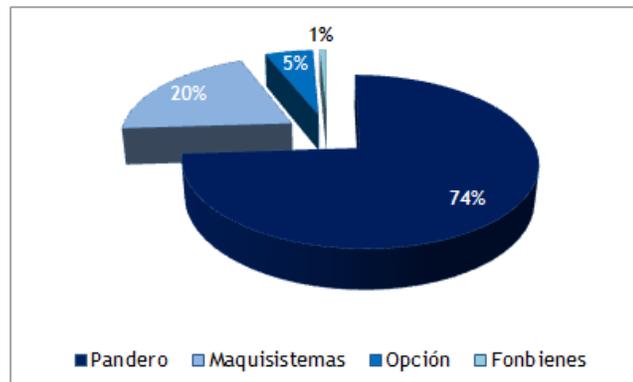
2.6.3. Indicadores de Participación de Mercado

2.6.3.1. Participación en el Mercado de Fondos Colectivos

En el siguiente gráfico se puede observar los ingresos totales en miles de soles de las principales empresas de fondos colectivos. La muestra solo cuenta los ingresos del negocio de automóviles:

**Participación de mercado, según ingresos totales
(2015 a Junio)**

| Ingresos totales (miles de soles) | 2014 |
|--------------------------------------|----------------|
| Pandero | 205,606 |
| Maquisistema | 55,325 |
| Opción | 14,804 |
| Fonbienes | 2,112 |
| Total | 277,847 |

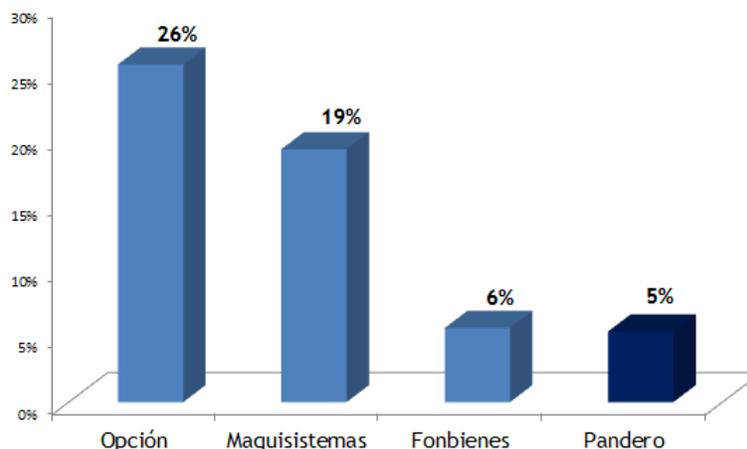


Fuente: Superintendencia de Mercados de Valores, 2015

2.6.3.2 Indicador de Utilidad Operativa del Mercado

En la siguiente gráfica se puede observar la rentabilidad operativa/ventas de cada uno de los cuatro principales jugadores del mercado, cabe resaltar que las empresas de fondos colectivos Opción, Maquisistemas y Fonbienes financian, adicionalmente de autos, inmuebles, bolsas de dinero, préstamos para estudios y demás. Siendo el financiamiento de autos el que tiene menor margen de ganancias:

Rentabilidad operativa
Utilidad operativa/ventas
(a jun del 2015)

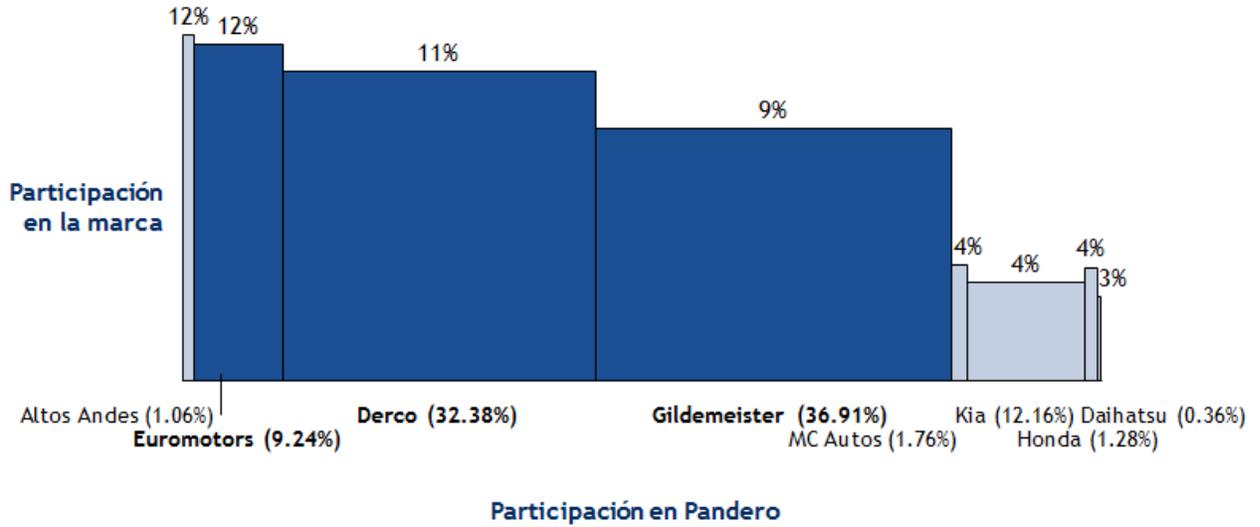


Fuente: Superintendencia de Mercados de Valores, 2015

2.6.3.4. Indicadores de Share de Pandero en los Concesionarios

Como se vio anteriormente Pandero SA EAFB es el tercer jugador más importante en el financiamiento de autos en el Perú, para los concesionarios también es de suma importancia el vínculo comercial, pues gracias al nivel de ventas que mantiene se colocan muchos más autos a nivel nacional, especialmente en sectores donde los propios concesionarios no logran colocar sus productos. Esto logra reforzar las alianzas estratégicas entre los concesionarios y la empresa. En el siguiente gráfico se podrá observar la importancia que tiene Pandero SA EAFB en la colocación de vehículos para los principales concesionarios del país como Euromotors, Derco, Gildemeister, Kia y otros:

**Ventas de Pandero, según concesionario
Ene - Jul 2015**

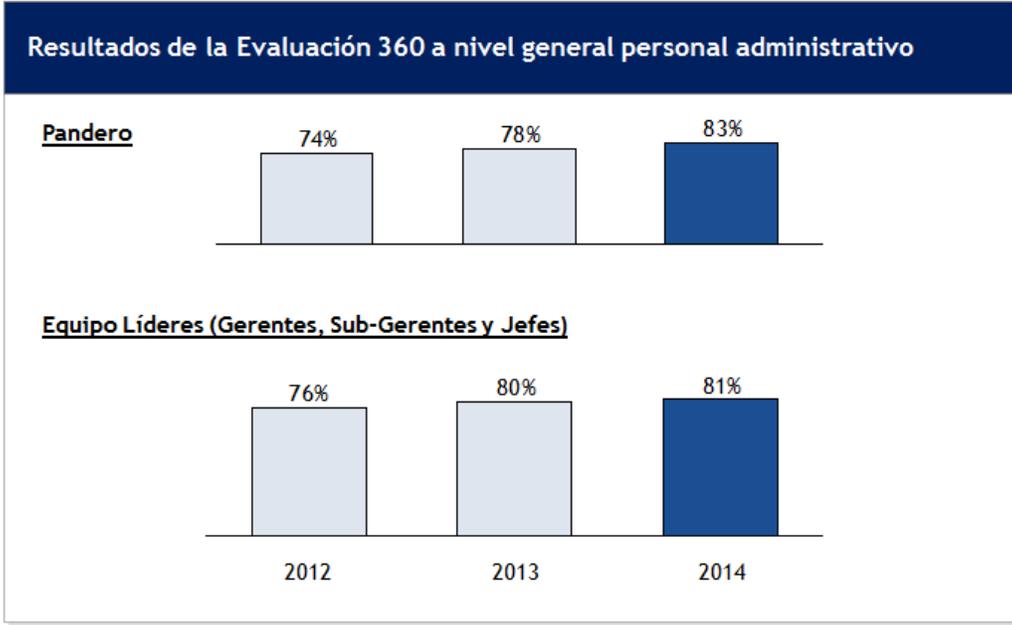


Fuente: ARAPER, 2015

2.6.4. Indicadores de Salud

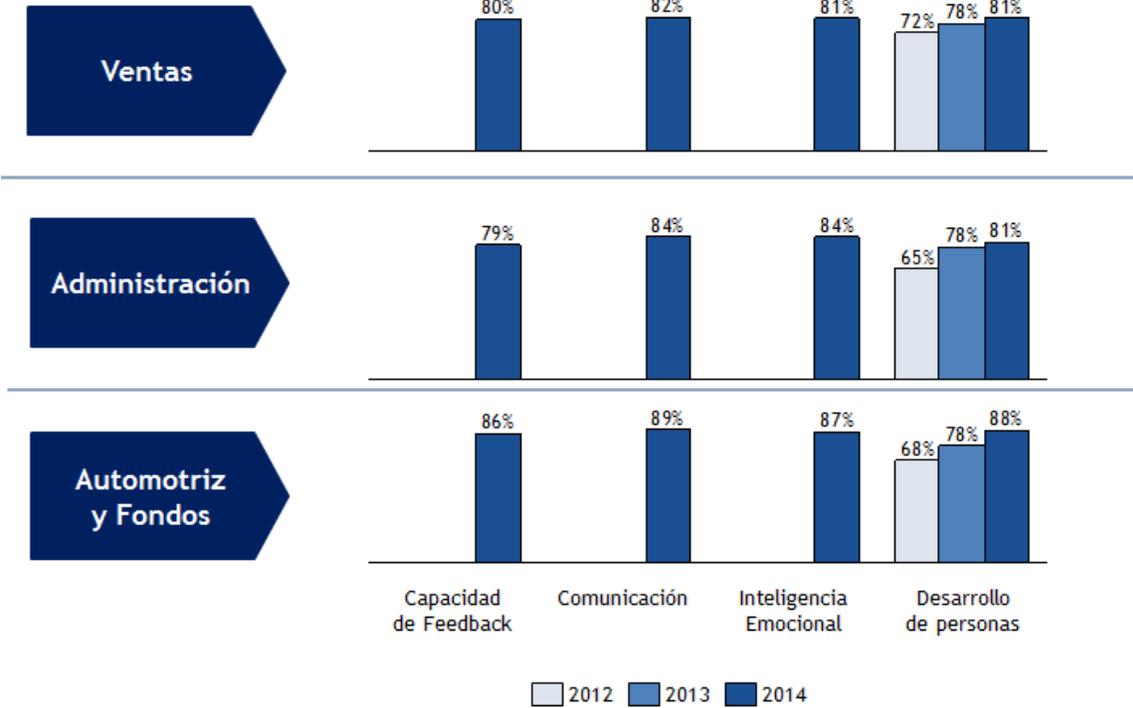
2.6.4.1. Resultados de nivel general de competencias

Pandero SA EAFC cuenta con un departamento de Gestión de Talento que anualmente realiza una evaluación 360 por comportamientos a toda la empresa. En el cuadro siguiente se puede ver la evolución del nivel de competencias generales de Pandero y la evolución de competencias del equipo de líderes:



Fuente: Departamento de Gestión de Talento, 2015

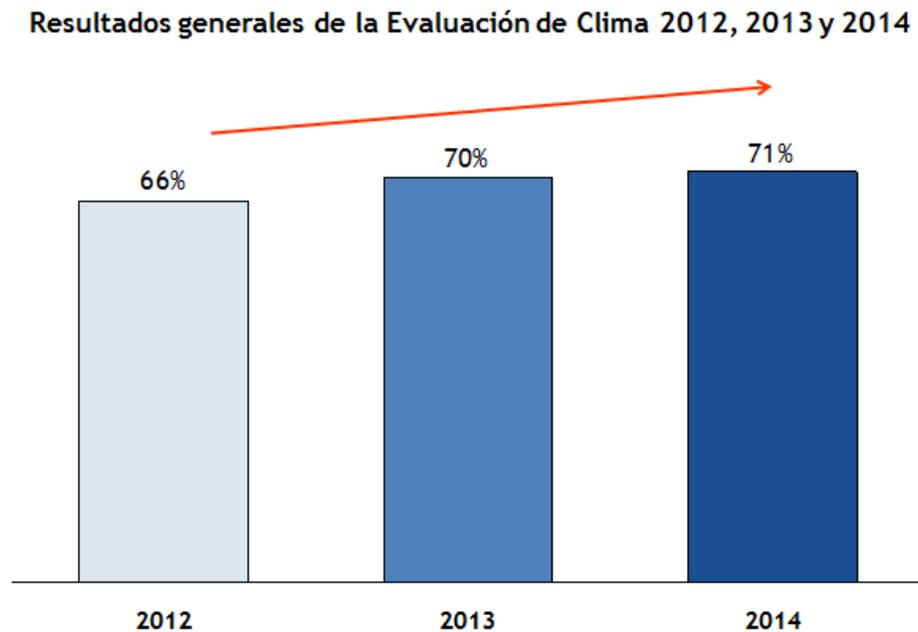
En el siguiente gráfico se puede observar el nivel de desarrollo de competencias por grupo de trabajo:



Fuente: Departamento de Gestión de Talento, 2015

2.6.4.2. Resultados de Clima Laboral

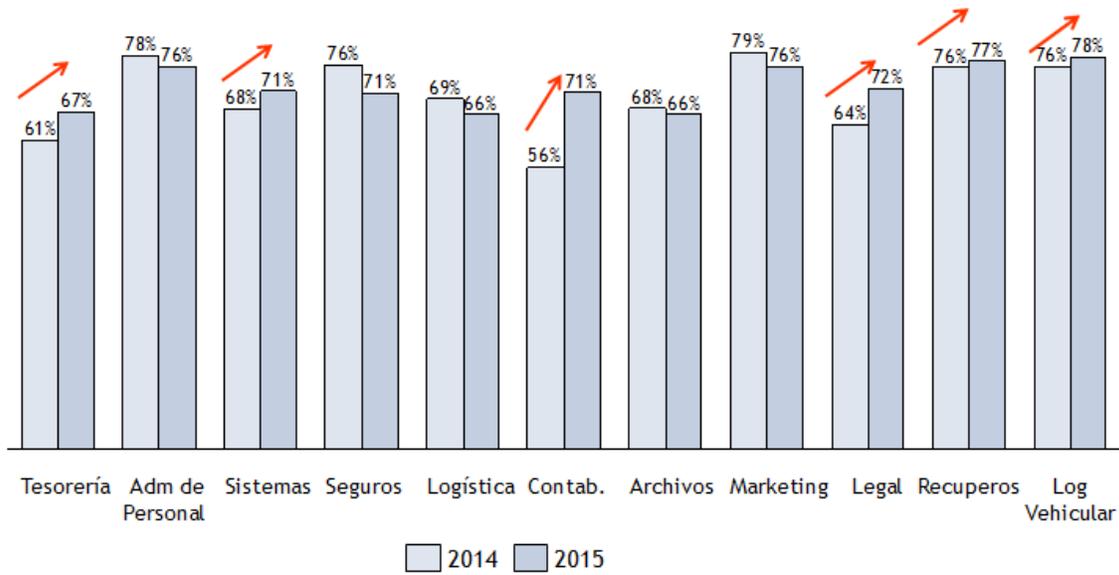
Pandero SA EAFC es socio promotor de la Asociación de Buenos Empleadores del Perú con miras a pertenecer a los primeros puestos de la escala del Great Place to Work. De igual manera que se evalúan el nivel de competencias del personal a través de la evaluación 360, el departamento de Gestión de Talento evalúa el clima laboral en una encuesta anual, los resultados los podemos ver a continuación:



Fuente: Departamento de Gestión de Talento, 2015

Para poder revisar estos resultados con mayor detalle en la gráfica siguiente se podrás observar los resultados de la percepción de servicio al cliente interno a Junio del 2015 por cada uno de los departamentos de Pandero SA EAFC:

Percepción del servicio al cliente interno a Junio 2015 (Encuesta)



Fuente: Departamento de Gestión de Talento, 2015

CAPITULO III: Problema y Plan de Acción

3.1 Presentación del problema:

En los capítulos anteriores hemos podido analizar la situación del mercado automotriz en cada uno de los principales grupos y se esperan avances importantes en la venta de vehículos para Perú en los años venideros. También hemos podidos analizar el macro y micro entorno donde se puede observar condiciones óptimas para el desarrollo del mercado automotriz y oportunidades interesantes para el sector de fondos colectivos en general. Por otro lado, la situación actual de Pandero SA EAFC nos muestra incrementos en las ventas de contratos y una utilidad que excede en 20% lo proyectado para este periodo en el 2015. Todo lo anterior nos indica que las condiciones son excelentes para el crecimiento y que Pandero SA EAFC efectivamente, según los indicadores, está creciendo y aprovechando las oportunidades que se presentan.

El problema que se plantea en esta tesis se oculta detrás de los indicadores, que permiten que el regular o mal desempeño de muchos ejecutivos de ventas pasé de ser percibido, y se trata de la falta de actividad organizada y actitud proactiva de la fuerza de ventas (ha pasado de ser de ventas a una grupo de personas que atiende las compras de los clientes). Para comprobar la hipótesis se contrató a un grupo de auditores, que hacían las veces de clientes incognitos, los cuales en el plazo de 63 días inspeccionaron los diferentes puntos de ventas de Pandero SA EAFC (solo la ciudad de lima) un total de 82 auditorías levantando y agrupando las

inconformidades encontradas en los puntos de ventas. El detalle de las mismas se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla resumen de inspecciones a los puntos de venta

| Detalle | # | % |
|---|----|------|
| Conversando más de 10 minutos con otro ejecutivo de ventas | 13 | 16% |
| Distraído en el punto de ventas (música, revistas, agendas, etc.) | 11 | 13% |
| Recostado en el auto en el turno de ventas | 8 | 10% |
| Usando el teléfono en el turno de ventas | 17 | 21% |
| Punto de ventas abandonado | 21 | 26% |
| Todo conforme | 12 | 15% |
| Total de inspecciones | 82 | 100% |

Fuente: Departamento de Gestión Comercial.

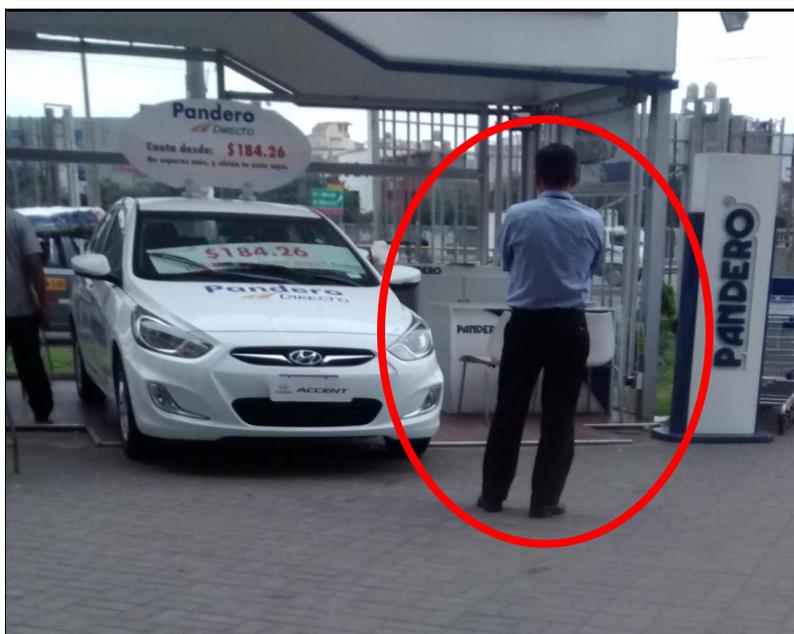
A continuación, se mostrará gráficamente un ejemplo de cada una de las inconformidades encontradas en los puntos de ventas:

Conversando más de 10 minutos con otro ejecutivo de ventas



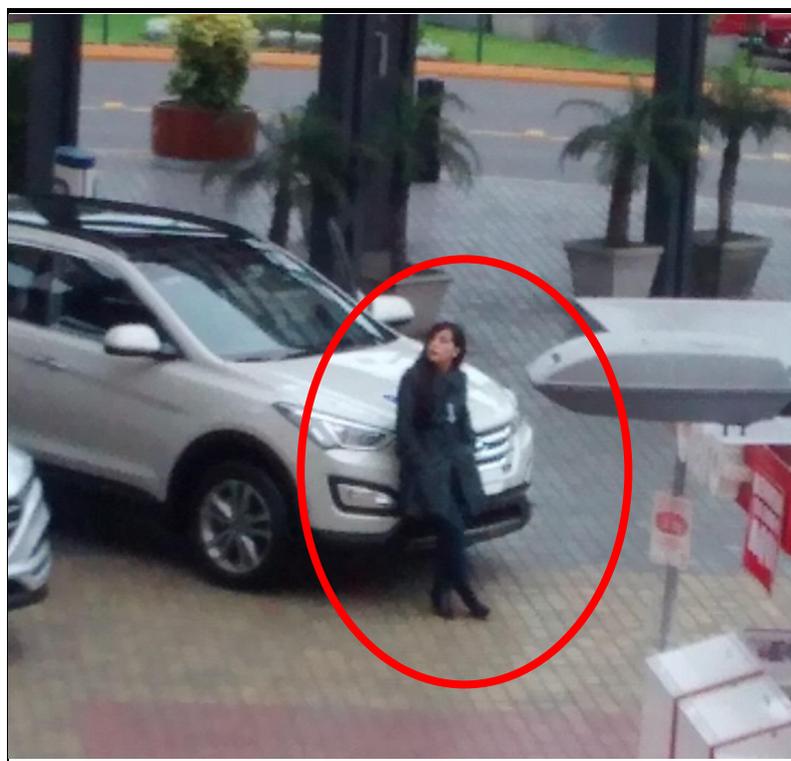
Jockey Plaza - Plaza Sol. Sábado, 17 Oct. 2015.

Distraído en el punto de ventas (música, revistas, agendas, etc.)



Open Plaza Atocongo, Jueves 24 Set. 2015.

Recostado en el auto en el turno de ventas



Plaza San Miguel, Miércoles 21 Oct. 2015.

Usando el teléfono en el turno de ventas



1er Nivel Santa Anita, Martes 15 Sep. 2015.

Punto de ventas abandonado



Real Plaza Primavera, Domingo 04 Oct. 2015.

El departamento de gestión de ventas ha identificado los comportamientos que no están permitidos en el punto de ventas, los cuales han sido comunicados a toda la fuerza de ventas y se dan a conocer en la inducción a la organización. Los comportamientos que incorrectos son los siguientes:

- Nunca dejar el PDV abandonado y si se tiene una emergencia se deben comunicar con su Supervisor para las coordinaciones correspondientes.
- Nunca usar el auto para dormir o descansar. El auto es la mejor herramienta de ventas y transmite confianza, por tanto, se debe usar para mostrarse a los prospectos y apelar al lado emocional de la venta.
- Nunca desconectar los aparatos electrónicos puestos por el área de Marketing en el PDV para cargar celulares u otros equipos electrónicos.
- No se debe escuchar música en el PDV, cada persona que transita puede ser un potencial cliente.
- No se deben apoyar en los autos. Primero, porque se podría rayar y segundo, porque muestra una actitud poco activa y de descanso. Ningún prospecto se va a acercar a pedir atención de alguien recostado en el auto.
- No contestar llamadas en el turno de ventas.

Se denominan comportamientos incorrectos puesto que distraen al ejecutivo de ventas y reducen la captación de prospectos que tiene como consecuencia un inicio del embudo de ventas sin muchas probabilidades de cierre de ventas por el escaso volumen de captación de prospectos.

3.2 Plan de acción / Proyecto:

De acuerdo al problema se han identificado tres frentes en donde se propondrán estrategias y acciones de mejoras para aumentar el número de contratos vendidos de la fuerza de ventas:

- Programa de Liderazgo para supervisores y gerentes de ventas.
- Upgrade en los sistemas ERP actuales de ventas.

A continuación se analizarán cada uno de los procesos mencionados anteriormente:

3.2.1 Programa de liderazgo

El programa de liderazgo para supervisores y gerentes de ventas se llevara a cabo con el propósito de brindar a los líderes del equipo comercial nuevas herramientas para desarrollar, controlar y gestionar las capacidades de los ejecutivos de ventas lo cual tienes un impacto directo en el aumento de contratos vendidos por la fuerza de ventas(aumento de utilidades para Panderó SA EAFc y aumento en los sueldos mensuales de los ejecutivos de ventas por la condición de los sueldos básicamente comisionistas) e indirectamente mejora el clima laboral, aumenta el compromiso y también disminuye la rotación de personal.

La capacitación es importante visto desde tres pilares esenciales (Pinto, 2000):

- Ayuda a la organización: conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda a la persona: el colaborador interioriza y pone en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda al grupo de trabajo: fomenta la cohesión y sinergias del grupo de trabajo mediante la mejora de comunicaciones entre grupos e individuos.

Por otro lado, los factores que con frecuencia determinan si una organización logra los objetivos de la capacitación son los siguientes (Granados, 2011):

- Apoyo de los niveles directivos: la manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos formen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.
- Compromiso de especialistas y no especialistas: los expertos en capacitación solo imparten la destreza técnica, los responsables principales de la capacitación son los gerentes de línea.
- Adelantos tecnológicos: Ningún factor ha influido más en la capacitación que la tecnología, la cual ha desempeñado un papel muy importante en la manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se sigue expandiendo constantemente.

La propuesta para el programa de liderazgo tiene 4 bases principales, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1.1 Taller de autoconocimiento y team building

Esta actividad es el paso fundamental para iniciar el proceso de integración sólida, desarrollar y fortalecer los vínculos de confianza y compromiso en el equipo, facilitar la comunicación sincera y disminuir los conflictos en el equipo. Los objetivos de este taller serán los siguientes:

- Identificar los beneficios, características y atributos de valor Pandero desde la perspectiva del cliente y del ejecutivo de venta.
- Evaluar la curva de valor de Pandero generando enfoque y claridad sobre los mismos.
- Generar cohesión en el equipo Gerencial y especialmente el equipo de Supervisores a través de una mirada compartida y objetivos comunes.
- Estimular la confianza, integración y comunicación abierta dentro del equipo.
- Facilitar espacios de comunicación y retroalimentación para llegar a acuerdos orientados a la construcción de un equipo de alto rendimiento.
- Trabajar las principales creencias, comportamientos y acciones concretas que permitan transformar y alinear a toda la fuerza de ventas.
- Fomentar el conocimiento entre los participantes tanto a un nivel personal como laboral, lo cual es fundamental porque muchas veces los supervisores pelean o se roban las ventas entre ellos lo que genera

conflictos y levanta muros para construir sinergias necesarias para lograr los cambios necesarios.

- Reconocer las características que debe poseer el líder, destacando el autoconocimiento, la responsabilidad, proactividad y coherencia.
- Comprender el impacto que los diversos estilos y preferencias personales tiene en el trabajo y en las relaciones interpersonales.
- Generar la toma de conciencia de la importancia de las relaciones interpersonales en los resultados (dentro y fuera del equipo primario).
- Crear socios de aprendizaje, quienes se ayudarán mutuamente durante los diferentes niveles y etapas del proceso.
- Elaborar planes de acción para el cumplimiento de los compromisos generados en los talleres.

3.2.1.2 Desarrollo de competencias de liderazgo

Recordemos que Idalberto Chiavenato define el liderazgo como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2009) mientras que Robbins, Koontz y Wehrich la definen como: “ La capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que estos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta” (Koontz, 2008). De esta manera, los objetivos que se buscan logran con el desarrollo de las competencias de liderazgo son:

- Alinear a los supervisores y gerentes de ventas con las competencias definidas en este programa.
- Identificar las brechas entre las competencias que se buscan lograr en el programa con las competencias de cada participante.
- Desarrollar las competencias específicas que se busca en los supervisores y gerentes de ventas.
- Romper sistemas mentales o paradigmas limitantes que obstaculizan el desarrollo de la fuerza de ventas de Panderó.
- Generar planes de acción personales en relación a las competencias definidas.

El esquema de trabajo para lograr desarrollar las competencias será el siguiente:



3.2.1.3 Herramientas de liderazgo

Todo líder ha de saber adaptarse a las situaciones de los subordinados y emanar influencia sobre este mediante diferentes herramientas que le permitirán crear y mantener un ambiente adecuado para un correcto desempeño de los objetivos que se le asignen. Los objetivos que se lograrán en esta etapa serán los siguientes:

- Profundizar los temas desarrollados en la etapa de desarrollo de competencias de liderazgo.
- Trabajar herramientas de liderazgo que les permita una mejor gestión como líderes.
- Trabajar casos reales en donde los participantes puedan poner en práctica las herramientas. El esquema de trabajo para esta segunda etapa de capacitaciones será el siguiente:
- Lograr un líder permanente, en general las fuerzas de ventas y los equipos maximizan sus resultados cuando los líderes acompañan y hacen seguimiento permanente, lo cual, calza de manera perfecta con los objetivos de este proyecto generando mayor actividad y control a los ejecutivos de ventas tanto en los turnos de ventas como en las citas que se programen.

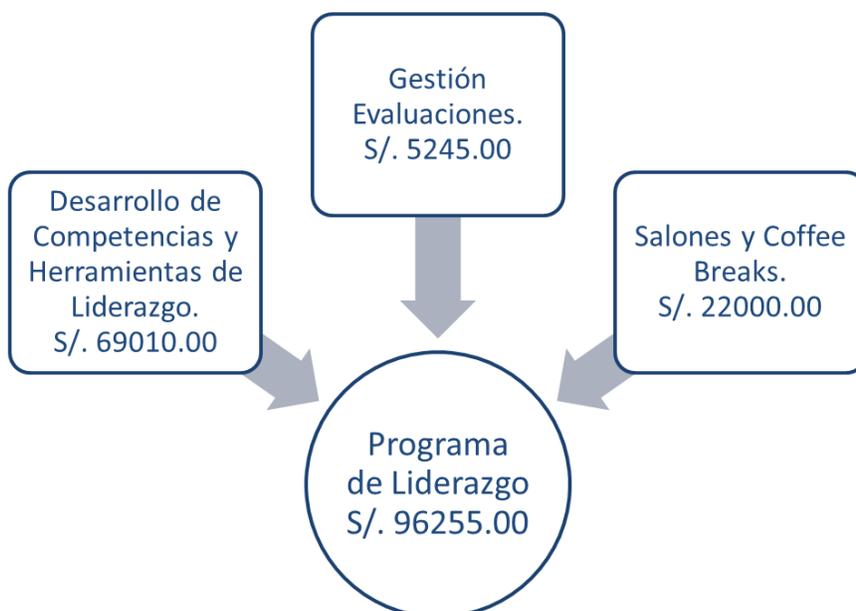


3.2.1.4 Sistema de reconocimiento

A lo largo del programa se realizarán evaluaciones y seguimientos mediante tareas, las cuales serán calificadas con tiempo de entregas para brindar mayor formalidad y posicionamiento al programa como un programa de desarrollo de competencias alineado a las necesidades tanto de los ejecutivos, supervisores, gerentes de ventas y la organización en general. Este sistema tiene como objetivo poder identificar dentro de los participantes (30 supervisores y 5 gerentes de ventas) a 5 líderes que sobresalen en el programa para que sean reconocidos al final del programa como Modelos de Liderazgo dentro de la organización. Además, el sistema de reconocimiento tendrá las siguientes características:

- Estadístico y correlativo de las tareas entregadas, con el fin de tener un índice de cumplimiento, en donde se evaluará la calidad del trabajo según los criterios presentados antes de solicitar cada tarea.
- Examen de conocimiento por cada taller, el cual será simple, conciso y con una duración de 30 minutos como máximo.
- Evaluación subjetiva en clase, en base a la participación y desempeño en los talleres, esto será contrastado en las sesiones de seguimiento con los gerentes.
- Evaluación 360 trimestral para evidenciar los avances de los participantes.
- Identificar a los participantes que tengan mayores avances durante el proceso.

Los costos relacionados y total del programa se pueden observar en el siguiente cuadro:



Aunque se habla mucho y parezcan sencillos lograr las habilidades y competencias de los programas de liderazgo, en la práctica no lo son. Esta fuerte inversión busca que los supervisores y gerentes de ventas adquieran y desarrollen las habilidades y competencias del liderazgo relacionadas a los valores y competencias básicas de Panderero y se generen hábitos que provoquen genuinas habilidades para crear y mantener a los ejecutivos de ventas y supervisores altamente motivados y productivos teniendo como resultado un aumento directo en el número de contratos vendidos manteniendo una actitud activa en los puntos de ventas, turnos de ventas, citas y todo momento de labores de la fuerza de ventas. Las competencias que se desarrollarán en este programa le permitirán aprender a los supervisores y gerentes de ventas de sí mismo, estar conscientes de sus fortalezas y debilidades con autodominio para lograr los objetivos de la organización. También, aprenderá a comunicar adecuándose al perfil del receptor del mensaje, siempre buscando motivarlos al objetivo que se busque y generando aprendizaje continuo tras cada decisión. Debe quedar claro que en este primer pilar para lograr una nueva área comercial en Panderero SA EAFC no basta el conocimiento del programa de liderazgo que se propone sino que es imprescindible trabajar en los hábitos que son que lograrán la transformación que se busca, parece oportuno citar a Aristóteles en este segmento quien decía: "Somos lo que repetidamente hacemos. La excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito". De tal manera, para lograr convertirlo en hábito se deberá contar con el apoyo estratégico de la Gerencia General y la Gerencia Central de Comercialización.

3.2.2 Compra de un ERP de ventas

La definición del ERP es aquella que los identifica como una solución de “software” que integra información y procesos de negocio en torno a una gran base de datos compartida por toda la organización (Dave, 2000).

Los ERP son considerados como la solución actual de la evolución de los sistemas de gestión empresarial, cuyo desarrollo se basa en dos principios (Rico Peña, 2004):

- Incorporar una serie de supuestos sobre los modos de operar la organización a través de herramientas informáticas de última generación.
- Difundir la organización a todos los niveles de la empresa.

Ambas, se desarrollarán desde una visión integradora de la información, tanto en el entorno actual de las Tecnologías de la Información como las del futuro previsible. Todos los sistemas evolucionan, y en el caso de los ERP, incorporan herramientas de carácter estratégico para análisis y tratamiento de información corporativa (Business Intelligence). (Chorafa, 2001)

La incorporación de un ERP en una organización implica una reingeniería de procesos, métodos y esquema organizativo que, si se lleva a cabo con el rigor y enfoque empresarial adecuado, conducirá definitivamente en una mejora en la eficiencia de la gestión empresarial anteriormente desarrollada sin estos sistemas (Thomas, 1990).

“Lo que se puede medir se puede mejorar” o que es lo mismo que lo que no se puede medir o no se mide no se puede mejorar ni gestionar. Al no medirse no se puede saber si el trabajo que se realiza está siendo efectivo o se están logrando los resultados que se esperan por parte de los ejecutivos de ventas sobre los clientes. En Panderó SA EAFC los objetivos de ventas de contratos están claramente definidos en cada una de sus escalas, incluso cada uno de sus colaboradores de fuerza de ventas tiene un acuerdo de desempeño estudiado, presentado y firmado. Sin embargo, estos acuerdos son difícilmente rastreables cuando tienen tanto éxito como fracaso puesto que solo miden la parte final del embudo de ventas que es la venta total de contratos.

Actualmente, en Panderó SA EAFC el embudo de ventas no se muestra completo al no contarse con una herramienta que ayude a la trazabilidad del proceso y no permite mostrar la tasa de conversión de prospectos a citas, de citas a ventas de contratos y de ventas de contratos a contratos resueltos.

La herramienta que se usa actualmente es el sistema de prospectos TURBO, este ERP permite a los ejecutivos de ventas ingresar los datos de los prospectos a la aplicación y revisarla cada vez que considere necesaria. Los datos que se ingresan en el sistema de prospectos TURBO son los siguientes:

- Nombre completo.
- DNI.
- Grupo de origen.
- Fecha de contacto.

- Hora de contacto.
- Teléfono Fiscal.
- Email.
- Descripción adicional.

Los datos ingresados solo pueden ser vistos por el ejecutivo de ventas que lo ingreso y en defecto sus reportes directos, es decir, tanto su supervisor como su gerente de ventas tendrán accesos a los datos que se ingresen. En resumen el sistema es como una gran agenda electrónica que solo permite revisar los datos del prospecto.

Por otro lado, se tiene el ERP de ingresos de ventas SAF que muestra todas las ventas cerradas que se realizan en Panderero SA EAFIC, el cual es gestionado por el área de ingreso de ventas y que es fuente de consulta para las áreas de contabilidad y finanzas y a partir de este se puede rastrear a partir este ERP los costos relacionados a la ventas y los márgenes del mismo, difícilmente los ejecutivos de ventas tienen acceso a esta herramienta.

Con lo mencionado anteriormente se muestra otro problema y se tienen dos ERP que muestran información separada y que no permiten gestionar el embudo de ventas que existe en Panderero SA EAFIC. El ERP que se pretende adquirir mostrará de manera dinámica el embudo de ventas y tendrá dos funciones básicas:

- Trabajar el ciclo de la venta desde que se atrae al prospecto hasta que se cierra la venta: Todo prospecto pasa por ciertas etapas en la venta, lo ideal

sería que se cierre la mayor cantidad posible y gestionar esto pero lamentablemente no es como funciona en la realidad, la mayoría de prospectos para automóviles cambia de parecer, decide no comprar con Pandero SA EAFC por diferentes razones y se pierden. Aunque esto suene desalentador existe una gran oportunidad aquí y es saber dónde se encuentra cada prospecto dentro del embudo de ventas y gestionarlo con las herramientas necesarias para aumentar la efectividad del embudo. En el caso de Pandero la fase inicial del embudo se dará en la mayoría de los casos en un centro comercial donde están los módulos de exhibición de la empresa, en donde el ejecutivo de ventas estará situado en la zona optima con el flujo de personas ad hoc para comprar el producto y utilizando las técnicas adecuadas atraerá a las personas para convertirlas en un prospectos. Lo siguiente es calificar al prospecto y ver si existe una oportunidad viable para realizar la venta. Por lo general, la siguiente etapa es una cita en el domicilio o trabajo del prospecto en donde se debería cerrar la venta luego de uno o dos intentos.

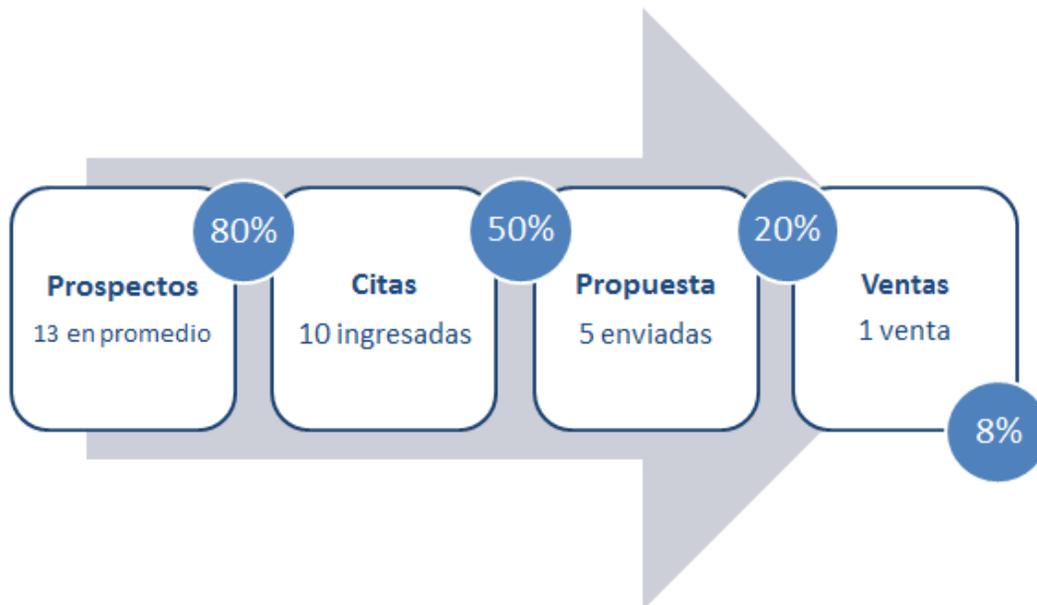
- Poder gestionar eficientemente el embudo de ventas: La principal pregunta que responde el embudo de ventas es ¿Cuántos prospectos deben ingresar a la parte inicial del embudo para lograr los objetivos de ventas? Todo vendedor, supervisor y gerente de ventas tiene metas claras con respecto a la venta de contratos que se necesitan pero no tienen claro cuántos prospectos deben captar, cuál será la tasa de conversión de prospectos en citas y a su vez cuantas citas se volverán ventas de contratos. El embudo

de ventas es una herramienta que permite gestionar y realizar proyecciones realistas de ventas.

El ERP que se propone adquirir es el “Pipedrive”, muestra el embudo de ventas de manera sistemática y visual, tiene cuatro indicadores relacionados directamente a las ventas que son:

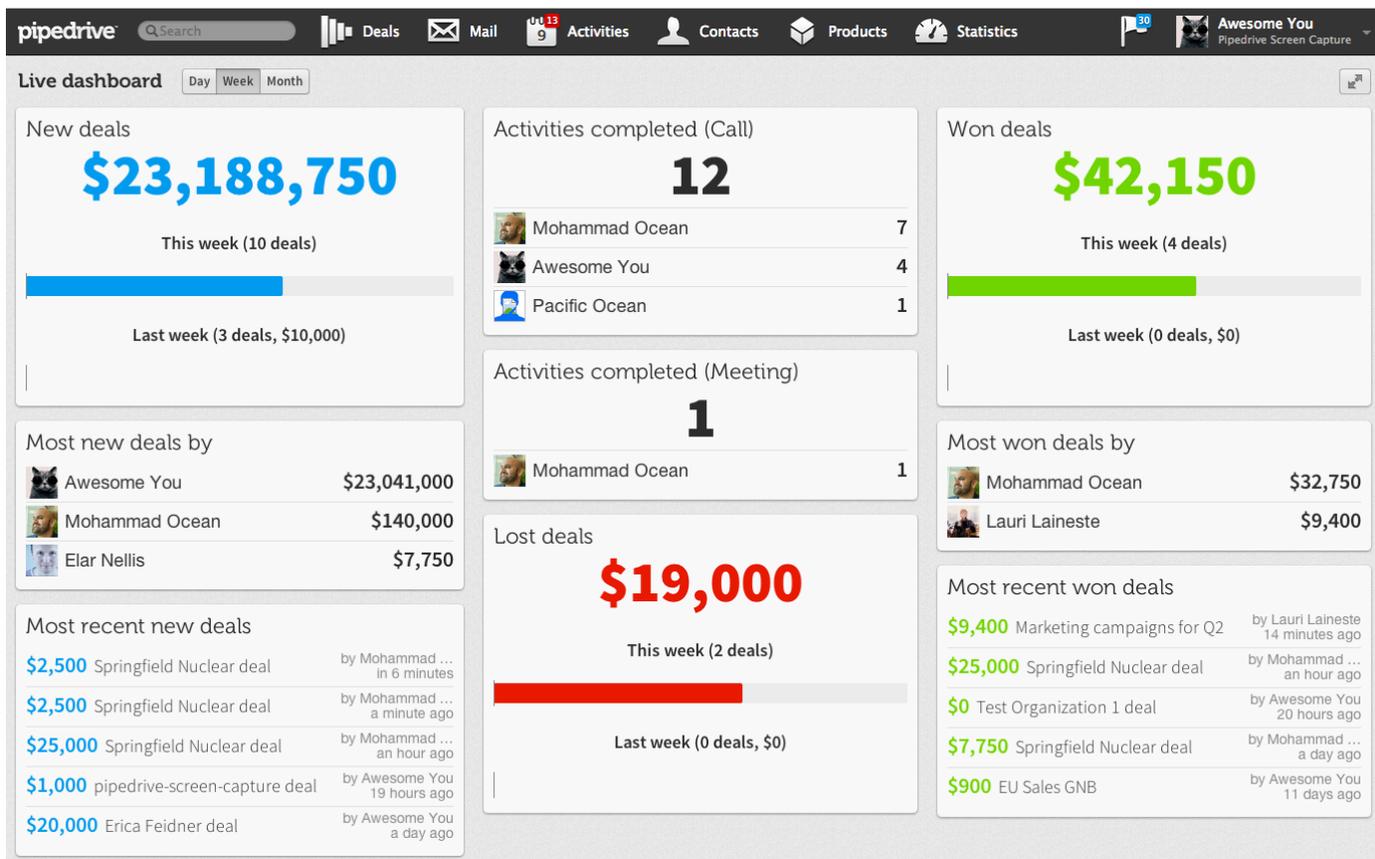
- Número de negocios en el embudo (prospectos).
- Tamaño medio de un negocio en el embudo (\$).
- Tasa de cierre, porcentaje de los negocios ganados (%).
- Velocidad de la venta.

En la siguiente gráfica se muestra, con un ejemplo, como se vería un embudo de ventas ingresado en el ERP:

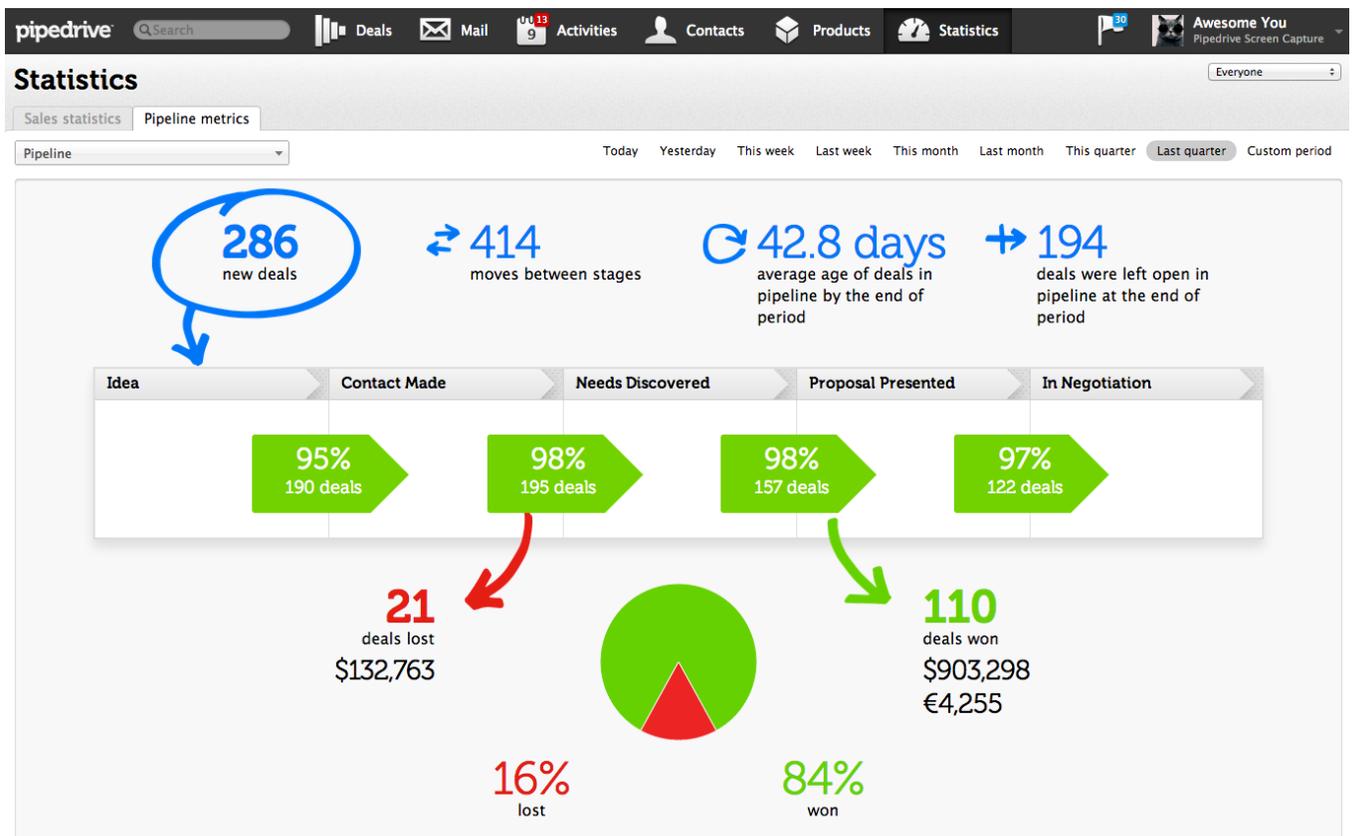


Una de las ventajas de este ERP es que muestra automáticamente los reportes de ventas, los niveles de actividad, el número de llamadas y el número de citas atendidas. El cuadro de ventas ofrece una visión general de los datos divididos en diferentes categorías y separados por productos, servicios y personas, lo cual agilizaría en diferentes niveles el trabajo del supervisor y gerentes de ventas permitiéndoles poder hacer mayores visitas de campos y maximizar su control.

En la siguiente gráfica se muestra un ejemplo de “dashboard” del ERP:



Por otro lado, el ERP puede ser administrado para ingresar los acuerdos de desempeño de los ejecutivos de ventas y que se muestren los avances en tiempo real a través de indicadores establecidos por la organización. En la siguiente gráfica se observa la presentación de las estadísticas:



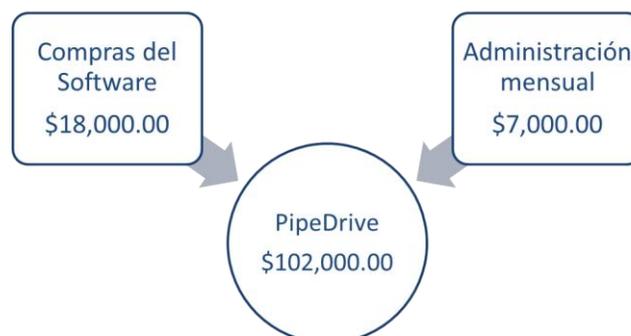
También cabe resaltar que este ERP es una plataforma que se puede descargar en los teléfonos o “tablets” de los ejecutivos de ventas y se puede consultar los detalles de la venta en cualquier lado, acceder a los contactos, tomar notas, revisar el historial completo de la venta, etc. Lo que cabe resaltar de esta aplicación es que tiene conectividad total con las aplicaciones de google y los correos de Panderó SA EAFC son de esta empresa, lo que permite el “display” de las citas tanto en el google calendar como en la aplicación móvil o en las

computadores de escritorio. Cuando se edite los detalles de algún cliente se sincronizará con el ERP “Pipedrive” y en la plataforma google, de la misma manera con el calendario y también se pueden añadir documentos a través del google drive.

¿Cómo soluciona la compra de este ERP el problema?

- A través de los “dashboards” se puede monitorear la actividad del ejecutivo de ventas y evitar los espacios de inactividad.
- Las estadísticas permiten tomar acción en el tiempo correcto para poder corregir los resultados.
- Se tiene mayor control de las capacidades del ejecutivo de ventas, en donde el supervisor podrá capacitar al ejecutivo de ventas de maneras individualizada según la parte de la venta que le falte reforzar. Por ejemplo: un ejecutivo puede tener un excelente nivel de prospección y no lograr cierres de ventas, mientras que otro ejecutivo puede tener bajos niveles de prospección y lograr una mayor efectividad de cierre.

Los costos relacionados al ERP se pueden observar en el siguiente cuadro:



CAPITULO IV: Análisis financiero del proyecto

Finalmente, se formuló el plan financiero del proyecto, para evaluar la viabilidad y sostenibilidad del mismo en el primer año, así como la proyección estimada de los estados de resultados para el año 2016 y el respectivo flujo de caja. Se han formulado las proyecciones mensuales en un horizonte de 12 meses.

4.1. Supuestos

- Durante el periodo de evaluación, no habrá cambios en la legislación laboral.
- El tipo de cambio se mantendrá constante en 3.33 soles/dólar.
- Se considera que el número de ejecutivos de ventas, supervisores de ventas y gerentes de ventas se mantiene.
- Todas las facturas se pagan a 30 días.
- La tasa de descuento utilizada es de 12.5% anual.
- El incremento en los ingresos de ventas tienen el mismo efecto en los costos y gastos de ventas , se dan de acuerdo a la siguiente tabla:

Aumento en la efectividad de ventas

| Escenario/Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|---------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Pesimista | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Esperado | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 1.00% | 2.00% | 3.00% |
| Optimista | 0.00% | 0.00% | 1.00% | 2.00% | 3.00% | 3.50% |

| Escenario/Mes | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Pesimista | 1.00% | 1.00% | 1.50% | 1.50% | 2.00% | 2.00% |
| Esperado | 3.50% | 4.00% | 4.25% | 4.50% | 4.75% | 5.00% |
| Optimista | 4.00% | 4.25% | 4.50% | 4.75% | 5.00% | 6.00% |

Elaboración propia

4.2. P&L proyectados 2016 de Pandero SA EAFC

Estado de ganancias y perdidas proyectados 2016 (en miles de dólares). Pandero SA EAFC.

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Total ingresos | \$ 8,320.46 | \$ 7,798.82 | \$ 9,244.64 | \$ 8,759.58 | \$ 9,082.89 | \$ 9,533.88 |
| Costo de Ventas | \$ 6,345.18 | \$ 6,026.61 | \$ 6,888.61 | \$ 6,754.77 | \$ 7,168.55 | \$ 7,570.70 |
| Utilidad bruta | \$ 1,975.28 | \$ 1,772.21 | \$ 2,356.03 | \$ 2,004.81 | \$ 1,914.33 | \$ 1,963.18 |
| Gastos de ventas | \$ 702.91 | \$ 705.61 | \$ 759.63 | \$ 836.04 | \$ 644.93 | \$ 651.73 |
| Gastos administrativos | \$ 747.11 | \$ 745.65 | \$ 899.31 | \$ 770.79 | \$ 802.83 | \$ 896.69 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,450.02 | \$ 1,451.26 | \$ 1,658.95 | \$ 1,606.83 | \$ 1,447.76 | \$ 1,548.43 |
| Utilidad operativa | \$ 525.26 | \$ 320.95 | \$ 697.08 | \$ 397.98 | \$ 466.57 | \$ 414.76 |
| Ingresos financieros | \$ 2.30 | \$ 1.13 | \$ 1.53 | \$ 2.64 | \$ 5.28 | \$ 2.03 |
| Gastos financieros | \$ 19.92 | \$ 13.76 | \$ 24.15 | \$ 45.28 | \$ 45.75 | \$ 41.62 |
| Otros ingresos extraordinarios | \$ 73.58 | \$ 31.08 | -\$ 310.16 | -\$ 41.54 | -\$ 43.63 | -\$ 10.58 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 581.22 | \$ 339.41 | \$ 364.29 | \$ 313.80 | \$ 382.48 | \$ 364.59 |
| Impuesto a la renta | \$ 174.37 | \$ 101.82 | \$ 109.29 | \$ 94.14 | \$ 114.74 | \$ 109.38 |
| UTILIDAD NETA | \$ 406.86 | \$ 237.59 | \$ 255.00 | \$ 219.66 | \$ 267.74 | \$ 255.21 |

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Total ingresos | \$ 9,216.33 | \$ 9,463.95 | \$ 13,806.49 | \$ 14,474.50 | \$ 14,144.38 | \$ 13,687.05 |
| Costo de Ventas | \$ 7,100.14 | \$ 7,314.78 | \$ 10,718.50 | \$ 11,186.65 | \$ 10,924.68 | \$ 10,743.06 |
| Utilidad bruta | \$ 2,116.19 | \$ 2,149.16 | \$ 3,087.99 | \$ 3,287.86 | \$ 3,219.70 | \$ 2,944.00 |
| Gastos de ventas | \$ 664.72 | \$ 633.51 | \$ 1,036.20 | \$ 1,140.06 | \$ 1,116.43 | \$ 1,020.83 |
| Gastos administrativos | \$ 918.07 | \$ 889.03 | \$ 1,311.49 | \$ 1,317.84 | \$ 1,290.97 | \$ 1,182.27 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,582.79 | \$ 1,522.54 | \$ 2,347.69 | \$ 2,457.90 | \$ 2,407.40 | \$ 2,203.10 |
| Utilidad operativa | \$ 533.40 | \$ 626.62 | \$ 740.30 | \$ 829.96 | \$ 812.30 | \$ 740.90 |
| Ingresos financieros | \$ 4.21 | \$ 3.25 | \$ 4.85 | \$ 5.16 | \$ 5.09 | \$ 4.97 |
| Gastos financieros | \$ 42.63 | \$ 44.42 | \$ 62.60 | \$ 60.91 | \$ 64.37 | \$ 67.57 |
| Otros ingresos extraordinarios | -\$ 29.81 | -\$ 92.81 | \$ 64.24 | -\$ 144.60 | -\$ 142.61 | -\$ 139.27 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 465.17 | \$ 492.64 | \$ 746.79 | \$ 629.60 | \$ 610.40 | \$ 539.03 |
| Impuesto a la renta | \$ 139.55 | \$ 147.79 | \$ 224.04 | \$ 188.88 | \$ 183.12 | \$ 161.71 |
| UTILIDAD NETA | \$ 325.62 | \$ 344.85 | \$ 522.75 | \$ 440.72 | \$ 427.28 | \$ 377.32 |

Fuente: Área de Finanzas Pandero SA EAFC.

4.3. P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario esperado:

Estado de ganancias y perdidas proyectados 2016 (en miles de dólares). Escenario Esperado.

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Total ingresos | \$ 8,320.46 | \$ 7,798.82 | \$ 9,244.64 | \$ 8,847.18 | \$ 9,264.54 | \$ 9,819.90 |
| Costo de Ventas | \$ 6,345.18 | \$ 6,026.61 | \$ 6,888.61 | \$ 6,822.32 | \$ 7,311.92 | \$ 7,797.82 |
| Utilidad bruta | \$ 1,975.28 | \$ 1,772.21 | \$ 2,356.03 | \$ 2,024.86 | \$ 1,952.62 | \$ 2,022.08 |
| Gastos de ventas | \$ 702.91 | \$ 705.61 | \$ 759.63 | \$ 844.40 | \$ 657.83 | \$ 671.28 |
| Gastos administrativos | \$ 747.11 | \$ 745.65 | \$ 899.31 | \$ 770.79 | \$ 802.83 | \$ 896.69 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,450.02 | \$ 1,451.26 | \$ 1,658.95 | \$ 1,615.19 | \$ 1,460.66 | \$ 1,567.98 |
| Utilidad operativa | \$ 525.26 | \$ 320.95 | \$ 697.08 | \$ 409.67 | \$ 491.96 | \$ 454.10 |
| Ingresos financieros | \$ 2.30 | \$ 1.13 | \$ 1.53 | \$ 2.64 | \$ 5.28 | \$ 2.03 |
| Gastos financieros | \$ 19.92 | \$ 13.76 | \$ 24.15 | \$ 45.28 | \$ 45.75 | \$ 41.62 |
| Otros ingresos extraordinarios | \$ 73.58 | \$ 31.08 | -\$ 310.16 | -\$ 41.54 | -\$ 43.63 | -\$ 10.58 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 581.22 | \$ 339.41 | \$ 364.29 | \$ 325.49 | \$ 407.87 | \$ 403.94 |
| Impuesto a la renta | \$ 174.37 | \$ 101.82 | \$ 109.29 | \$ 97.65 | \$ 122.36 | \$ 121.18 |
| UTILIDAD NETA | \$ 406.86 | \$ 237.59 | \$ 255.00 | \$ 227.84 | \$ 285.51 | \$ 282.75 |

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Total ingresos | \$ 9,538.90 | \$ 9,842.51 | \$ 14,393.26 | \$ 15,125.86 | \$ 14,816.24 | \$ 14,371.41 |
| Costo de Ventas | \$ 7,348.65 | \$ 7,607.37 | \$ 11,174.04 | \$ 11,690.04 | \$ 11,443.61 | \$ 11,280.21 |
| Utilidad bruta | \$ 2,190.25 | \$ 2,235.13 | \$ 3,219.22 | \$ 3,435.81 | \$ 3,372.64 | \$ 3,091.20 |
| Gastos de ventas | \$ 687.98 | \$ 658.86 | \$ 1,080.23 | \$ 1,191.37 | \$ 1,169.46 | \$ 1,071.87 |
| Gastos administrativos | \$ 918.07 | \$ 889.03 | \$ 1,311.49 | \$ 1,317.84 | \$ 1,290.97 | \$ 1,182.27 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,606.05 | \$ 1,547.88 | \$ 2,391.73 | \$ 2,509.21 | \$ 2,460.43 | \$ 2,254.14 |
| Utilidad operativa | \$ 584.20 | \$ 687.25 | \$ 827.50 | \$ 926.61 | \$ 912.21 | \$ 837.05 |
| Ingresos financieros | \$ 4.21 | \$ 3.25 | \$ 4.85 | \$ 5.16 | \$ 5.09 | \$ 4.97 |
| Gastos financieros | \$ 42.63 | \$ 44.42 | \$ 62.60 | \$ 60.91 | \$ 64.37 | \$ 67.57 |
| Otros ingresos extraordinarios | -\$ 29.81 | -\$ 92.81 | \$ 64.24 | -\$ 144.60 | -\$ 142.61 | -\$ 139.27 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 515.98 | \$ 553.26 | \$ 833.99 | \$ 726.25 | \$ 710.31 | \$ 635.18 |
| Impuesto a la renta | \$ 154.79 | \$ 165.98 | \$ 250.20 | \$ 217.88 | \$ 213.09 | \$ 190.56 |
| UTILIDAD NETA | \$ 361.18 | \$ 387.28 | \$ 583.79 | \$ 508.38 | \$ 497.22 | \$ 444.63 |

Flujo de caja proyectado 2016 (en miles de dólares). Escenario Esperado.

| Indicador | Resultado |
|----------------|-----------|
| VAN (miles \$) | \$ 261.61 |
| TIR | 34% |
| ROI | \$ 397.43 |

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 8.18 | \$ 17.77 | \$ 27.54 |
| Total de Ingresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 8.18 | \$ 17.77 | \$ 27.54 |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | \$ - | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 23.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| 3.0 Saldo Neto | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | 7.65 | \$ 0.53 | \$ 10.12 | \$ 19.89 |

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ 35.56 | \$ 42.44 | \$ 61.04 | \$ 67.66 | \$ 69.93 | \$ 67.31 |
| Total de Ingresos | \$ 35.56 | \$ 42.44 | \$ 61.04 | \$ 67.66 | \$ 69.93 | \$ 67.31 |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| 3.0 Saldo Neto | \$ 27.91 | \$ 34.79 | \$ 53.39 | \$ 60.00 | \$ 62.28 | \$ 59.66 |

Elaboración propia.

4.4. P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario optimista:

Estado de ganancias y perdidas proyectados 2016 (en miles de dólares). Escenario optimista.

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Total ingresos | \$ 8,320.46 | \$ 7,798.82 | \$ 9,337.08 | \$ 8,934.78 | \$ 9,355.37 | \$ 9,867.57 |
| Costo de Ventas | \$ 6,345.18 | \$ 6,026.61 | \$ 6,957.50 | \$ 6,889.87 | \$ 7,383.61 | \$ 7,835.67 |
| Utilidad bruta | \$ 1,975.28 | \$ 1,772.21 | \$ 2,379.59 | \$ 2,044.91 | \$ 1,971.76 | \$ 2,031.90 |
| Gastos de ventas | \$ 702.91 | \$ 705.61 | \$ 767.23 | \$ 852.76 | \$ 664.28 | \$ 674.54 |
| Gastos administrativos | \$ 747.11 | \$ 745.65 | \$ 899.31 | \$ 770.79 | \$ 802.83 | \$ 896.69 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,450.02 | \$ 1,451.26 | \$ 1,666.55 | \$ 1,623.55 | \$ 1,467.11 | \$ 1,571.24 |
| Utilidad operativa | \$ 525.26 | \$ 320.95 | \$ 713.04 | \$ 421.36 | \$ 504.65 | \$ 460.66 |
| Ingresos financieros | \$ 2.30 | \$ 1.13 | \$ 1.53 | \$ 2.64 | \$ 5.28 | \$ 2.03 |
| Gastos financieros | \$ 19.92 | \$ 13.76 | \$ 24.15 | \$ 45.28 | \$ 45.75 | \$ 41.62 |
| Otros ingresos extraordinarios | \$ 73.58 | \$ 31.08 | -\$ 310.16 | -\$ 41.54 | -\$ 43.63 | -\$ 10.58 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 581.22 | \$ 339.41 | \$ 380.25 | \$ 337.18 | \$ 420.56 | \$ 410.49 |
| Impuesto a la renta | \$ 174.37 | \$ 101.82 | \$ 114.08 | \$ 101.15 | \$ 126.17 | \$ 123.15 |
| UTILIDAD NETA | \$ 406.86 | \$ 237.59 | \$ 266.18 | \$ 236.02 | \$ 294.39 | \$ 287.34 |

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Total ingresos | \$ 9,584.98 | \$ 9,866.16 | \$ 14,427.78 | \$ 15,162.04 | \$ 14,851.60 | \$ 14,508.28 |
| Costo de Ventas | \$ 7,384.15 | \$ 7,625.66 | \$ 11,200.83 | \$ 11,718.01 | \$ 11,470.92 | \$ 11,387.64 |
| Utilidad bruta | \$ 2,200.84 | \$ 2,240.50 | \$ 3,226.94 | \$ 3,444.03 | \$ 3,380.68 | \$ 3,120.64 |
| Gastos de ventas | \$ 691.30 | \$ 660.44 | \$ 1,082.82 | \$ 1,194.22 | \$ 1,172.25 | \$ 1,082.08 |
| Gastos administrativos | \$ 918.07 | \$ 889.03 | \$ 1,311.49 | \$ 1,317.84 | \$ 1,290.97 | \$ 1,182.27 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,609.38 | \$ 1,549.47 | \$ 2,394.32 | \$ 2,512.06 | \$ 2,463.22 | \$ 2,264.35 |
| Utilidad operativa | \$ 591.46 | \$ 691.04 | \$ 832.63 | \$ 931.98 | \$ 917.47 | \$ 856.29 |
| Ingresos financieros | \$ 4.21 | \$ 3.25 | \$ 4.85 | \$ 5.16 | \$ 5.09 | \$ 4.97 |
| Gastos financieros | \$ 42.63 | \$ 44.42 | \$ 62.60 | \$ 60.91 | \$ 64.37 | \$ 67.57 |
| Otros ingresos extraordinarios | -\$ 29.81 | -\$ 92.81 | \$ 64.24 | -\$ 144.60 | -\$ 142.61 | -\$ 139.27 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 523.23 | \$ 557.05 | \$ 839.12 | \$ 731.62 | \$ 715.57 | \$ 654.42 |
| Impuesto a la renta | \$ 156.97 | \$ 167.12 | \$ 251.74 | \$ 219.49 | \$ 214.67 | \$ 196.32 |
| UTILIDAD NETA | \$ 366.26 | \$ 389.94 | \$ 587.38 | \$ 512.13 | \$ 500.90 | \$ 458.09 |

Elaboración propia.

Flujo de caja proyectado 2016 (en miles de dólares). Escenario optimista.

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ - | \$ - | \$ 11.17 | \$ 16.36 | \$ 26.66 | \$ 32.13 |
| Total de Ingresos | \$ - | \$ - | \$ 11.17 | \$ 16.36 | \$ 26.66 | \$ 32.13 |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | \$ - | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 23.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | - |
| 3.0 Saldo Neto | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | \$ 3.52 | \$ 8.71 | \$ 19.01 | \$ 24.48 |

| Indicador | Resultado |
|----------------|-----------|
| VAN (miles \$) | \$ 322.28 |
| TIR | 44% |
| ROI | 332% |

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ 40.64 | \$ 45.09 | \$ 64.63 | \$ 71.41 | \$ 73.61 | \$ 80.77 |
| Total de Ingresos | \$ 40.64 | \$ 45.09 | \$ 64.63 | \$ 71.41 | \$ 73.61 | \$ 80.77 |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | - |
| 3.0 Saldo Neto | \$ 32.99 | \$ 37.44 | \$ 56.98 | \$ 63.76 | \$ 65.96 | \$ 73.12 |

Elaboración propia.

4.5 P&L proyectados 2016 y Flujo de Caja en un escenario pesimista:

Estado de ganancias y perdidas proyectados 2016 (en miles de dólares). Escenario pesimista.

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Total ingresos | \$ 8,320.46 | \$ 7,798.82 | \$ 9,244.64 | \$ 8,759.58 | \$ 9,082.89 | \$ 9,533.88 |
| Costo de Ventas | \$ 6,345.18 | \$ 6,026.61 | \$ 6,888.61 | \$ 6,754.77 | \$ 7,168.55 | \$ 7,570.70 |
| Utilidad bruta | \$ 1,975.28 | \$ 1,772.21 | \$ 2,356.03 | \$ 2,004.81 | \$ 1,914.33 | \$ 1,963.18 |
| Gastos de ventas | \$ 702.91 | \$ 705.61 | \$ 759.63 | \$ 836.04 | \$ 644.93 | \$ 651.73 |
| Gastos administrativos | \$ 747.11 | \$ 745.65 | \$ 899.31 | \$ 770.79 | \$ 802.83 | \$ 896.69 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,450.02 | \$ 1,451.26 | \$ 1,658.95 | \$ 1,606.83 | \$ 1,447.76 | \$ 1,548.43 |
| Utilidad operativa | \$ 525.26 | \$ 320.95 | \$ 697.08 | \$ 397.98 | \$ 466.57 | \$ 414.76 |
| Ingresos financieros | \$ 2.30 | \$ 1.13 | \$ 1.53 | \$ 2.64 | \$ 5.28 | \$ 2.03 |
| Gastos financieros | \$ 19.92 | \$ 13.76 | \$ 24.15 | \$ 45.28 | \$ 45.75 | \$ 41.62 |
| Otros ingresos extraordinarios | \$ 73.58 | \$ 31.08 | -\$ 310.16 | -\$ 41.54 | -\$ 43.63 | -\$ 10.58 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 581.22 | \$ 339.41 | \$ 364.29 | \$ 313.80 | \$ 382.48 | \$ 364.59 |
| Impuesto a la renta | \$ 174.37 | \$ 101.82 | \$ 109.29 | \$ 94.14 | \$ 114.74 | \$ 109.38 |
| UTILIDAD NETA | \$ 406.86 | \$ 237.59 | \$ 255.00 | \$ 219.66 | \$ 267.74 | \$ 255.21 |

| EGP (US\$) | 2016 | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Total ingresos | \$ 9,308.49 | \$ 9,558.59 | \$ 14,013.58 | \$ 14,691.62 | \$ 14,427.27 | \$ 13,960.79 |
| Costo de Ventas | \$ 7,171.15 | \$ 7,387.93 | \$ 10,879.28 | \$ 11,354.45 | \$ 11,143.18 | \$ 10,957.92 |
| Utilidad bruta | \$ 2,137.35 | \$ 2,170.66 | \$ 3,134.30 | \$ 3,337.18 | \$ 3,284.09 | \$ 3,002.88 |
| Gastos de ventas | \$ 671.36 | \$ 639.85 | \$ 1,051.74 | \$ 1,157.17 | \$ 1,138.76 | \$ 1,041.25 |
| Gastos administrativos | \$ 918.07 | \$ 889.03 | \$ 1,311.49 | \$ 1,317.84 | \$ 1,290.97 | \$ 1,182.27 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 1,589.43 | \$ 1,528.88 | \$ 2,363.23 | \$ 2,475.00 | \$ 2,429.73 | \$ 2,223.52 |
| Utilidad operativa | \$ 547.92 | \$ 641.78 | \$ 771.07 | \$ 862.17 | \$ 854.37 | \$ 779.36 |
| Ingresos financieros | \$ 4.21 | \$ 3.25 | \$ 4.85 | \$ 5.16 | \$ 5.09 | \$ 4.97 |
| Gastos financieros | \$ 42.63 | \$ 44.42 | \$ 62.60 | \$ 60.91 | \$ 64.37 | \$ 67.57 |
| Otros ingresos extraordinarios | -\$ 29.81 | -\$ 92.81 | \$ 64.24 | -\$ 144.60 | -\$ 142.61 | -\$ 139.27 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 479.69 | \$ 507.79 | \$ 777.57 | \$ 661.82 | \$ 652.47 | \$ 577.49 |
| Impuesto a la renta | \$ 143.91 | \$ 152.34 | \$ 233.27 | \$ 198.54 | \$ 195.74 | \$ 173.25 |
| UTILIDAD NETA | \$ 335.78 | \$ 355.46 | \$ 544.30 | \$ 463.27 | \$ 456.73 | \$ 404.24 |

Flujo de caja proyectado 2016 (en miles de dólares). Escenario pesimista.

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total de Ingresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | \$ - | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 23.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| 3.0 Saldo Neto | -\$ 23.00 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |

| Indicador | Resultado |
|----------------|-----------|
| VAN (miles \$) | \$ 8.43 |
| TIR | 3% |
| ROI | 13% |

| Flujo de Caja (US\$) | 2016 | | | | | |
|---|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| 1. Detalle de Ingresos | | | | | | |
| 1.1 Diferencia de Utilidad por Proyecto | \$ 10.16 | \$ 10.61 | \$ 21.54 | \$ 22.55 | \$ 29.45 | \$ 26.92 |
| Total de Ingresos | \$ 10.16 | \$ 10.61 | \$ 21.54 | \$ 22.55 | \$ 29.45 | \$ 26.92 |
| 2. Detalle de Egresos | | | | | | |
| 2.1 Capacitación | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | -\$ 2.65 | 2.65 |
| 2.2 ERP | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | -\$ 5.00 | 5.00 |
| Total de Egresos | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | -\$ 7.65 | 7.65 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| 3.0 Saldo Neto | \$ 2.51 | \$ 2.96 | \$ 13.89 | \$ 14.90 | \$ 21.79 | \$ 19.27 |

Elaboración propia.

4.6 Análisis de sensibilidad del proyecto:

Análisis de sensibilidad del proyecto

| | Pesimista | Esperado | Optimista |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Total ingresos | \$ 128,700.62 | \$ 131,383.72 | \$ 132,014.93 |
| Costo de Ventas | \$ 99,648.32 | \$ 101,736.39 | \$ 102,225.66 |
| Utilidad bruta | \$ 29,052.30 | \$ 29,647.33 | \$ 29,789.28 |
| Gastos de ventas | \$ 10,000.97 | \$ 10,201.43 | \$ 10,250.44 |
| Gastos administrativos | \$ 11,772.06 | \$ 11,772.06 | \$ 11,772.06 |
| Gastos administrativos y ventas | \$ 21,773.04 | \$ 21,973.49 | \$ 22,022.51 |
| Utilidad operativa | \$ 7,279.27 | \$ 7,673.83 | \$ 7,766.77 |
| Ingresos financieros | \$ 42.44 | \$ 42.44 | \$ 42.44 |
| Gastos financieros | \$ 532.98 | \$ 532.98 | \$ 532.98 |
| Otros ingresos extraordinarios | -\$ 786.10 | -\$ 786.10 | -\$ 786.10 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 6,002.62 | \$ 6,397.19 | \$ 6,490.13 |
| Impuesto a la renta | \$ 1,800.79 | \$ 1,919.16 | \$ 1,947.04 |
| UTILIDAD NETA | \$ 4,201.84 | \$ 4,478.03 | \$ 4,543.09 |

| | | | |
|-----------------------|---------|-----------|-----------|
| VAN (miles \$) | \$ 8.43 | \$ 261.61 | \$ 322.28 |
| TIR | 3% | 34% | 44% |
| ROI | 13% | 271% | 332% |

| | | | |
|---------------------------------|-----------|-----|-----|
| Posibilidad Escenario | 30% | 60% | 10% |
| TIR ponderada | 25% | | |
| VAN ponderada (miles \$) | \$ 191.72 | | |

Elaboración propia.

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

Después de presentar el proyecto de cambio comercial en Pandero SA EAFC, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Se puede afirmar que el proyecto es válido y se recomienda desarrollarlo.
- A través de las auditorías a los puntos de ventas, se pudo identificar que la venta en Pandero SA EAFC es una venta pasiva; por ello, será posible realizar un cambio cultural a través de las capacitaciones de liderazgo a los Supervisores y Gerentes de Ventas y la implementación del ERP que servirá como herramienta para lograrlo, con la finalidad que la actitud de los ejecutivos de ventas sea activa y se aumente el volumen de ventas.
- Tanto el análisis del macro y micro entorno muestran óptimas condiciones para el desarrollo de este proyecto. Esto se debe al crecimiento constante del sector automotriz y las facilidades crediticias que goza la población actualmente.
- El proyecto es económicamente viable y atractivo, debido a que la rentabilidad que se espera obtener supera el costo de oportunidad (12.5% anual). El valor presente del proyecto es de \$261,610.00 en un escenario esperado, la TIR es de 34% y el retorno de la inversión (ROI) es de 271%.

Las principales recomendaciones para poder desarrollar óptimamente este proyecto son las siguientes:

- Tener un control riguroso de la aplicación de los contenidos en el programa de liderazgo en las sesiones matinales tanto de los supervisores con los

ejecutivos de ventas como la de los gerentes de ventas con los supervisores. Este control, a través de auditorías, debe realizarse por lo menos las primeras 30 semanas del programa para crear costumbre en las partes involucradas.

- Implementar una política de consecuencias para el uso adecuado del ERP adquirido, ya que, si la herramienta no es usada por parte de los ejecutivos de ventas todo el proceso que tiene como punto de partida la información no se podrá realizar.
- Involucrar al área de Gestión de Talento y a la Gerencia General como sponsors del proyecto, en donde reforzarán la importancia del mismo a través de constantes comunicaciones y campañas para que no se pierda la importancia de realizarlo.

Bibliografía

- AAP. (2015). *Asociación Automotriz del Perú*. Lima.
- BBVA. (2014). *BBVA Research*. Lima.
- Camará del Comercio de Lima. (2014). *Informe anual de la Camará de Comercia de Lima*. Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chorafa, D. (2001). *Integreting ERP, CRM, Supply Chain Managment*. Auerbach Publications.
- Dave, S. (2000). *Higher Education ERP. Lessons Learned*. Educase.
- Diario Gestión. (2014). *Diario Gestión*.
- E&Y. (2014). *Ernst & Young* . Lima.
- Granados, V. (2011). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala. Tesis. Universidad Rafael Landívar*.
- Koontz, H. H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial (13ª Ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entretamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rico Peña, F. (2004). Recuperado el 31 de Octubre de 2015, de http://ruc.udc.es/bitstream/2183/1031/1/RicoPena_FerminD_td_2004.pdf
- Thomas, W. (1990). *ERP, Making It Happen*. John Wiley & Sons Inc.